

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Austėjos Pugžlienės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMOUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE RETENTION, MEDIATED BY THE EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
--	--

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

TURINYS

ĮVADAS	6
1. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Organizacinis įsipareigojimas	9
1.1.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata	9
1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu	12
1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata	12
1.2.2. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu.....	14
1.3. Darbuotojų išlaikymas	17
1.3.1. Darbuotojų išlaikymo samprata	17
1.3.2. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų išlaikymui	19
1.4. Organizacinė kultūra.....	20
1.4.1. Organizacinės kultūros samprata	20
1.4.2. Organizacinės kultūros komponentai.....	22
1.5. Pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo sąsajos.....	23
1.6. Konceptualus organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui modelis.....	27
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	28
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas.....	32
2.3. Tyrimo imtis.....	36
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO REZULTATAI.....	37
3.1. Respondentų profilis	37

3.2. Statistinių kintamųjų analizė.....	38
3.2.1. Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas.....	38
3.2.3. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimui darbo ir organizacinio įsipareigojimo skirtumų reikšmės pagal socialines – demografines charakteristikas	40
3.2.4. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimui darbo ir organizacinio įsipareigojimo ryšių regresinės analizės.....	45
3.2.5. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimui darbo ir organizacinio įsipareigojimo ryšių mediacinė analizė	53
3.3. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui tyrimo rezultatų apibendrinimas	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	65
SANTRAUKA.....	71
SUMMARY.....	73
PRIEDAI.....	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo sampratos	9
2 lentelė. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu	15
3 lentelė. Veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, klasifikacija	16
4 lentelė. Darbuotojų išlaikymo apibrėžimai	17
5 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų išlaikymui	19
6 lentelė. Darbuotojo išlaikymo komponentai	20
7 lentelė. Organizacinės kultūros komponentai	23
8 lentelė. Tyrimai, susiję su nagrinėjama problematika	24
9 lentelė. Organizacinės kultūros klausimyno patikimumo rodikliai	32
10 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumo rodikliai	33
11 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikimumo rodikliai	34
12 lentelė. Darbuotojų išlaikymo klausimyno patikimumo rodikliai	34

13 lentelė. Klausimyno struktūra	35
14 lentelė. Patikimos imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus	36
15 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	37
16 lentelė. Kolmogorovo–Smirnovo Shapiro–Wilko Statistic Sig. Statistic Sig.	38
17 lentelė. Aprašomoji tyrimo duomenų statistika	38
18 lentelė. Kintamųjų koreliacija pagal Pearson	40
19 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir lyties skirtumai	40
20 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir amžiaus skirtumai	41
21 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir išsilavinimo skirtumai	42
22 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje skirtumai	43
23 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir dabartinės organizacijos dydžio skirtumai	44
24 lentelė. Organizacinė kultūros daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai	46
25 lentelė. Organizacinė kultūros daromos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tiesinės regresinės analizės rezultatai	47
26 lentelė. Organizacinė kultūros daromos įtakos emociniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai	49
27 lentelė. Organizacinė kultūros daromos įtakos tęstiniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai	50
28 lentelė. Organizacinė kultūros daromos įtakos normatyviniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai	50
29 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai	51
30 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai	52
31 lentelė. Tiesinės regresijos analizės rodikliai pagal atlikto tyrimo mediacijos modelį	55
32 lentelė. Mediacinio modelio efektų rezultatai	55
33 lentelė. Tiesinės regresijos analizės rodikliai pagal atlikto tyrimo mediacijos modelį	57
34 lentelė. Mediacinio modelio efektų rezultatai	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Organizacinio įsipareigojimo komponentai	10
2 paveikslas. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis	27

3 paveikslas. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis	29
4 paveikslas. Organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo, poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis	54
5 paveikslas. Organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo, poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis	56

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Tradicinę karjeros sampratą, kai darbo vieta buvo kuriama ilgam laikui, pakeitė daug laisvesnis suvokimas. Šiuo metu nemažai darbuotojų ieško darbo, kuris atneštų ne tik finansinį stabilumą, tačiau tuo pačiu buvo įdomus ir teiktų pasitenkinimą. Darbuotojai nebebijo dažniau keisti ne tik darbo vietos, tačiau vis drąsiau renkasi kardinalius karjeros pokyčius persikvalifikavus specialybę. Didėjančios pasirinkimo galimybės suteikė darbuotojams daugiau galimybių rinktis, tačiau organizacijoms įnešė sumaištį, nes jos vis labiau turi galvoti apie naujus darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo būdus. Anitha ir Begum (2016) teigia, jog demografiniai ir rinkos pokyčiai sukūrė labiau pasitikinčią ir reiklią darbo jėgą, todėl organizacijos turi būti konkurencingos ir turi labiau pasistengti norėdamos patenkinti darbuotojų poreikius ir išlaikyti jų lojalumą.

Organizacijos yra priverstos peržiūrėti savo darbuotojų išlaikymo strategijas ir nuolat jas atsinaujinti pagal kintančią situaciją. Haider ir kt. (2015) tyrime aptaria tai, jog darbuotojų išlaikymui nėra tik vienos tinkamos strategijos. Kokią strategiją reiktų pritaikyti, priklausys nuo pačios organizacijos. Vienas iš būdų yra darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kėlimas. Pasak Upadhyay ir kt. (2020), patenkintas darbuotojas ilgiau išlieka organizacijoje ir efektyviai dirba siekdamas organizacijos tikslo. Upadhyay ir kt. (2020) taip pat pažymi, jog pasitenkinimas darbu yra viena iš sudėtingiausių sričių, su kuria susiduria šiandienos vadovai, kai kalbama apie savo darbuotojų valdymą.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys, jog organizacinė kultūra yra viena iš priežasčių, dėl kurių darbuotojai išėina arba pasilieka organizacijoje (Utami ir Johanes, 2021; Haider ir kt., 2015; Chidinma Vivian Madueke ir kt., 2017). Anitha ir Begum (2016) nurodo, kad organizacijos kultūra yra labai svarbi organizacijos efektyvumui, nes daro įtaką sprendimų priėmimui, žmogiškųjų išteklių panaudojimui ir žmonių reagavimui į aplinkos iššūkius. Taip pat organizacinė kultūra yra svarbi vadovų priemonė, padedanti valdyti organizacijos pokyčius (Haider ir kt., 2015). Organizacinė kultūra gali padėti išsiskiriant įmonei iš kitų ir taip tapti konkurenciniu pranašumu įtemptoje darbo rinkoje.

Pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, organizacinė kultūra ir darbuotojų išlaikymas – tarpusavyje susiję veiksniai, kurie yra svarbūs tvariai organizacijos veiklai vystyti. Pasitenkinimo darbu tema yra plačiai nagrinėjama (Upadhyay ir kt., 2020; Chavadi ir kt., 2021; Čuček ir kt., 2020; Desai, 2018; Strenitzerová ir kt., 2019; Vaidelyte ir kt., 2017), darbuotojų išlaikymo tema taip pat viena iš labiausiai aptariamų temų mokslinėje literatūroje (Alhmoud ir kt., 2020; Anitha ir Begum, 2016; Chidinma Vivian Madueke ir kt., 2017; Haider ir kt., 2015; Iqbal

ir kt., 2017; Khan ir kt., 2021; Ashraf ir kt., 2008), kiek mažesne apimti aptariama, tačiau taip pat aktuali tema yra organizacinė kultūra (Mitchell ir kt., 2012; Anitha ir Begum, 2016; Haider ir kt., 2015; Janičijević ir kt., 2018; Pitrinaitės ir kt., 2017; Ginevičius ir kt., 2006;). Darbuotojo pasitenkinimo ir išlaikymo sąsajas nagrinėjo Terera ir kt. (2014); Biason (2020). Organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo ryšį nagrinėjo Haider ir kt. (2015); Chidinma Vivian Madueke ir kt. (2017). Darbuotojų pasitenkinimo ir organizacinės kultūros sąsajas nagrinėjo Janičijević ir kt. (2018); Hashmi ir kt. (2020). Organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas tyrinėjo Anitha ir Begum (2016); Bagis ir kt. (2020).

Tikimasi, kad šis tyrimas padės daugiau sužinoti apie darbuotojų pasitenkinimo, organizacinio įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo sąsajas.

Darbo problema. Kokį poveikį organizacinė kultūra turi darbuotojų pasitenkinimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų išlaikymui?

Darbo objektas. Pasitenkinimo darbu, organizacinės kultūros, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo sąsajos.

Darbo tikslas. Ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, išanalizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų pasitenkinimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo aspektus.
2. Remiantis moksliniais literatūros šaltiniais išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų išlaikymą.
3. Remiantis sudarytu organizacinės kultūros, pasitenkinimu darbu, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo modeliu, atlikti empirinį tyrimą.
4. Pagal atliktą mokslinę literatūros analizę ir empirinį tyrimą pateikti išvadas.

Darbo metodai. Atsakant į probleminį klausimą buvo atlikta mokslinės literatūros apžvalga, jos apibendrinimas. Tiriamojoje dalyje atliktas anketavimas, apklausos duomenų analizė. Gauti empirinio tyrimo duomenis apdoroti SPSS programa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro mokslinės literatūros analizės, empirinio tyrimo metodikos ir empirinių rezultatų analizės dalys. Mokslinės literatūros analizės dalyje yra aptariami sąvokų: organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu, darbuotojų išlaikymo ir organizacinės kultūros apibrėžimai ir remiantis jau atliktais tyrimais, nustatomos šių veiksmų tarpusavio sąsajos.

Empirinio tyrimo metodikos dalyje parengiama organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu, darbuotojų išlaikymo ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimo metodika.

Empirinių rezultatų analizės dalyje yra analizuojami pagal atliktą tyrimą gauti rezultatai, apibendrinamos išvados ir teikiami pasiūlymai analizuojama tema.

1. ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinis įsipareigojimas

1.1.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata

Literatūroje ir praktikoje organizacinis įsipareigojimas plačiai aptariamas ir tyrinėjamas. Organizacijoms labai svarbu palaikyti kuo aukštesnį įsipareigojimo lygį, kaip aptaria Chanana (2021), tokie darbuotojai visada būna ryžtingesni savo darbe, demonstruoja gana aukštą efektyvumą ir produktyvumą. Naudą organizacijoms pažymi Widhy ir kt. (2021) ir nurodo, kad darbuotojai, turintys didelį įsipareigojimą darbui, yra svarbus turtas įmonei, kad ji galėtų optimaliai, efektyviai ir efektyviai pasiekti savo tikslus. Pasak Mehbood ir kt. (2021), darbuotojai, kurie yra įsipareigoję, duoda organizacijai naudingų rezultatų, laiko, energijos ir pareigos atžvilgiu.

Tyrinėtojai organizacinio įsipareigojimo sampratą apibūdina įvairiai, apibrėžimuose galima rasti tokius raktinius žodžius kaip: požiūris, noras, psichologinė būseną, ryšis (žiūrėti 1 lentelę).

1 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo sampratos

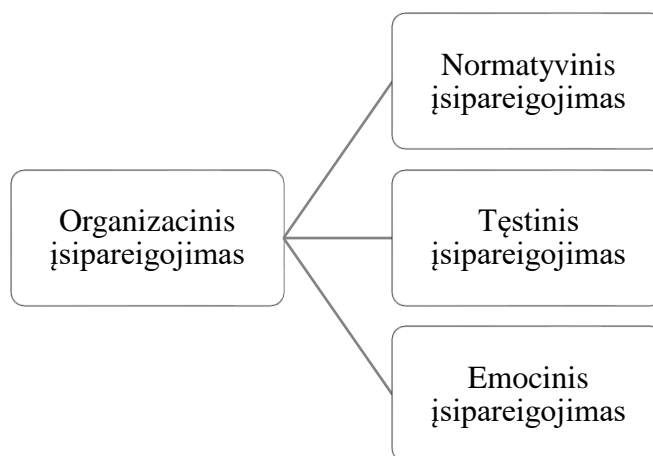
Autorius	Metai	Organizacinio įsipareigojimo sampratos
Anitha ir kt.	2016	Požiūris, susiejantis asmenį su organizacija.
Bagis ir kt.	2021	Organizacinis įsipareigojimas – tai stiprus noras išlikti organizacijos nariu, jausmas, kad nori stengtis pagal organizacijos norus, taip pat tikėjimas ir pripažinimas organizacijos vertybėmis ir tikslais.
Chanana	2021	Organizacinis įsipareigojimas reiškia psichologinę būseną, kuri pririša asmenį prie savo organizacijos.
Lambert ir kt.	2020	Įsipareigojimas reiškia emocinį ryšį su organizacija.

Sudaryta autorės, šaltiniai nurodyti lentelėje.

Organizacinis įsipareigojimas yra skirstomas į tris komponentus: emocinį, tęstinį ir normatyvų įsipareigojimus (žiūrėti 1 paveikslą):

1 paveikslas

Organizacinio įsipareigojimo komponentai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Allen (1990).

Darbuotojai, jaučiantys *emocinį įsipareigojimą*, lieka organizacijoje, nes to nori (Allen, 1990). Pasak Allen (1990), šis įsipareigojimas reiškia darbuotojų emocinį prisirišimą, kai jis susitapatina su organizacija, mėgaujasi naryste, yra įsitraukęs. Emocinis įsipareigojimas dažniausiai atsiranda dėl teigiamų organizacijos dalykų, tokių kaip sąžiningumas su darbuotojais, leidžiantis prisidėti prie sprendimų priėmimo, darbo įvairovė ir aiškus bendravimas (Lambert ir kt., 2020).

Tęstinis įsipareigojimas apima šiuos darbuotojus, kurie suvokia, kad išeiti iš organizacijos jiems yra nuostolingiau, nei likti, alternatyvos netenkina ir lieka todėl, nes jiems to reikia (Allen, 1990).

Darbuotojai, turintys aukštą *normatyvinio įsipareigojimo* lygį, lieka organizacijoje, nes mano, kad turėtų tai daryti (Allen, 1990). Pavyzdžiui, tėvai buvo ilgalaikiai organizacijos nariai ir vaikai jaučia svarbą likti lojalūs (Allen, 1990).

Pepple ir kt., (2021) nagrinėjo darbuotojų įsipareigojimą Nigerijos viešajame sektoriuje. Atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojų įsipareigojimas paremtas materialiniais tikslais. Darbuotojai jaučiasi įsitraukę dėl suteikiamų naudų ir atlyginimo (Pepple ir kt., 2021). Pasak tyrimo, normatyvinis įsipareigojimas – įsipareigojimas tik šeimai ar visuomenei, kai jaučiama pareiga rūpintis savimi ir išlaikyti gerą socialinį įvaizdį. Tęstinis įsipareigojimas – atlyginimas, pozicija, darbo saugumas, galimybės privačiai praktikai. Pasak autorių, nors emocinis

įsipareigojimas turėjo parodyti prisirišimą pagrįstą santykiais darbo vietoje, tyrimas vis dėlto parodė, jog santykiai čia buvo reikšmingi tik tiek, kiek jie buvo naudingi (korupciniais tikslais).

Chanana (2021) tyrė privačių mokyklų mokytojų organizacinio įsipareigojimo lygį Covid-19 pandemijos metu. Šiame tyrime nustatyta, kad tiek moterų, tiek vyrų mokytojų bendras organizacinio įsipareigojimo lygis per COVID-19 buvo žemas (Chanana, 2021). Išskiriama, jog moterų tęstinis įsipareigojimas buvo didesnis, palyginti su mokytojais vyrais.

Mokslinėje literatūroje taip pat ieškoma atsakymų, kas padėtų organizacijoms didinti darbuotojų įsipareigojimą. Pasak Widhy ir kt. (2021), kai darbuotojai dalyvaus priimant strateginius organizacijos sprendimus ar planus, jie taps lojalesni organizacijai. Naz ir kt. (2020) aptaria, jog palaikomoji žmogiškųjų išteklių praktika, pavyzdžiui, dalyvavimas priimant sprendimus, karjeros perspektyvos ir vienodas atlygis veikia kaip organizacinio įsipareigojimo varomoji jėga. Teisingas įvertinimas, dalijimasis informacija, dalyvavimas sprendžiant problemas, palankus požiūris, rūpestinga ir draugiška aplinka verčia darbuotojus jaustis skolingus ir įsipareigojusius, o įsiskolinimo ir priklausymo jausmas verčia juos likti organizacijoje (Naz ir kt., 2020). Pasitenkinimas darbu turi didelę įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui švietimo įstaigose. Tai rodo, kad darbuotojai bus labiau įsipareigoję universitetui, jei bus labiau patenkinti savo darbu (Bagis ir kt., 2020).

Kaip teigiama Triguero-Sánchez ir kt. (2022), atliktame tyrime, darbuotojų įsipareigojimas yra didesnis, jeigu organizacijos kultūra paremta kolektyvizmu. Tyrėjai taip pat pažymi, jog raktas į darbuotojų vidinės ir išorinės kaitos mažinimą yra pasiekimų, išradingumo, pareigos jausmo stiprinimas Triguero-Sánchez ir kt. (2022).

Kawiana ir kt. (2021) tyrė vadovų ir darbuotojų psichologinio klimato vaidmenį tarpininkaujant santykiams tarp lyderystės ir organizacijos įsipareigojimo. Rezultatai parodė, jog organizacinį įsipareigojimą didina palaikantis psichologinis klimatas (Kawiana ir kt., 2021). Taip pat tyrime atskleidžiama, jog darbuotojai, kurie pasitiki savo verslo lyderiais, yra labiau įsipareigoję įmonei, jaučia, kad organizacija juos labiau palaiko, ir mano, kad vadovai teisingai paskirsto išteklius, gerai elgiasi su kitais ir skaidriai laikosi procedūrų (Kawiana ir kt., 2021).

Vadovo ir tinkamos psichologinės atmosferos svarbą savo darbe aptaria ir Alam Mehbood ir kt. (2021). Darbe aprašoma, jog etiškas vadovavimas ir mandagumas turi teigiamos įtakos organizacijos įsipareigojimui, taip pat organizacijos turi akcentuoti pagarbios ir pilietiškos aplinkos sukūrimą (Alam Mehbood ir kt., 2021).

Sarpong ir kt. (2021) savo tyrimuose pažymi, jog organizacijai įsipareigojęs darbuotojas vis tiek reikalauja gerai struktūrizuotos atlygio sistemos, palankios darbo aplinkos ir kokybiško vadovavimo, kad priimtų sprendimą likti toje organizacijoje.

Ištirus mokslinę literatūrą pastebima, jog stresas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, mažinančių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Brown ir kt. (2019) patvirtino neigiamą ryšį tarp su darbu susijusio perdegimo ir organizacinio įsipareigojimo, t.y., kad kuo didesnę su darbu susijusį perdegimą patiria darbuotojas, tuo mažiau jis yra įsipareigojęs savo įdarbinančiai organizacijai. Organizacinė aplinka yra pagrindinis veiksnys, susijęs su organizacijos įsipareigojimu, kurį vadovai ir vadovai gali tiesiogiai kontroliuoti Brown ir kt. (2019).

Lambert ir kt. (2020) atliko empirinį tyrimą tarp Kinijos kalėjimo darbuotojų. Iš viso dalyvavo 322 respondentai. Rezultatai patvirtino hipotezę, jog konfliktas tarp šeimos ir darbo suderinamumo neigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą (Lambert ir kt., 2020).

Hashmi ir kt. (2020), atliktame tyrime teigiama, jog darbuotojų ir organizacijos normų/vertybių derinimas teigiamai veikia įsipareigojimą darbui ir prisirišimą prie organizacijos.

Apibendrinant organizacinį įsipareigojimą galima išskirti tai, jog labai svarbu išlaikyti aukštą įsipareigojimo lygį, nes tai gali lemti efektyvumą, produktyvumą ir padėti siekti organizacijos tikslų.

Organizacinis įsipareigojimas gali būti skirstomas į tris komponentus: emocinį, tęstinį ir normatyvų įsipareigojimus. Emocinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojų prisirišimu prie organizacijos, tęstinis įsipareigojimas apima suvokimą, kad išeiti iš organizacijos būtų nenaudinga, o normatyvinis įsipareigojimas susijęs su tikėjimu, kad darbuotojai turėtų likti organizacijoje.

Literatūroje taip pat pabrėžiama, kad įvairūs veiksniai gali turėti įtakos organizaciniam įsipareigojimui: dalyvavimas priimančioms sprendimams, teisingas įvertinimas, geri tarpasmeniniai santykiai, požiūris į darbuotojus, stresas, šeimos ir darbo balanso nebuvimas ir kt.

1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu apibūdinamas, kaip emocinė darbuotojų būseną, siejama su darbuotojų lūkesčiais ir realiu jų patenkinimu darbe (Vaidelyte ir kt. 2017). Pasitenkinimas darbu parodo, kiek darbuotojas mėgsta savo darbą (Lambert ir kt., 2020).

Pasak Upadhyay ir kt. (2020), pasitenkinimas darbu tai, kaip darbuotojas parodo jausmus savo darbui, tai bendras darbuotojo darbo organizacijoje įvertinimas. Siekiant užtikrinti aukštą pasitenkinimo darbu lygį, būtina remti kitus metodus, tokius kaip mokymas, veiklos vertinimas, komandinis darbas ir atlyginimas (Upadhyay ir kt. 2020).

Chavadi ir kt. (2021) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip psichinių, fiziologinių ir aplinkos veiksnių derinį, dėl kurių darbuotojas jaučiasi patenkintas. Pasitenkinimas darbu – tai pasiekimo ir triumfo jausmas darbe, kai siejami du veiksniai, produktyvumas ir asmens gerovė (Sheraz ir kt., 2019).

Desai (2018) nurodo, jog pasitenkinimas darbu reiškia teigiamą žmonių požiūrį ar emocinius jausmus darbui ar įvairiems darbo aspektams. Taip pat straipsnyje nurodoma, kad pasitenkinimas darbu yra darbuotojų motyvacijos, darbuotojų tikslų pasiekimo ir teigiamos darbuotojų moralės, darbuotojų išlaikymo veiksnys (Desai, 2018).

Čuček ir Kač (2020) atliko tyrimą, kuriame pagrindinis tikslas buvo aptarti ryšį tarp įvairių organizacinės kultūros tipų ir darbuotojų pasitenkinimo Slovėnijos logistikos sektoriuje. Pasak Čuček ir Kač (2020) organizacinė kultūra koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu, labiau patenkinti darbu tie, kurie yra klano kultūros tipo, o labiausiai nepatenkinti rinkos kultūros tipu. Čuček ir Kač (2020) pažymi, kad nepasitenkinimas susijęs su konkurencingumu, darbu pagal terminus ir spaudimu viską atlikti.

Vaidelyte ir Sodaityte (2017) atliko tyrimą, kuriame aptaria pasitenkinimo darbu sampratą, įvairių motyvacinių veiksnių reikšmę valstybės tarnyboje dirbančių asmenų pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog įstaigos darbuotojų pasitenkinimą darbu stipriau veikia vidiniai motyvaciniai veiksniai. Taip pat pažymima, jog aukštesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu yra siejamas su darbo vietoje kylančiu pasiekimo jausmu, galimybe dirbti įdomų darbą ir paaugštinimo galimybėmis (Vaidelyte ir Sodaityte, 2017).

Čuček ir Kač (2020) nurodo porą dalykų, kodėl organizacijos turėtų investuoti į darbuotojų pasitenkinimą:

1. Humanistinė perspektyva yra ta, kad žmonės apskritai nusipelno, kad su jais būtų elgiamasi teisingai ir pagarbiai. Pasitenkinimas taip pat gali būti laikomas emocinio stabilumo ar psichologinės sveikatos rodikliu (Čuček ir Kač, 2020).
2. Sąnaudų perspektyva yra tokia, kad darbuotojų pasitenkinimas gali turėti įtakos jų darbui, o tai atsispindi organizacijos veikloje, nors pasitenkinimą galima gauti ir iš darbo rezultatų (Čuček ir Kač, 2020).

Pasak Statnickės ir Bliūdžiūtės (2019), tinkamai pasirinkta strategija apimanti darbuotojų pasitenkinimą darbu, gali sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti organizacinį įsipareigojimą.

Gevrek ir kt. (2017) atliko struktūrizuotą apklausą, tyrime dalyvavo 174 švietimo sektoriaus dalyvių. Tyrimo tikslas buvo sužinoti atlyginimo ir pasitenkinimo darbu ryšį. Rezultatai parodė, kad atlyginimų kėlimas yra veiksminga piniginė priemonė mažinant darbuotojų kaitą. Tačiau autoriai pabrėžia, kad atlyginimų kėlimo teisingumo suvokimas yra svarbesnis nei faktinis pakėlimas. Autoriai teigia, jog darbuotojų pasitenkinimui atlyginimu įtakos turi jų supratimas apie

kolegų atlyginimų teisingumą, todėl organizacijos turėtų apsvarstyti, kaip tinkamai paveikti darbuotojų suvokimą apie atlyginimo kėlimo procesą (Gevrek ir kt., 2017).

Strenitzerová ir Achimský (2019) pažymi, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu sekimas padėtų organizacijai priimant sprendimus, susijusius su darbuotojų profesiniu gyvenimu. Autoriai teigia, jog darbuotojų pasitenkinimas ir darbuotojų lojalumas yra tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas (Strenitzerová ir Achimský, (2019).

Wen (2019) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo emocinio intelekto, emocinio darbo, suvokiamos organizacinės paramos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Tyrime dalyvavo 279 Kinijos viešbučių sektoriaus darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinės paramos įvedimas suteikia galimybę sumažinti darbuotojų emocinį spaudimą, pagerinti paslaugų lygį ir pakelti pasitenkinimą darbu (Wen, 2019).

Apibendrinant darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą, galima pastebėti, jog mokslinėje literatūroje ši samprata susijusi su emocine darbuotojo išraiška į darbą. Darbuotojų pasitenkinimas darbu kyla, kai yra patenkinami jų lūkesčiai įvairiais aspektais. Dauguma mokslininkų sutinka, jog pasitenkinimas darbu svarbus motyvacijos veiksnys, kuris gali padėti užtikrinant produktyvumą darbe, taip pat yra svarbus veiksnys išlaikant darbuotojus organizacijoje.

1.2.2. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu

Pasitenkinimui darbu įtaką darantys veiksniai išskiriami į individualius, vidinius ir išorinius (Vaidelyte ir Sodaityte, 2017). Individualūs – sociodemografinės charakteristikos, o vidiniai ir išoriniai, tai kokybinės ir kiekybinės darbo ir organizacinės aplinkos charakteristikos (Vaidelyte ir Sodaityte, 2017).

Pasitenkinimą darbu ypatingai mažina patiriamas stresas (Pasha ir Rezaei, 2021). Darbo ir šeimos konfliktas, laikomas streso veiksniumi, sumažintų bendrą pasitenkinimą darbu (Lambert ir kt., 2020). Kalyanamitra ir kt. (2020) pastebi, kad darbuotojų mokymas padeda jiems išsikelti naujus tikslus ir siekti karjeros, o tai didina pasitenkinimą darbu.

Strenitzerová ir Achimský (2019) atliko darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo, kaip tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo dalies, pašto sektoriuje tyrimą. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimo lygis yra vidutinis ir didžiausią nepasitenkinimą kelia finansinis atlygis ir darbdavio nesidomėjimas darbuotojų pažiūromis ir požiūriu. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų lojalumui didelę įtaką turi ne tik jų pasitenkinimas, bet ir situacija darbo rinkoje regione, darbuotojo amžius, pareigos ir darbo trukmė (Strenitzerová ir Achimský, 2019) .

Veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, apibendrinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė

Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu

Autorius	Metai	Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu
Alvi ir kt.	2020	Darbuotojų mokymai Darbuotojų įgalinimas Komandinis darbas
Kalyanamitra ir kt.	2020	Darbuotojų mokymai
Wikaningrum ir kt.	2018	Vadovavimo stilius Bendravimo įgūdžiai
Irabor ir Okolie	2019	Darbo sąlygis Atlyginimas ir skatinimas (promotion) Darbuotojų mokymai ir development Darbo sauga Santykiai su tiesioginiu viršininku Santykiai su bendradarbiais Lyderystės stiliai Pats darbas
Bilginoğlu ir Yozgat	2021	„Uždegantys“ lyderiai (sparking leaders) Aistra darbui (harmoninga)
Gevrek ir kt.	2017	Atlyginimas
Biason	2020	Atlyginimas Darbo turinys Skatinimas Vadovas Kolegos

Sudaryta autorės, remiantis Alvi ir kt., 2020; Kalyanamitra ir kt., 2020; Wikaningrum ir kt., 2018; Irabor ir Okolie, 2019; Gevrek ir kt., 2017.

Desai (2018) nurodo, kad pasitenkinimą darbu lemia daug įvairių veiksnių, juos autorius suskirtė į keturias grupes (žiūrėti 3 lentelę).

3 lentelė

Veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, klasifikacija

Organizaciniai veiksniai	Finansiniai veiksniai	Su darbu susiję veiksniai	Psichologiniai veiksniai
Organizacijos įvaizdis	Atlyginimas užmokesčio paketas	Darbo sąlygos	Pagarba
Organizacinė kultūra	Naudos	Darbo sauga	Valdžia ir atsakomybės
	Paskatos	Pasiekimai	Fizinė ir psichologinė darbo sauga
	Specialūs individualūs paskatinimai	Pripažinimas	Lankstumas
		Autonomija	Darbo sąlygų gerinimas
		Augimo galimybės	Darbuotojų dalyvavimas/įsitraukimas
		Lyderystės stiliai	Darbo - laisvalaikio balansas
		Santykiai su bendradarbiais, vadovais	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Desai, 2018.

Chavadi ir kt. (2021) atliko struktūrizuotą apklausą, kurios tikslas buvo išsiaiškinti tūkstantmečio darbuotojų pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti organizaciją ir darbo nesutapimo sąsajas. Tyrime dalyvavo 247 tūkstantmečio kartos darbuotojų iš įvairių pramonės šakų. Tyrimo rezultatai parodė, jog tūkstantmečio kartos darbuotojai asmeninį augimą laiko pagrindiniu veiksniumi, turinčiu įtakos jų pasitenkinimui darbu. Kai šie darbuotojai ateina į organizaciją ir pripažįsta, kad jų įgūdžių potencialas ir kvalifikacija nesutampa su darbo reikalavimais, tai sukelia nepasitenkinimą darbu ir ketinimus keistis (Chavadi ir kt., 2021).

Skyriuje apibūdinti veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, gali būti išskirti į individualius, kurie apima darbuotojų gebėjimus, kompetencijas atlikti darbą. Taip pat į vidinius, kurie gali turėti įtakos darbuotojų jausmui dėl jų darbo aplinkos ir galimybių tobulėti ar dalyvauti organizacijos veikloje. Bei į išorinius, kurie turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui organizacija, jos vadovu ar bendradarbiais.

Visi šie veiksniai gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir turėtų būti vertinami organizacijos kontekste, siekiant efektyviai valdyti darbuotojų pasitenkinimą ir užtikrinti gerą darbo aplinką.

1.3. Darbuotojų išlaikymas

1.3.1. Darbuotojų išlaikymo samprata

Darbuotojų išlaikymas tapo dideliu iššūkiu daugumai organizacijų (Alhmoud ir Rjoub, 2020). Galimos darbo vietos su dideliu atlyginimu ir palanki darbo aplinka, tinkama karjeros plėtrai, verčia organizacijas peržiūrėti savo darbuotojų išlaikymo strategijas (Alhmoud ir Rjoub, 2020). Jeigu darbuotojas nėra patenkintas savo darbu, jis gali pereiti prie kito, labiau jam tinkamo darbo (Anitha ir Begum, 2016; Vivian Madueke ir Chimezie Emerole, 2017).

Darbuotojų išlaikymas tapo daug svarbesnis, nei darbuotojų įdarbinimas (Anitha ir Begum, 2016), (Iqbal ir kt., 2017). Naujausios technologinių pokyčių tendencijos, vykstančios daugumoje darbo vietų, leido nukreipti organizacijos dėmesį į tai, kad savo įmonėje išlaikytų išmanančius darbuotojus, kurie atitiktų kintančius visuomenės poreikius (Alhmoud ir Rjoub, 2020). Nauja realybė, jog dauguma darbuotojų sutelkia dėmesį į trumpalaikę naudą, o ne į ilgalaikius įsipareigojimus organizacijai (Iqbal ir kt., 2017)

Darbaviai paprastai patiria didžiules išlaidas savo darbuotojams pritraukdami, samdydami, išlaikydami, mokydami, tobulindami ir sulaikydami juos savo organizacijoje (Haider ir kt., 2015). Didžiulės piniginės išlaidos yra susijusios su darbuotojų išėjimu iš įmonės, tačiau kaip atkreipia dėmesį Chidinma Vivian Madueke ir kt. (2017), su darbuotojų išėjimu susijusios ne tik piniginės, bet ir dvasinės išlaidos, kai likę darbuotojai gali nusivilti dėl nuolatinės bendradarbių kaitos.

Anitha ir Begum (2016) savo atliktame tyrime kalba apie tai, jog darbuotojų išlaikymo kontekste, organizacijos kultūra vis labiau stumiami kaip svarbus pardavimo bruožas, nes įmonės stengiasi pritraukti ir išlaikyti vertinamus darbuotojus.

Darbuotojų išlaikymas daugelių tyrėjų apibrėžimas labai panašiai, 4 lentelėje pateikiama skirtingų autorių pateikiami apibrėžimai:

4 lentelė

Darbuotojų išlaikymo apibrėžimai

Autorius (-iai)	Metai	Darbuotojo išlaikymo apibrėžimai
Tanwar ir kt.	2016	Sąvoka „išlaikymas“ apibūdina būseną, kai darbuotojai nusprendžia dirbti ir likti organizacijoje
Anitha ir Begum	2016	Darbuotojų išlaikymas apima ėmimąsi priemonių, skatinančių darbuotojus likti organizacijoje maksimalų laiką

Autorius (-iai)	Metai	Darbuotojo išlaikymo apibrėžimai
Iqbal ir kt.	2017	Išlaikymas apibrėžiamas kaip gebėjimas išlaikyti tuos darbuotojus, kuriuos norite, ilgiau nei jūsų konkurentai.
Bangera ir kt.	2013	Darbuotojų skatinimas likti organizacijoje ilgą laiką gali būti vadinamas darbuotojų išlaikymu. Tai procesas, kurio metu darbuotojai skatinami likti organizacijoje maksimalų laiką arba iki projekto pabaigos.
Frank ir kt.	2004	Darbdavio pastangos išlaikyti pageidaujamus darbuotojus, kad jie atitiktų organizacijos tikslus.
Haider ir kt.	2015	Darbuotojų išlaikymas susideda iš procedūrų, kurių metu darbuotojai skatinami tapti organizacijos dalimi ilgesniam laikui, kol išeis į pensiją arba kol bus baigtas projektas.

Sudaryta autorės, šaltiniai nurodyti lentelėje.

Organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimais yra strategijos, naudojamos darbuotojams išlaikyti (Anitha ir Begum, 2016). Anitha ir Begum (2016) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išanalizuoti ir nustatyti veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų apsisprendimui likti organizacijoje. Tyrimo objektams buvo pasirinkta organizacinė kultūra ir du įsipareigojimo komponentai (norminis ir tęstinis įsipareigojimais). Pasak autorių, įsipareigojimas padės darbuotojui būti lojaliu savo organizacijai, tuo pačiu pateikia rekomendaciją turėti sveiką kultūrą, kuri skatina darbuotojus išlikti motyvuotais ir lojaliais vadovybei. Darbuotojai lieka organizacijoje, jei nustato, kad jų vertybės ir įsitikinimai atitinka organizacijos kultūrą (Anitha ir Begum, 2016).

Pasak Haider ir kt. (2015), piniginės paskatos nepakanka tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti likti organizacijoje. Taip pat minima, jog organizacijų vadovai turėtų atkreipti ir į kitus veiksnius, lemiančius darbuotojų apsisprendimą likti organizacijoje, kartu atsižvelgiant ir į kompetenciją (Haider ir kt., 2015).

Apibendrinant darbuotojų išlaikymo sampratą, galima teigti, jog dauguma mokslininkų apibrėžia šią sąvoką panašiai. Dažniausiai minimas tikslas išlaikyti darbuotoją kuo ilgiau arba iki tol, kol reikės atlikti numatytus projektus. Darbuotojų išlaikymas yra strateginis dalykas, susijęs su rizika dėl žinių nutekėjimu, finansiniais nuostoliais, todėl organizacijos turėtų skirti tam ypatingą dėmesį. Tačiau, kaip pritaria dauguma mokslininkų, vieningos strategijos, kuri tiktų visiems atvejams, nėra. Jos pasirinkimas turi būti pritaikytas konkrečiai organizacijai atlikus vidinį tyrimą, tuo pačiu prisitaikant prie kintančių išorės sąlygų.

1.3.2. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų išlaikymui

5 lentelėje pateikiama skirtingų autorių aptariamai veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą.

5 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų išlaikymui

Autorius	Metai	Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų išlaikymui
Birt ir kt.	2004	Iššūkių reikalaujantis ir prasmingas darbas Galimybės tobulėti Įgalinimas (empowerment) ir atsakomybės Vadovo sąžiningumas ir kompetencijos? (quality?) Naujos galimybės/iššūkiai
Walker	2001	Iššūkių reikalaujantis darbas Galimybės mokytis ir augti Atlyginimas (Compensation) Stiprūs santykiai su bendradarbiais Pripažinimas Darbo laisvalaikio balansas Efektyvi komunikacija
Haider ir kt.	2015	Mokymas ir tobulėjimas Organizacinė kultūra Atlyginimas (Compensation) (pripažinimas, naudos, psichologinis kontraktas)
Sarpong ir kt.	2021	Lyderystė Organizacijos politika Reward system Darbo aplinka
Vivian Madueke ir kt.	2017	Erdvė generuoti idėjas Galimybės rizikuoti Bendradarbiavimas Karjeros augimas
Khan ir kt.	2021	Sąžiningas ir vienodas požiūris į darbuotojus Palaikanti aplinka Mokymasis ir tobulėjimas Karjeros galimybės Darbdavio prekės ženklo gerinimas
Kalyanamitra ir kt.	2020	Darbuotojų mokymai Naudos ir atlyginimas
Gani ir kt.	2020	Atlyginimas Darbo ypatybės Mokymosi ir augimo galimybės Vadovo palaikymas Karjeros galimybės Darbo – laisvalaikio balansas

Sudaryta autorės, šaltiniai nurodyti lentelėje.

Ashraf ir kt. (2008) darbuotojų išlaikymui įtakos turinčius veiksnius išskyrė į dvi dalis: ŽIV veiksniai ir organizaciniai veiksniai (žiūrėti 6 lentelę):

6 lentelė

Darbuotojo išlaikymo komponentai

ŽIV veiksniai	Organizaciniai veiksniai
Kompetencijų paketas	Darbo aplinka
Darbuotojo ir organizacijos suderinamumas	Įmonės kultūra ir politika
Iššūkiai ir galimybės	Lyderystė (leadershi behavior)
Mokymasis ir tobulėjimas	Santykiai su komanda

Sudaryta autorės, remiantis Ashraf ir kt., 2008.

Dinamiška darbo aplinka gali būti esminė stiprybė norint pritraukti ir išlaikyti vertingus darbuotojus. Svarbu suvokti skirtingus darbuotojų poreikius ir norus, kad būtų galima suplanuoti veiksmingą darbuotojų išlaikymo planą, skirtą šiuolaikinei darbo rinkai (Iqbal ir kt., 2017).

Apibendrinant mokslininkų minimus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų išlaikymui, galima išskirti, jog tai apima: iššūkius ir prasmingą darbą, galimybes tobulėti ir mokytis, įgalinimą ir atsakomybes, vadovo sąžiningumą ir kompetenciją, naujas galimybes ir iššūkius, stiprius santykius su bendradarbiais, pripažinimą, darbo laisvalaikio balansą, efektyvią komunikaciją. Šie veiksniai yra svarbūs siekiant išlaikyti vertingus darbuotojus šiuolaikinėje darbo rinkoje.

1.4. Organizacinė kultūra

1.4.1. Organizacinės kultūros samprata

Organizacinė kultūra – tai žmonių elgesys organizacijoje ir reikšmė, kurią žmonės suteikia šiam elgesiui (Anitha ir Begum, 2016). Žmonių sąveika visais lygiais apibrėžia organizacijos kultūrą ir ši sąveika taip pat apibrėžia organizacijos požiūrį į savo žmones ir procesą. (Iqbal ir kt., 2017).

Haider ir kt. (2015) kultūrą apibrėžia kaip organizacijos narių normų ir vertybių derinį, kuris yra perduodamas naujiems organizacijos nariams. Organizacinė kultūra atspindi organizacijos narių normas, vertybes, įsitikinimus ir požiūrį, tai turi įtakos tam, kaip darbuotojai

bendrauja tarpusavyje, su klientais ir suinteresuotosiomis šalimis (Haider ir kt., 2015). Dewi ir kt. (2020) organizacinę kultūrą apibrėžia panašiai, jog tai yra įsitikinimai, normos ir vertybės, kurios veikia įmonėje, turi įtakos elgsenai ar žmogiškųjų išteklių elgesiui ar darbuotojams organizacijoje, ir tai turi įtakos darbuotojų veiklai.

Pasak (Janićijević ir kt., 2018) organizacinė kultūra per savo vertybes ir normas formuoja organizacijos vidinį kontekstą ir taip daro įtaką įvairiems elementams, įskaitant pasitenkinimą darbu. Autoriai taip pat pažymi, jog įvairių tipų organizacijos kultūros vertybės ir normos daro skirtingą poveikį organizacijos gebėjimui tenkinti darbuotojų poreikius, palengvindamos tam tikrų poreikių tenkinimą ir trukdydamos tenkinti kitus.

Anot Pitrinaitės ir Korsakienės (2017) organizacinė kultūra yra viena iš sąlygų, padedančių užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai. Pasak autorių, organizacinė kultūra gerina organizacijos įvaizdį, didina jos našumą, padeda išsiskirti, taip pat mažina darbuotojų kaitą.

Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo organizacinės kultūros matmenų santykius su veiklos rezultatais. Tyrimas parodė, kad veiklos rezultatai turi stiprią koreliaciją su mokymusi, strategine kryptimi, atlygio ir skatinimo sistema, komunikacija (tarp pavaldinių ir vadovų). Taip pat ši grupė stipriai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu.

Organizacinė kultūra yra daugialypis reiškinys, turintis įtakos įmonės sėkmei (rezultatams) Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006). Organizacija turi mąstyti skirtingais aspektais, kad išlaikytų savo kvalifikuotus darbuotojus, nes darbuotojams teikiama didesnė reikšmė. (Anitha ir Begum, 2016).

Kontoghiorghes (2016) atliko struktūrizuotos apklausos tyrimą JAV automobilių sektoriuje. Rezultatai parodė, kad strategiškai suderintos ir etiškos aukšto našumo organizacinės kultūros turi stiprų poveikį talentų pritraukimui ir išlaikymui, taip pat yra labai palankios didelio įsipareigojimo ir motyvuojančių darbo sistemų kūrimui. Taip pat tyrime pabrėžiama, jog skatinamose organizacijose talentingi darbuotojai turi galimybę tobulėti ir tobulėti kartu su sistema, o tai savo ruožtu yra galinga talentų pritraukimo ir išlaikymo strategija.

Mitchell ir kt. (2012), atliko tyrimą, kuriame buvo siekiama iširti kaip organizacinė kultūra mažina kitų organizacinių gebėjimų įtaką nemedicininės pirminės sveikatos ir socialinės priežiūros tarnyboms perimti naujus psichikos sveikatos priežiūros vaidmenis. Atlikta struktūrizuota apklausa, dalyvavo 172 dalyviai. Tyrimo rezultatai parodė, kad aukšti balai atspindi tą kultūrą, kuriai būdingos šios vertybės: nuolatinis mokymasis, kritinė refleksija, parama inovacijoms, prisitaikymas, atvirumas išorinei aplinkai, neformalumas, holistinis ir normalizuojantus dėmesys klientui (Mitchell ir kt., 2012).

Apibendrinant organizacinės kultūros sampratą galima pastebėti, jog mokslinėje literatūroje ji dažnai apibrėžiama kaip tam tikrų normų, įsitikinimų ir vertybių visuma. Pasak

mokslininkų, organizacinė kultūra turi įtakos, kaip priimami sprendimai, nustato, kaip priimtina ar nepriimtina elgtis konkrečioje organizacijoje, turi įtakos, kaip bus reaguojama į pokyčius organizacijoje. Kultūros, kurios sukuria terpę pasireikšti savo darbuotojams, skatina augti ir tobulėti, yra linkusios prisitaikyti prie pokyčių, yra inovatyvios, gali prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kelimo ir darbuotojų išlaikymo. Kai kurie autoriai pažymi, jog organizacinė kultūra yra svarbi įvaizdžio dalis, ja galima pasinaudoti norint išsiskirti iš kitų organizacijų taip sukuriant konkurencinį pranašumą.

1.4.2. Organizacinės kultūros komponentai

Organizacinę kultūrą lemia daug veiksnių. Problema, susijusi su bandymu įvertinti labai sudėtingus reiškinius, tokius kaip kultūra, yra ta, kad ekspertai retai sutaria, kuriuos matmenis reikia išmatuoti (Scott ir kt., 2003). Dauguma matavimo priemonių taiko tipologinį (t.y. kokio tipo tai organizacija) arba dimensinį metodą, kuris apibūdina kultūrą pagal jos padėtį keliuose nuolatiniuose kintamuosiuose (Scott ir kt., 2003).

Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006) atliko tyrimą ir įvardijo problemą, jog autoriai labai skirtingai įvardija dimensijas arba kokius aspektus analizuoja savo darbuose. Apskritai, pasak autorių, organizacijos kultūrą galima apibūdinti pagal skirtingas sąvokas: aspektus, matmenis, bruožus, elementus. Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006) tyrime susistemino tokius organizacijos kultūros matmenis:

- Įtraukimas
- Bendradarbiavimas
- Informacijos perdavimas
- Mokymasis
- Rūpinimasis klientais
- Prisitaikymas
- Strateginė kryptis
- Atlygio ir skatinimo sistema
- Kontrolė
- Komunikacija
- Susitarimas
- Koordinavimas ir integravimas

Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006) remiantis šiuo sąrašu sudarė klausimyną ir išsiuntė Lietuvos įmonėms, siekiant ištirti minėtų matmenų ryšį. Užpildyti 23 klausimynai. Rezultatai parodė, kad visi matmenys tarpusavyje susiję, o komunikacija, atlygis ir skatinimas daro didžiausią įtaką kitiems matmenims. Pasak autorių, matmenys skirstomi į keturias grupes: pirmoji grupė yra nukreipta į išorę (klientus), trečioji apibrėžia darbo stilių, ketvirtoji siejama su

organizacinėmis sistemomis (atlygis, informacija ir pan.). Antrasis yra skirtas susirūpinimui dėl darbuotojų, tačiau į jį patenka ir strateginė kryptis, jos turinys skiriasi nuo kitų matmenų (Ginevičius ir Vaitkūnaitė, 2006). Todėl autoriai pabrėžia, kad norint tiksliau apibrėžti šias grupes, reikėtų įtraukti daugiau respondentų.

Vienas populiariausių įrankių, ištirti organizacinę kultūrą, yra Denison organizacinės kultūros modelis. Modelis pagrįstas keturiomis organizacinės kultūros dimensijomis: įtraukimu (*involvement*), nuoseklumu (*consistency*), prisitaikymu (*adaptability*) ir misija (*mission*) (Denison ir kt., 2006) (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė

Organizacinės kultūros komponentai

Organizacinės kultūros dimensijos	Matuojami indeksai
Įtraukimas	Įgalinimas, komandiškumas, gebėjimų ugdymas.
Nuoseklumas	Esminės vertybės, sutarimas, koordinacija ir integracija.
Prisitaikymas	Pokyčių kūrimas, dėmesys klientui, organizacijos mokymasis/tobulėjimas.
Misija	Strateginės kryptys, tikslai ir siekiai, vizija.

Sudaryta autorės, remiantis Denison ir kt., 2006.

Apibendrinant, organizacinės kultūros komponentai apima įvairius matmenis ir aspektus, kurie gali skirtis pagal skirtingus tyrimų autorių. Ginevičius ir Vaitkūnaitė (2006) identifikavo ir sistematizavo organizacijos kultūros matmenis į keturias grupes: išorinę orientaciją (klientai), darbuotojų rūpinimąsi, darbo stilių ir organizacines sistemas (atlygi, informaciją ir kt.). Denison ir kt. (2006) išskyrė keturias organizacinės kultūros dimensijas: įtraukimą, nuoseklumą, prisitaikymą ir misiją.

1.5. Pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo sąsajos

Mokslinėje literatūroje dažnai galima rasti, jog pasitenkinimas darbu yra siejamas su darbuotojų išlaikymu (Terera ir kt., 2014; Biason, 2020; Iqbal ir kt., 2017). Taip pat dauguma autorių pabrėžia, jog darbuotojų išlaikymui didelę įtaką turi organizacinė kultūra (Haider ir kt., 2015; Anitha, 2016; Vivian Madueke, 2017). Tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra gali būti

vienas iš veiksnių, veikiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu (Janićijević ir kt., 2018; Hashmi ir kt., 2020). Wallach (1983) nurodo, jog dažnai darbuotojai palieka organizaciją ne todėl, jog jie neatitinka reikalavimų, tačiau todėl, jog jie nepritampa dėl organizacinės kultūros.

Organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų išlaikymui, tuo pačiu veikia ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą. Tyrimai, atskleidžiantys sąsajas tarp šių trijų kintamųjų, pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Tyrimai, susiję su nagrinėjama problematika

Autorius, metai	Pavadinimas	Tyrimo metodas	Išvados
Terera ir kt. (2014)	Atlygio įtaka pasitenkinimui darbu ir darbuotojų išlaikymui	Struktūrizuota apklausa. 180 slaugytojų atsakymai.	Rezultatai parodė, kad darbuotojų atlyginimai prisideda prie išlaikymo, tačiau jie nekelia pasitenkinimo darbu. Taip pat teigiama, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra pagrindinis veiksnys kalbant apie darbuotojų išlaikymą.
Biason (2020)	Pasitenkinimo darbu poveikis darbuotojų išlaikymui	Struktūrizuota apklausa. 100 darbuotojų atsakymai iš skirtingų organizacijų Filipinuose.	Darbuotojus tenkina geras atlyginimas, darbo turinys, galimybė kilti pareigose, geri darbo santykiai su kolegomis ir vadovu. Remiantis rezultatais, yra teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo.
Haider ir kt. (2015)	Žmogiškųjų išteklių praktikos įtaka darbuotojų išlaikymui telekomunikacijų sektoriuje	Struktūrizuota apklausa, 250 darbuotojų iš telekomunikacijų sektoriaus Pakistane.	Tirtas mokymosi ir tobulėjimo, atlyginimo ir organizacinės kultūros ryšys su darbuotojų išlaikymu. Rezultatai parodė, kad lyginant su kitais veiksniais, organizacijos kultūra turėjo didžiausią korealiaciją su darbuotojų išlaikymu.
Anitha ir Begum (2016)	Organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo vaidmuo išlaikant darbuotojus	Aprašomojo ir priežastinio pobūdžio tyrimas. 200 darb. iš automobilių gamybos ir paslaugos sektoriaus.	Nagrinėtas darbuotojų įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo sąsajos. Rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra turi didesnę poveikį darbuotojų išlaikymui nei tūstinis ir norminis įsipareigojimai.

Vivian Madueke (2017)	Atrinktų komercinių bankų organizacinė kultūra ir darbuotojų išlaikymas Anambros valstijoje	Aprašomasis tyrimas, 35 banko sektoriaus darbuotojai.	Organizacijų sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo kultūros ryškumo ar tobulumo, t.y. jų gebėjimo pritraukti ir išlaikyti talentingus ir kompetetingus darbuotojus. Autoriai apibendrina, jog yra ryšys tarp inovatyvios organizacinės kultūros (idėjų generavimas, gebėjimai ir rizikos prisiėmimas) ir darbuotojų išlaikymo organizacijoje.
Hashmi ir kt. (2020)	Organizacinės kultūros, darbuotojo ketinimo palikti organizaciją sąsajos. Pasitenkinimas darbu kaip mediatorius	Struktūrizuota apklausa 350 slaugytojų iš Pakistano ligoninių.	Rezultatai parodė, kad organizacijos kultūra teigiamai veikia pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą.
Janićjević ir kt. 2018	Organizacinės kultūros įtaka pasitenkinimui darbu.	Struktūrizuota apklausa. 324 darbuotojai iš 16 įmonių Juodkalnijoje.	Tirta organizacinės kultūros daro įtaką pasitenkinimui darbu, derinant vertybes ir normas su specifiniais darbuotojų poreikis. Taip pat tirta, ar organizacinė kultūra daro įtaką pasitenkinimui darbu, remiantis jos vertybių ir normų turiniu, nepaisant darbuotojų poreikių. Rezultatai atskleidė, jog organizacinė kultūra daro įtaką per savo vertybių ir normų turinį.
Iqbal ir kt. (2017)	Darbo organizacinės kultūros, išmokų, atlyginimo poveikis pasitenkinimui darbu, galiausiai turintis įtakos darbuotojų išlaikymui.	Struktūrizuota apklausa. Dalyvavo 152 švietimo sektoriaus dalyviai iš Pakistano.	Organizacijos kultūra, naudos ir atlyginimas turi didelę tiesioginę įtaką pasitenkinimui darbu. Pasak tyrėjų, darbuotojų išlaikymas didėja dėl labiau patenkintų darbuotojų.
Bagis ir kt. (2020)	Lyderystės stiliaus ir organizacijos kultūros įtaka tarpininkaujant pasitenkinimui darbu organizacijos įsipareigojimui islamiškojo švietimo įstaigos darbuotojų atveju tyrimas		Organizacinė kultūra turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu, o pasitenkinimas darbu gali būti tarpinis kultūros organizacijų įtakos organizacijos įsipareigojimui kintamasis. Darbuotojai dirba su organizacijos įgytomis ir išugdomomis kultūrinėmis vertybėmis su įpročiais, kai darbuotojai palankiai vertina organizaciją ir dirba taip, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Batugal ir kt. (2019).	Organizacinės kultūros įtaka mokytojų organizaciniam įsipareigojimui ir pasitenkinimui darbu: katalikiškų aukštojo mokslo įstaigų Filipinuose atvejis	129 kolegijos dėstytojams buvo pateiktas kiekybinis klausimynas.	Analizuojama organizacinės kultūros įtaka mokytojų organizaciniam įsipareigojimui ir darbo pasitenkinimui Filipinų katalikiškuose aukštojo mokslo institucijose. Rezultatai parodo, kad klanas yra dominuojantis kultūros tipas. Mokytojai pasižymi dideliu įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu. Ypač teigiamą poveikį mokytojų organizaciniam įsipareigojimui turi klanas, o darbo pasitenkinimui – šiek tiek teigiamą.
------------------------	---	--	--

Sudaryta autorės, šaltinis: lentelėje nurodyti autoriai.

Apibendrinant literatūros apžvalgą galima teigti, jog darbuotojų išlaikymas yra kritiškai svarbus tinkamai organizacijos veiklai palaikyti. Organizacijos turi sutelkti dėmesį į strategijas, didinančias darbuotojų išlaikymą. Vienas iš dažniausiai mokslinėje literatūroje aptariamų veiksnių, veikiančių darbuotojų išlaikymą, yra darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimas. Darbuotojų pasitenkinimą darbu galima suvokti, kaip teigiamą darbuotojo emocinę būseną, pateisinant jo susikurtus lūkesčius.

Dauguma mokslininku taiko skirtingas pasitenkinimo darbu klasifikacijas, tačiau aptariamieji veiksniai susideda iš panašių aspektų: darbuotojų augimo poreikių patenkinimo, vidinio teisingumo, finansinių naudų, fizinio ir psichologinio saugumo, santykių su aplinkiniais, galimybės derinti darbą ir laisvalaikį, paties darbo ir organizacinių veiksnių.

Vienas iš organizacinių veiksnių dedamųjų yra organizacinė kultūra. Autorius Janičijević ir kt. 2018, organizacinę kultūrą mini kaip vieną iš svarbių strategijų gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir didinant darbuotojų išlaikymą.

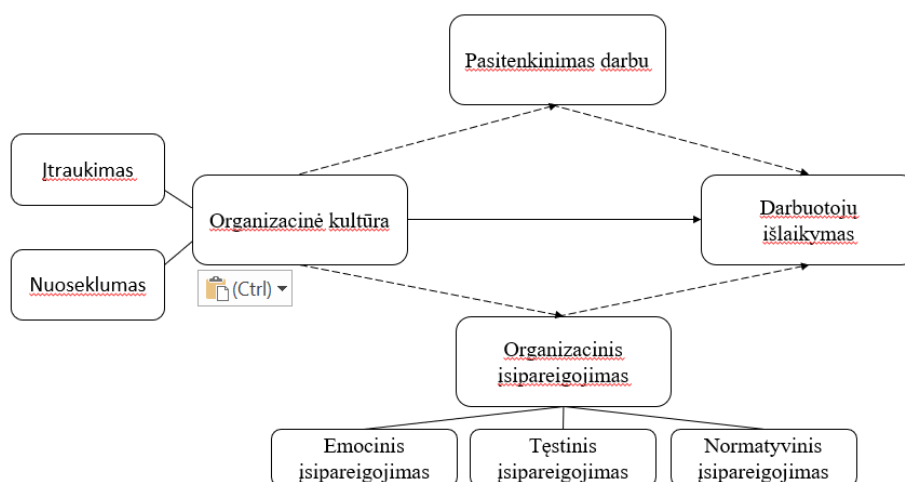
Mokslinės literatūros analizė parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizacinė veikla yra svarbūs veiksniai siekiant palaikyti kuo aukštesnį darbuotojų išlaikymą organizacijoje, todėl šiame magistro darbe tyrimo akcentas bus skiriamas minėtiems aspektams nagrinėti.

1.6. Konceptualus organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui modelis

Tyrimo koncepcija sudaryta remiantis teoriniu modeliu darbuotojų pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymui tirti. Konceptualus tyrimo modelis apima keturių kintamųjų sąveiką: darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą, organizacinę kultūrą, darbuotojų išlaikymą. Organizacinės kultūros konstruktas sudarytas iš dviejų kintamųjų: įtraukimo ir nuoseklumo, o organizacinis įsipareigojimas iš trijų: emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimų. (žiūrėti 2 paveikslą).

2 paveikslas

Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nagrinėta literatūra.

Pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui.

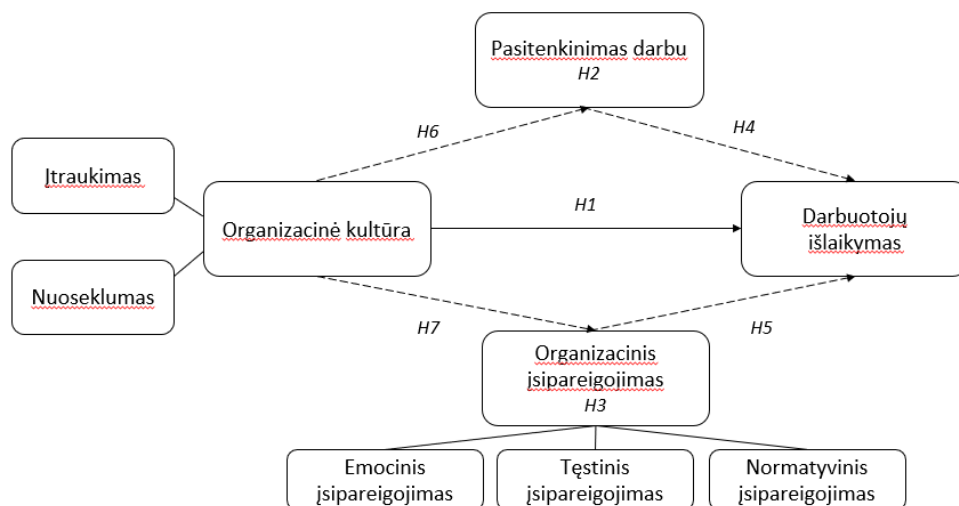
Tyrimo uždaviniai:

1. Naudojantis struktūrizuota anketine apklausa, atlikti organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui, vertinimus.
2. Įvertinti darbuotojų socialines-demografines charakteristikas, jų reikšmę organizacinei kultūrai, darbuotojų išlaikymui, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui naudojant reikšmingumo testus.
3. Nustatyti, kaip veikia darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacinės kultūros ryšį tarp darbuotojų išlaikymo, kai pasitenkinimas darbu yra mediatorius.
4. Nustatyti, kaip veikia organizacinis įsipareigojimas organizacinės kultūros ryšį tarp darbuotojų išlaikymo, kai organizacinis įsipareigojimas yra mediatorius.
5. Nustatyti pasitenkinimo darbu poveikį darbuotojų išlaikymui.
6. Nustatyti organizacinio įsipareigojimo poveikį darbuotojų išlaikymui.

Sudarytas konceptualus modelis apima keturias kintamųjų sąveikas: organizacinės kultūros, darbuotojų pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo. Konceptualus teorijos modelis susidaro iš šių dalių: organizacinės kultūros tiesioginis ryšys su darbuotojų išlaikymu; organizacinės kultūros tiesioginis ryšys su pasitenkinimu darbu; organizacinės kultūros tiesioginis ryšys su organizaciniu įsipareigojimu; pasitenkinimo darbu tiesioginis ryšys su darbuotojų išlaikymu; darbuotojų pasitenkinimo darbu medijuojantis ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo; organizacinio įsipareigojimo medijuojantis ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo (žiūrėti 3 paveikslą).

3 paveikslas

Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nagrinėta literatūra.

Hipotezės:

Vivian Madueke (2017) atliktame tyrime, kuriame nagrinėjo komercinių bankų organizacinę kultūrą ir darbuotojų išlaikymą, patvirtino iškeltą hipotezę, jog organizacinė kultūra, ypač apimanti stiprią novatorišką kultūrą, gali priversti darbuotojus likti dabartinėje organizacijoje. Remiantis tuo, keliamos hipotezės:

H1 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H1a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H1b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Bagis ir kt. (2020) tyrime, kuriame nagrinėjo lyderystės stiliaus ir organizacijos kultūros įtaką tarpininkaujant pasitenkinimui darbu dėl organizacinio įsipareigojimo, patvirtino savo iškeltą hipotezę, jog organizacinė kultūra turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pasak tyrimo, pasitenkinimą darbu galima paaiškinti organizacine kultūra. Hashmi ir kt. (2020), taip pat savo atliktame tyrime pažymi, jog darbuotojai buvo patenkinti savo darbu dėl organizacinės kultūros. Remiantis tuo, galima iškelti hipotezes:

H2 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H2a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H2b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Pasak Hashmi ir kt. (2020) atlikto tyrimo, kuriame nagrinėtos organizacinės kultūros, pasitenkimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas turi teigiamą ryšį, todėl remiantis šiuo teiginiu, galima kelti hipotezes:

H3 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

H3a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

H3b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

H3c – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

H3d – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

H3e – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

H3f – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

Darbuotojai, kurie yra patenkinti ir patenkinti savo darbu, yra labiau atsidavę ir siekia organizacijos augimo (Biason, 2020). Tyrime, kuriame buvo nagrinėjamas pasitenkinimo darbu poveikis darbuotojų išlaikymui, Biason (2020) patvirtino, jog yra teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo. Remiantis tuo, galima išskirti 4 hipotezes:

H4 – darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Organizacinis įsipareigojimas padėtų darbuotojui būti lojaliu savo organizacijai Anitha ir Begum (2016). Pasak šio tyrimo, norminis ir tęstinis įsipareigojimas turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui. Fahad Khan Afridiet ir kt. (2019), nagrinėjo suvoktos organizacijos paramos ryšį tarp darbuotojų išlaikymo, kai mediatorius – organizacinis įsipareigojimas ir tyrime patvirtino, jog organizacinis įsipareigojimas turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui. Remiantis tuo, keliamos hipotezės:

H5 – organizacinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5a – emocinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5b – tęstinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5c – normatyvinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Kadangi organizacinė kultūra reikšmingai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Hashmi ir kt., 2020), o darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui (Biason, 2020), keliamos hipotezės:

H6 – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

H6a – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo.

H6b – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

Anitha ir Begum (2016) tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra teigiama reikšminga koreliacija tarp organizacinės kultūros, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo komponentų. Pagal Jigjiddorj ir kt. (2021) atliktą tyrimą, patvirtintas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo. Remiantis tuo, keliamos hipotezės:

H7 – organizacinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

H7a – emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7b – emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

H7c – tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7d – tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

H7e – normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7f – normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas

Kiekybiniam tyrimui atlikti bus naudojama anketinė apklausa. Apklausiamieji asmenys bus darbingo amžiaus vyrai ir moterys.

Organizacinei kultūrai matuoti pasirinktas Denison ir kt. (2006) sukurtas Organizacinės kultūros klausimynas. Šis modelis nagrinėja organizaciją per keturias svarbias sritis: misiją, nuoseklumą, įtraukimą ir prisitaikymą. Šiame tyrime bus naudojamos 2 organizacinės kultūros dimensijos: įtraukimas ir nuoseklumas. Šios dvi dimensijos yra pasirinktos, nes jos geriausiai atskleidžia vidinę įmonės struktūrą ir jų ryšį su darbuotojų pasitenkinimu ir bendra organizacijos veiklos kokybe. Atsakymų variantai pateikiami Likerto skale nuo 1 iki 5, čia: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „labiau nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „labiau sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Teiginių pavyzdžiai:

- Dauguma darbuotojų yra įsitraukę į savo veiklą
- Organizacija turi vyraujantį vadovavimo stilių ir valdymo metodus

Klausimyno validavimo tyrime nustatyta Cronbach's alfa ir atlikto tyrimo Cronbach's alfa koeficientų reikšmė didesnė nei 0,7 (žiūrėti 9 lentelę), todėl galima tvirtinti, kad klausimynas yra patikimas tolimesnei duomenų analizei.

9 lentelė

Organizacinės kultūros klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė		Cronbach's Alpha šiam tyrimo	Cronbach's Alpha (Denison ir kt., 2006)
Organizacinė kultūra	Įtraukimas	0.95	0.89
	Nuoseklumas	0.93	0.88

Šaltinis: remiantis Denison ir kt. (2006) ir autorės tyrimo duomenimis.

Norint nustatyti ir įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pasirinkta Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Short Form 1977) (Weiss, Dawis, England ir Lofquist, 1967). Klausimyną lietuvių kalba parengė doc. dr. Loreta Gustainienė, taikant dvigubo vertimo metodą. Šį klausimyną sudaro 20 teiginių, kurie tiria darbuotojų pasitenkinimą darbu. Teiginius darbuotojai vertins nuo 1 iki 5 balų Likert, o skalėje, kur 1 reiškia – „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Analizuojant šį klausimyną šiame darbe, bus siekiama suprasti bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Teiginių pavyzdžiai:

- Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)
- Galimybe dirbti savarankiškai

Lakatamitou ir kt. (2020) tyrime nurodyta Cronbach's alfa ir atlikto tyrimo Cronbach's alfa koeficientų reikšmė didesnė nei 0,7 (žiūrėti 10 lentelę), todėl galima tvirtinti, kad klausimynas yra patikimas tolimesnei duomenų analizei.

10 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė	Cronbach's Alpha šiame tyrime	Cronbach's Alpha (Lakatamitou ir kt. 2020)
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	0.941	0.955

Šaltinis: remiantis Lakatamitou ir kt. (2020) ir autorės tyrimo duomenimis.

Organizaciniam įsipareigojimui nustatyti ir įvertinti pasirinktas Mayer ir kt. (1993) patikslintas klausimynas, kuris į lietuvių kalbą išverstas Genevičiūtės-Janonienės (2015). Tyrime naudota sutrumpinta šio klausimyno versija. Kaip nurodo Genevičiūtė-Janonienė (2015), klausimyno vidinis patikimumas ir validumas patvirtintas, skalės yra vientisos, naudojant teiginius matuojami konkretūs reiškiniai, o teiginiai yra tarpusavyje susiję. Klausimą sudaro 9 klausimai, kurie matuoja emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus. Kiekviena grupė turi po 3 klausimus. Respondentų atsakymai bus vertinami Likert'o skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

Teiginių pavyzdžiai:

- Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai.
- Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.
- Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai.

11 lentelėje pateikiamos organizacinio įsipareigojimo klausimyno sutrumpintos versijos, autorių klausimyno validavimo tyrime nustatytos ir šiame tyrime gautos Cronbach's Alpha's os.

11 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė		Cronbach's Alpha šiame tyrime	Cronbach's Alpha (Trumpoji versija (Genevičiūtės-Janonienės, 2015))	Meyer ir kt. (2012)
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis	0.886	0.72	0.87
	Tęstinis	0.836	0.66	0.69
	Normatyvinis	0.839	0.68	0.79

Šaltinis: remiantis Genevičiūtė-Janonienė (2015), Meyer ir kt. (2012) ir autorės tyrimo duomenimis.

Darbuotojų išlaikymui nustatyti ir įvertinti pasirinktas Seashore ir kt. (1982) modifikuotas klausimynas, kuris paimtas iš Kundu ir Lata (2017) atlikto tyrimo. Respondentų atsakymai bus vertinami Likert'o skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Teiginių pavyzdžiai:

- Tikėtina, kad aš liksiu organizacijoje ateinančius penkerius metus.
- Aš lengvai šios organizacijos nepakeisiu.

Kundu ir Lata (2017) tyrime nurodyta Cronbach's alfa ir atlikto tyrimo Cronbach's alfa koeficientų reikšmė didesnė nei 0,7 (žiūrėti 12 lentelę), todėl galima tvirtinti, kad klausimynas yra patikimas tolimesnei duomenų analizei.

12 lentelė

Darbuotojų išlaikymo klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė	Cronbach's Alpha šiame tyrime	Cronbach's Alpha (Kundu ir kt. 2017)
Darbuotojų išlaikymas	0.823	0.86

Šaltinis: remiantis Kundu ir kt. (2017) ir autorės tyrimo duomenimis.

Apibendrinta klausimyno struktūra pateikiama 13 lentelėje.

13 lentelė

Klausimyno struktūra

Konstruktas		Klausimyno autoriai	Teiginių skaičius
Organizacinė kultūra	Įtraukimas	Denison ir kt. (2006)	15
	Nuoseklumas		15
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	Patikslinta versija (Meyer ir kt., 1993) Lietuvos tyrimams adaptuotas dr. Giedrės Genevičiūtės Janonienės klausimynas (2015)	3
	Tęstinis įsipareigojimas		3
	Normatyvinis įsipareigojimas		3
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu (BPD)	Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma (MSQ–Short Form 1977 (Weiss ir kt., 1967)	20
Darbuotojų išlaikymas		Seashore ir kt. (1982). Paimta iš Kundu ir Lata (2017)	3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Tyrimo metu respondentų prašoma nurodyti savo socialines – demografines charakteristikas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir organizacijos dydį.

Siekiant pasiekti kuo daugiau respondentų ir užtikrinti jų anonimiškumą, apklausa buvo platinama naudojantis socialiniais tinklais: Facebook, LinkedIn ir nemokama apklausų platforma www.apklausa.lt. Anketą iš viso sudaro 67 klausimai, iš jų 5 klausimai skirti nustatyti socialines-demografines charakteristikas.

Gautus empirinio tyrimo duomenis buvo apdoroti SPSS programa. Statistinei analizei atlikti pasirenkami: nepriklausomas kintamasis (X) – organizacinė kultūra; priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų išlaikymas; mediatorius 1 (M) – pasitenkinimas darbu ir mediatorius (M) – organizacinis įsipareigojimas. Organizacinės kultūros konstruktas sudarytas iš dviejų kintamųjų: įtraukimo (X1) ir nuoseklumo (X2). Įsipareigojimą organizacijai matuoja trys kintamieji: emocinis įsipareigojimas (M2), tęstinis įsipareigojimas (M3) ir normatyvinis įsipareigojimas (M4).

Konstruktų validumas patikrintas apskaičiavus Cronbach's Alpha koeficientų vertes. Įvertinti duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo atliekami Kolmagorow – Smirnov ir Sharpio – Wilk testai. Statistiškai reikšmingi skirtumai įvertinti naudojant T-Testą, ANOVA test.

2.3. Tyrimo imtis

Siekiant išsiaiškinti patikimą tyrimo imtį, buvo nuspręsta remtis jau atliktų mokslinių tyrimų imtimis. Atlikus analizę nustatyta, kad tyrimui reikia surinkti ne mažiau kaip 270 anketų, jog tyrimas būtų pagrįstas (žiūrėti 14 lentelę).

14 lentelė

Patikimos imties nustatymas pagal mokslinių šaltinių autorių tyrimus

Tyrimo autoriai	Darbe nagrinėjami konstruktai	Imties dydis
Anitha ir Begum (2016)	Organizacinė kultūra, organizacinis įsipareigojimas, darbuotojų išlaikymas	200
Kontoghiorghes, C. (2016)	Organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas	600
Terera ir kt. (2014)	Pasitenkinimas darbu, darbuotojų išlaikymas	180
Hashmi ir kt. (2020)	Organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu	350
Janićjević ir kt. 2018	Organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu	324
Iqbal ir kt. (2017)	Organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, darbuotojų išlaikymas	152
Batugal ir kt. (2019).	Organizacinė kultūra, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu	129
	Vidurkis	270

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų profilis

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir organizacijos, kurioje dirba, dydį. Tyrime iš viso dalyvavo 272 respondentai, jų sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 15 lentelėje.

15 lentelė

Respondentų sociodemografinės charakteristikos

Socialiniai - demografiniai duomenys		Respondentų skaičius vnt.	Respondentų skaičius %
Lytis	Moteris	103	37.9
	Vyras	169	62.1
Amžius	18-25	38	14.0
	26-35	139	51.1
	36-45	53	19.5
	46-55	26	9.6
	<56	16	5.9
Išsilavinimas	Pradinis	0	0
	Vidurinis	21	7.7
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	44	16.2
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	79	29.0
	Aukštasis universitetinis	128	47.1
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	58	21.3
	1-3 metai	67	24.6
	4-10 metų	93	34.2
	11-20 metų	40	14.7
	21 ir daugiau metų	14	5.1
Dabartinės darbovietės dydis	Labai maža (iki 10 darb.)	26	9.6
	Maža (nuo 10 iki 50 darb.)	58	21.3
	Vidutinė (nuo 50 iki 250 darbuotojų)	84	30.9
	Stambi (daugiau nei 250 darbuotojų)	104	38.2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Į tyrimo klausimus daugiausia atsakiusiųjų yra vyrai (62%), moterų respondenčių dalis yra 38%. Kiek daugiau negu pusę (51,1%) atsakiusiųjų patenka į 26-35 m. amžiaus grupę. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis (47,1%) respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį

išsilavinimą. Daugiausia atsakiusiųjų (34.2%) nurodė, kad savo organizacijoje dirba 4-10 metų. Mažiausiai respondentų (5,1%) įmonė yra išdirbę daugiau nei 21 metus. Taip pat iš lentelės matyti, kad didžioji dauguma (38.2%) dirba įmonėje, kuri turi daugiau nei 250 darbuotojų.

3.2. Statistinių kintamųjų analizė

3.2.1. Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas

Apdorojus duomenis ir juos sutvarkius, buvo tikrinamas duomenų pasiskirstymas pagal normalumo testus Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk. Analizuojant rezultatus, galima matyti, kad visų kintamųjų duomenų pasiskirstymas neatitinka normalaus skirstinio, nes $Sig. < 0,05$ (žiūrėti 16 lentelę).

Todėl patikrinti duomenų normalumą pasirinkta skewness ir kurtosis. Reikšmės neperžengia -1 ir 1 ribos, todėl toliau bus naudojami testai, skirti parametriniams duomenims analizuoti.

16 lentelė

Kolmogorovo–Smirnovo Shapiro–Wilko Statistic Sig. Statistic Sig.

Konstruktas		Kolmogorovo–Smirnov		Shapiro–Wilko		Asimetrijos koeficientas (Skewness)	Eksceso koeficientas (Kurtosis)
		Statistic	p	Statistic	p		
Organizacinė kultūra	Itraukimas	0.088	0.001	0.957	0.001	-0.584	-0.275
	Nuoseklumas	0.093	0.001	0.948	0.001	-0.594	-0.328
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	0.163	0.001	0.924	0.001	-0.585	-0.801
	Tęstinis įsipareigojimas	0.115	0.001	0.955	0.001	0.454	-0.678
	Normatyvinis įsipareigojimas	0.123	0.001	0.953	0.001	-0.427	-0.806
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu (BPD)	0.099	0.001	0.967	0.001	-0.418	-0.665
Darbuotojų išlaikymas		0.120	0.001	0.959	0.001	-0.250	-0.819

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Apskaičiuoti vidurkiai atskirų konstrukcijų teiginiams, siekiant įvertinti tyrime nagrinėtų dimensijų duomenis (žiūrėti 17 lentelę).

17 lentelė

Aprašomoji tyrimo duomenų statistika

Kintamieji		Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis M	Standartinis nuokrypis
Organizacinė kultūra	Įtraukimas	1	5	3.426	0.984
	Nuoseklumas	1.27	4.73	3.32	0.932
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	1	7	4.797	1.584
	Tęstinis įsipareigojimas	1	6.67	3.228	1.47
	Normatyvinis įsipareigojimas	1	7	4.172	1.533
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu (BPD)	1.3	5	3.484	0.872
Darbuotojų išlaikymas		1	5	3.143	1.09

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentai organizacinės kultūros dimensijų, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo anketos teiginius vertino Likerto skalėje nuo 1 iki 5, čia 1 – žemiausias įvertinimas, o 5 – aukščiausias įvertinimas. Organizacinio įsipareigojimo komponentų teiginiai vertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 7, čia 1 – žemiausias įvertinimas, o 7 – aukščiausias įvertinimas.

Pagal pateiktus skaičius, galima matyti, jog organizacinės kultūros dimensijų: įtraukimo ($M=3,43$) ir nuoseklumo ($M=3,32$) vertinimų vidurkiai yra panašūs. Šiek tiek aukštesnis įtraukimo vidurkis rodo, jog respondentai savo organizaciją kiek labiau vertina kaip įtraukiančią nei nuoseklią.

Aukščiausią vidurkį iš trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų turi emocinis įsipareigojimas ($M=4,797$), žemiausią vidurkį ($M= 3,228$) tęstinis įsipareigojimas. Todėl galime teigti, kad dauguma atsakiusių jaučiasi įsipareigoję organizacijai dėl emocinių priežasčių, o mažiausiai dėl to, jog įvertina pasekmes, kurios kiltų jiems palikus organizaciją.

Pasitenkinimo darbu vidurkis $M=3.484$ yra kiek aukštesnis nei neutralus vidurkis, todėl galima teikti, kad dauguma respondentų yra patenkinti savo darbu.

Darbuotojų išlaikymo vidurkis $M=3.143$ yra arčiausiai neutralaus vidurkio, tad galima teigti, kad darbuotojai neutraliai vertina organizacijos pastangas jas išlaikyti.

Aiškinantis kintamųjų priklausomybę ir tarpusavio ryšio stiprumą atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti skaičiuojamas Pearson' o koreliacijos koeficientas. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos reikšmės pateikiamos 18 lentelėje.

18 lentelė

Kintamųjų koreliacija pagal Pearson

Kintamieji		1	2	3	4	5	6	7
Organizacinė kultūra	Įtraukimas (1)	1						
	Nuoseklumas (2)	0.914**	1					
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas (3)	0.471**	0.531**	1				
	Tęstinis įsipareigojimas (4)	0.351**	0.396**	0.544**	1			
	Normatyvinis įsipareigojimas (5)	0.418**	0.476**	0.733**	0.579**	1		
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu (BPD) (6)	0.788**	0.793**	0.520**	0.311**	0.453**	1	
Darbuotojų išlaikymas (7)		0.622**	0.624**	0.371**	0.359**	0.391**	0.652**	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Pagal tyrimo kintamųjų sąsajų nustatymo testo rezultatus, galima matyti, kad visi kintamieji yra statistiškai reikšmingi ir turi tarpusavio ryšius, nes $p < 0,001$. Taip pat, visų kintamųjų sąsajos yra teigiamos. Labiausiai tarpusavyje koreliuoja organizacinės kultūros dimensijos: įtraukimas ir nuoseklumas, nes Pearson koreliacija yra 0.914**. Mažiausiai teigiamai susiję yra pasitenkinimas darbu su tęstiniu įsipareigojimu, nes Pearson koreliacija yra 0.311**.

3.2.2. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimui darbo ir organizacinio įsipareigojimo skirtumų reikšmės pagal socialines – demografines charakteristikas

Toliau bus vertinamos respondentų socio-demografinių duomenų ir nagrinėjamų dimensijų reikšmės naudojant reikšmingumo testus (T-test; One Way Anova). Vyrų/moterų grupė bus analizuojama pagal Stjudento T-test. Rezultatai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir lyties skirtumai

Kintamieji	Vidurkis (M)		T-test	
	Moterys	Vyrai	t	p
Įtraukimas	3.29	3.51	-1.794	0.074

Nuoseklumas	3.22	3.38	-1.338	0.182
Emocinis įsipareigojimas	4.58	4.93	-1.800	0.073
Tęstinis įsipareigojimas	3.04	3.34	-1.637	0.103
Normatyvinis įsipareigojimas	3.95	4.31	-1.862	0.064
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3.35	3.57	-2.037	0.043
Darbuotojų išlaikymas	3.06	3.20	-1.044	0.298

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Nustatytas skirtumas, kaip vyrai ir moterys vertina pasitenkinimą darbu, nes $p = 0,043$. Pagal atliktą tyrimą vyrai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu nei moterys. Vyrų $M = 3.57$, moterų $M = 3.35$. Vertinant kitus rezultatus, galima matyti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, nes likusių kintamųjų p reikšmės yra didesnės nei 0.05, todėl galima teigti, kad šių kintamųjų vidurkiai nepriklauso nuo lyties.

Likusios socialinės – demografinės charakteristikų grupės nagrinėjamos remiantis One-way ANOVA reikšmingumo testais. Tyrimo kintamųjų ir amžiaus skirtumai pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir amžiaus skirtumai

Kintamieji	Vidurkis (M)					One-way ANOVA	
	18-25 N=38	26-35 N=139	36-45 N=53	46-55 N=26	>56 N=16	F	p
Įtraukimas	2.68	3.57	3.56	3.66	3.13	7.909	0.000
Nuoseklumas	2.67	3.41	3.51	3.53	3.12	6.495	0.000
Emocinis įsipareigojimas	3.69	4.99	5.02	4.96	4.77	5.829	0.000
Tęstinis įsipareigojimas	2.45	3.30	3.70	3.30	2.75	4.827	0.001
Normatyvinis įsipareigojimas	2.99	4.29	4.58	4.59	3.92	8.234	0.000
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	2.86	3.60	3.61	3.55	3.47	6.181	0.000
Darbuotojų išlaikymas	2.38	3.17	3.31	3.58	3.46	6.942	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Organizacinės kultūros dimensijų: įtraukimo ir nuoseklumo $p=0.000$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai, abiejų organizacinės kultūros dimensijų, pasireiškia lyginant 18-25 amžiaus grupę su 26-35m., 36-45m., 46-55m. grupėmis. Kadangi 18-25 amžiaus grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad 18-25 amžiaus grupė mažiau linkusi savo organizaciją vertinti kaip įtraukiančią ir nuoseklią nei kitos aptariamos amžiaus grupės.

Visų trijų organizacinio įsipareigojimo dimensijų p vertės yra <0,05, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai, emocinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo, pasireiškia lyginant 18-25 amžiaus grupę su 26-35m., 36-45m., 46-55m. grupėmis. Kadangi 18-25 amžiaus grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad 18-25 amžiaus grupė yra mažiau įsipareigojusi savo organizacijai pagal emocinę ir normatyvinę dimensijas. Atlikti rezultatai parodo, kad statistiškai reikšmingi skirtumai, tęstinio įsipareigojimo, pasireiškia lyginant 18-25 amžiaus grupę su 26-35m., 36-45m grupėmis. Kadangi 18-25 amžiaus grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad 18-25 amžiaus grupė yra mažiau įsipareigojusi savo organizacijai pagal tęstinio įsipareigojimo dimensiją.

Pasitenkinimo darbu $p=0.000$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia lyginant 18-25 amžiaus grupę su 26-35m., 36-45m., 46-55m. grupėmis. Kadangi 18-25m. amžiaus grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad jauniausi darbuotojai yra mažiausiai patenkinti savo darbu organizacijoje.

Darbuotojų išlaikymo $p=0.000$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia lyginant 18-25 amžiaus grupę su likusiomis grupėmis. Kadangi 18-25 amžiaus grupės vidurkis yra mažesnis už likusių, galima teigti, jog šią grupę mažiausiai veikia organizacijos pastangos išlaikyti darbuotojus.

21 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir išsilavinimo skirtumai

Kintamieji	Vidurkis (M)				One-way ANOVA	
	Vidurinis N=21	Profesinis ir/ar spec.vid. N=44	Aukštesnysis/ Aukšt. neunivers. N=79	Aukšt. univers. N=128	F	p
Įtraukimas	3.24	2.98	3.39	3.63	5.528	0.001
Nuoseklumas	3.15	2.96	3.28	3.50	4.185	0.006
Emocinis įsipareigojimas	4.33	4.36	4.86	4.99	2.426	0.066
Tęstinis įsipareigojimas	3.35	3.10	3.22	3.26	0.175	0.913
Normatyvinis įsipareigojimas	3.92	3.94	4.26	4.24	0.691	0.558
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3.15	3.10	3.43	3.70	7.093	<0.01
Darbuotojų išlaikymas	2.79	2.77	3.20	3.30	3.492	0.016

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Remiantis 21 lentele, organizacinės kultūros dimensijų: įtraukimo ir nuoseklumo $p=0.001$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai, abiejų organizacinės kultūros dimensijų, pasireiškia lyginant profesinį ir/ar spec. vidurinį išsilavinimą turinčių su aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių respondentų grupe. Kadangi profesinį ir/ar spec. vidurinį įgijusių vidurkis yra mažesnis nei prieš tai minėtos grupės, galima teigti, kad pirmoji grupę mažiau linkusi savo organizaciją vertinti kaip įtraukiančią ir nuoseklią.

Pasitenkinimo darbu $p<0.01$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia lyginant profesinį ir/ar spec. vidurinį su aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių ir vidurinį su aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių respondentų grupėmis. Tyrimo rezultatai parodo, kad labiausiai savo darbu yra patenkinti aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Darbuotojų išlaikymo $p=0.016$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, pasireiškia lyginant profesinį ir/ar spec. vidurinį išsilavinimą turinčių su aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių respondentų grupe. Kadangi profesinį ir/ar spec. vidurinį įgijusių vidurkis yra mažesnis nei prieš tai minėtos grupės, galima teigti, kad aukštesnį išsilavinimą turinčius darbuotojus labiau veikia organizacijos pastangos išlaikyti darbuotojus.

22 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje skirtumai

Kintamieji	Vidurkis (M)					One-way ANOVA	
	Iki 1 metų N=58	1-3 metai N=67	4-10 metų N=93	11-20 metų N=40	21 ir daugiau metų N=14	F	p
Įtraukimas	3.06	3.41	3.60	3.56	3.48	2.968	0.020
Nuoseklumas	2.91	3.34	3.47	3.49	3.42	3.927	0.004
Emocinis įsipareigojimas	3.97	5.02	5.02	5.15	4.64	5.713	0.000
Tęstinis įsipareigojimas	2.91	3.25	3.34	3.39	3.21	0.955	0.433
Normatyvinis įsipareigojimas	3.48	4.23	4.40	4.54	4.19	4.236	0.002
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3.16	3.42	3.67	3.63	3.46	3.625	0.007
Darbuotojų išlaikymas	2.63	3.00	3.28	3.60	3.71	7.126	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo $p=0,020$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingas skirtumas (žiūrėti 22 lentelę). Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su su dirbančių

nuo 4 iki 10 metų respondentų grupe. Kadangi pirmosios grupės vidurkis yra mažesnis nei antrosios grupės, galima teigti, kad trumpiau dirbantys darbuotojai mažiausiai savo organizaciją įvertina kaip įtraukiančią.

Organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo $p=0,004$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingas skirtumas. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su su dirbančių nuo 4 iki 10 metų ir 11-20 metų respondentų grupėmis. Kadangi pirmosios grupės vidurkis yra mažesnis nei pastarųjų grupių, galima teigti, kad trumpiau dirbantys darbuotojai mažiausiai savo organizaciją įvertina kaip nuoseklią.

Emocinio įsipareigojimo $p=0.000$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai, emocinio įsipareigojimo, pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su dirbančių 1-3 m., 4-10 m., 11-20 m. grupėmis. Kadangi dirbančių iki 1 metų grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad ši grupė mažiausiai įsipareigojusi emociškai, nei kitos lyginamos grupės.

Normatyvinio įsipareigojimo $p=0.002$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai, normatyvinio įsipareigojimo pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su dirbančių 4-10 m., 11-20 m. grupėmis. Kadangi dirbančių iki 1 metų grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad ši grupė mažiausiai įsipareigojusi pagal normatyvinio įsipareigojimo dimensiją nei kitos lyginamos grupės.

Pasitenkinimo darbu $p=0,007$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su dirbančių 4-10 m., grupe. Tyrimo rezultatai parodo, kad labiausiai savo darbu yra patenkinti dirbantys nuo 4 iki 10 m.

Darbuotojų išlaikymo $p=0,000$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Toliau atlikus Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia lyginant dirbančių iki 1 metų grupę su dirbančių 4-10 m., 11-20 m., 21 ir daugiau metų grupėmis. Kadangi dirbančių iki 1 metų grupės vidurkis yra mažesnis nei jau anksčiau minėtų grupių vidurkių, galima teigti, kad šią grupę mažiausiai veikia organizacijos pastangos išlaikyti darbuotojus.

23 lentelė

Tyrimo kintamųjų ir dabartinės organizacijos dydžio skirtumai

Kintamieji	Vidurkis (M)	One-way ANOVA
------------	--------------	---------------

	Labai maža N=26	Maža N=58	Vidutiniška N=84	Stambi N=104	F	p
Įtraukimas	3.22	3.30	3.41	3.56	1.366	0.253
Nuoseklumas	3.14	3.25	3.22	3.49	1.905	0.129
Emocinis įsipareigojimas	4.79	4.60	4.62	5.05	1.603	0.189
Tęstinis įsipareigojimas	3.46	3.22	2.95	3.40	1.708	0.166
Normatyvinis įsipareigojimas	4.04	3.99	3.98	4.46	2.079	0.103
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3.21	3.33	3.44	3.68	3.364	0.019
Darbuotojų išlaikymas	3.12	3.01	3.05	3.30	1.243	0.295

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Remiantis 23 lentelėje pateiktais duomenimis, darbuotojų pasitenkinimo darbu $p=0,019$, todėl galima tvirtinti, kad čia pasireiškia reikšmingi skirtumai. Vis dėlto toliau atlikus tikslesnę Bonferroni analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai nepasireiškė.

3.2.3. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimui darbo ir organizacinio įsipareigojimo ryšių regresinės analizės

Toliau šiame darbe bus aptartos išsikeltos hipotezės pagal gautus tyrimo rezultatus, naudojant tiesinę regresijos analizę. Hipotezės:

H1 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H1a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H1b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H2 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H2a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H2b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

H3 – organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

H3a – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

H3b – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

H3c – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

H3d – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

H3e – organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

H3f – organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

H4 – darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5 – organizacinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5a – emocinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5b – tęstinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

H5c – normatyvinis įsipareigojimas daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Siekiant patikrinti **pirmąją hipotezę** ir jos dalis, atliekama regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais – įtraukimu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir nuoseklumu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų išlaikymui. Rezultatai pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė

Organizacinė kultūros daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Kintamasis	Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
	Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandart. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
	0.405	1.935	<0.001			91.725	<0.001	0.330	0.984
Įtraukimas			0.008	0.310	0.344			0.066	0.608
Nuoseklumas			0.004	0.341	0.398			0.114	0.700

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Atlikta analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.935, t.y. netoli 2 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001b.

Determinacijos koeficientas R2 parodo, kad organizacinė kultūra paaiškina 41% darbuotojų išlaikymo.

Abiejų organizacinės kultūros dimensijų (įtraukimo ir nuoseklumo) nestandartizuotas regresijos koeficientas B ir standartizuotas Beta yra teigiami skaičiai, todėl tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, kad organizacinė kultūra gali būti svarbus veiksnys darbuotojų išlaikymui.

Pagal standartizuotą Beta, organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų išlaikymo vertinimas padidėtų 31%. Teigiama įtraukimo įtaka darbuotojų išlaikymui varijuoja tarp 7% ir 61%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.066, o viršutinis 0.608.

Pagal standartizuotą Beta, organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų išlaikymo vertinimas padidėtų 34%. Teigiama nuoseklumo įtaka darbuotojų išlaikymui varijuoja tarp 11% ir 70%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.114, o viršutinis 0.700.

Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadomis, galima patvirtinti H1, H1a ir H1b, kad organizacinė kultūra ir jos dimensijos (įtraukimas ir nuoseklumas) daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Siekiant patikrinti **antrąją hipotezę** ir jos dalis, atliekama regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais – įtraukimu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir nuoseklumu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų pasitenkinimui darbu, rezultatai pateikiami 25 lentelėje.

25 lentelė

Organizacinė kultūros daromos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tiesinės regresinės analizės rezultatai

Kintamasis	Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
			p	Standart. Beta	Nestandar. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
	Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson							

	0.650	1.314	<0.001			252.969	<0.001b	0.724	1.179
Įtraukimas			<0.001	0.381	0.338		<0.001b	0.194	0.492
Nuoseklumas			<0.001	0.445	0.416		<0.001b	0.254	0.561

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Atlikta analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.314 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001b.

Abiejų organizacinės kultūros dimensijų (įtraukimo ir nuoseklumo) nestandartizuotas regresijos koeficientas B ir standartizuotas Beta yra teigiami skaičiai, todėl tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, kad organizacinė kultūra gali būti svarbus veiksnys darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Pagal standartizuotą Beta, organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas padidėtų 38%. Teigiama įtraukimo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu varijuoja tarp 68% ir 80%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.68, o viršutinis 0.80.

Pagal standartizuotą Beta, organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas padidėtų 45%. Teigiama nuoseklumo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu varijuoja tarp 25% ir 56%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.254, o viršutinis 0.561.

Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadamis, galima patvirtinti H2, H2a, H2b, kad organizacinė kultūra ir jos dimensijos daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Siekiant patikrinti **trečiąją hipotezę** ir jos dalis, regresinė analizė bus atlikta tris kartus:

1. Regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais – įtraukimu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir nuoseklumu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – emociniam įsipareigojimui.

2. Regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais – įtraukimu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir nuoseklumu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – tęstiniam įsipareigojimui.

3. Regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais – įtraukimu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir nuoseklumu, kaip organizacinės kultūros dimensija ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – normatyviam įsipareigojimui.

Atlikus pirmosios analizės skaičiavimus paaiškėjo, kad organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, turi būti pašalintas iš regresinės analizės, nes $p=0,494$. Pašalinus įtraukimą, analizė atlikta iš naujo (žiūrėti 26 lentelę).

26 lentelė

Organizacinė kultūros daromos įtakos emociniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandart. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
0.279	1.975	<0.001	0.531	0.902	105.959	0.001	1.01	1.50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Koreguota analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.975 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001 .

Determinacijos koeficientas R2 parodo, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas paaiškina 28% emocinio įsipareigojimo. Tiek nestandartizuotas regresijos koeficientas $B=0.90$, tiek standartizuotas $Beta=0.53$ yra teigiami skaičiai, todėl tarp nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir emocinio įsipareigojimo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, kad organizacijos nuoseklumas gali būti svarbus veiksnys darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Pagal standartizuotą Beta, nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų emocinio įsipareigojimo vertinimas padidėtų 53%. Teigiama nuoseklumo įtaka darbuotojų emociniam įsipareigojimui varijuoja tarp 101% ir 159%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 1.01, o viršutinis 1.50. Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadomis, galima patvirtinti H3b, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

Atlikus antrosios analizės skaičiavimus paaiškėjo, kad organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, turi būti pašalintas iš regresinės analizės, nes $p=0,637$. Pašalinus įtraukimą, analizė atlikta iš naujo (žiūrėti 27 lentelę).

27 lentelė

Organizacinė kultūros daromos įtakos tęstiniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandard. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
0.154	1.755	<0.001	3.96	0.624	49.994	<0.001	0.41	0.82

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Koreguota analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.755 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001.

Determinacijos koeficientas R2 parodo, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas paaiškina 15% tęstinio įsipareigojimo. Tiek nestandardizuotas regresijos koeficientas B=0.624, tiek standartizuotas Beta=3.96 yra teigiami skaičiai, todėl tarp nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir tęstinio įsipareigojimo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, kad organizacijos nuoseklumas gali būti svarbus veiksnys darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Pagal standartizuotą Beta, nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų tęstinio įsipareigojimo vertinimas padidėtų 396%. Teigiama nuoseklumo įtaka darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui varijuoja tarp 41% ir 82%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.41, o viršutinis 0.82. Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadomis, galima patvirtinti H3d, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

Atlikus trečiosios analizės skaičiavimus taip pat paaiškėjo, kad organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, turi būti pašalintas iš regresinės analizės, nes p=0,429. Pašalinus įtraukimą, analizė atlikta iš naujo, rezultatai pateikiami 28 lentelėje.

28 lentelė

Organizacinė kultūros daromos įtakos normatyviniam įsipareigojimui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandard. B	F	p	Apatinis	Viršutinis

0.224	1.712	<0.001	0.48	0.78	79.15	<0.001	0.58	0.98
-------	-------	--------	------	------	-------	--------	------	------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Koreguota analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.712 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001.

Determinacijos koeficientas R² parodo, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas paaiškina 22% normatyvinio įsipareigojimo. Tiek nestandartizuotas regresijos koeficientas B=0.78, tiek standartizuotas Beta=0.48 yra teigiami skaičiai, todėl tarp nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir normatyvinio įsipareigojimo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, kad organizacijos nuoseklumas gali būti svarbus veiksnys darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui. Pagal standartizuotą Beta, nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų tęstinio įsipareigojimo vertinimas padidėtų 48%. Teigiama nuoseklumo įtaka darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui varijuoja tarp 58% ir 98%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.58, o viršutinis 0.98. Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadomis, galima patvirtinti H3f, kad organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui.

Siekiant patikrinti **ketvirtąją hipotezę**, atliekama regresinė analizė su nepriklausomu kintamuoju – darbuotojų pasitenkinimu darbu ir kaip šis kintamasis daro įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų išlaikymui, rezultatai pateikiami 29 lentelėje.

29 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimo darbu daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
Determinacijos koef. R ²	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandart. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
0.423	1.993	<0.001	0.65	0.82	199.963	<0.001	0.71	0.92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Atlikta analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.993 ir patenka į 1-3 skalę, todėl galima naudoti. Taip pat remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad galima tvirtinti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, nes ANOVA p reikšmė <0.001.

Determinacijos koeficientas R2 parodo, kad pasitenkinimas darbu paaiškina 42% darbuotojų išlaikymo. Tiek nestandartizuotas regresijos koeficientas B=0.82, tiek standartizuotas Beta=0.65 yra teigiami skaičiai, todėl tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo yra tiesioginis teigiamas regresinis ryšys, kuris parodo, jog kuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, tuo stipresnis darbuotojų išlaikymas. Pagal standartizuotą Beta, pasitenkinimo darbu vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų išlaikymo vertinimas padidėtų 65%. Teigiama pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų išlaikymui varijuoja tarp 71% ir 92%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.71, o viršutinis 0.92. Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvados, galima patvirtinti H4, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Siekiant patikrinti **penktąją hipotezę** ir jos dalis, atliekama regresinė analizė su trimis nepriklausomais kintamaisiais: emociniu įsipareigojimu, tęstiniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų išlaikymui.

Atlikta analizė parodė, kad Durbin-Watson reikšmė yra 1.935 ir patenka į 1-3 skalę, tačiau emocinio įsipareigojimo ANOVA p=0.1, tad galima teigti, kad šie duomenys nėra tinkami naudoti ir reikia pašalinti emocinį įsipareigojimą.

Pašalinus emocinį įsipareigojimą, atlikta nauja tiesinė regresinė analizė su dviem nepriklausomais kintamaisiais: tęstiniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu ir kaip šie kintamieji daro įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų išlaikymui, rezultatai pateikiami 30 lentelėje.

30 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo daromos įtakos darbuotojų išlaikymui tiesinės regresinės analizės rezultatai

Kintamieji	Modelio apibendrinimas		Koeficientai			ANOVA		Bootstrap koef. patikimumo intervalai	
	Determinacijos koef. R2	Durbin - Watson	p	Standart. Beta	Nestandart. B	F	p	Apatinis	Viršutinis
	0.173	1.417				29.2	<0.001		
Tęstinis			0.004	0.2	0.148			0.03	0.26
Normatyvinis			<0.001	0.28	0.196			0.09	0.30

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

Determinacijos koeficientas R2 parodo, kad organizacinis įsipareigojimas paaiškina 17 % darbuotojų išlaikymo.

Nestandardizuoti regresijos koeficientai B ir standartizuoti regresijos koeficientai Beta yra teigiami skaičiai. Didžiausias standartizuotas regresijos koeficientas Beta yra normatyvinio įsipareigojimo, kuris parodo, jog kuo didesnis darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas, tuo stipresnis darbuotojų išlaikymas. Pagal šį koeficientą, normatyvinio įsipareigojimo vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų išlaikymo vertinimas padidėtų 28%. Teigiama tęstinio įsipareigojimo įtaka darbuotojų išlaikymui varijuoja tarp 3% ir 26%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.03, o viršutinis 0.26. normatyvinio įsipareigojimo vertinimui padidėjus 100%, darbuotojų išlaikymo vertinimas padidėtų 28%. Teigiama normatyvinio įsipareigojimo įtaka darbuotojų išlaikymui varijuoja tarp 9% ir 30%, nes Bootstrap apatinis patikimumo intervalas 0.09, o viršutinis 0.30. Remiantis pateiktais rezultatais ir jų išvadomis, galima patvirtinti H5b, H5c, kad tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai, daro teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

3.2.4. Organizacinės kultūros, darbuotojų išlaikymo, darbuotojų pasitenkinimo darbo ir organizacinio įsipareigojimo ryšių mediacinė analizė

Šioje analizėje bus tiriamos šios mediacinės analizės:

H6 – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

H6a – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo.

H6b – darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

H7 – organizacinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

H7a – emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7b – emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

H7c – tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7d – tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

H7e – normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo ir darbuotojų išlaikymo.

H7f – normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo.

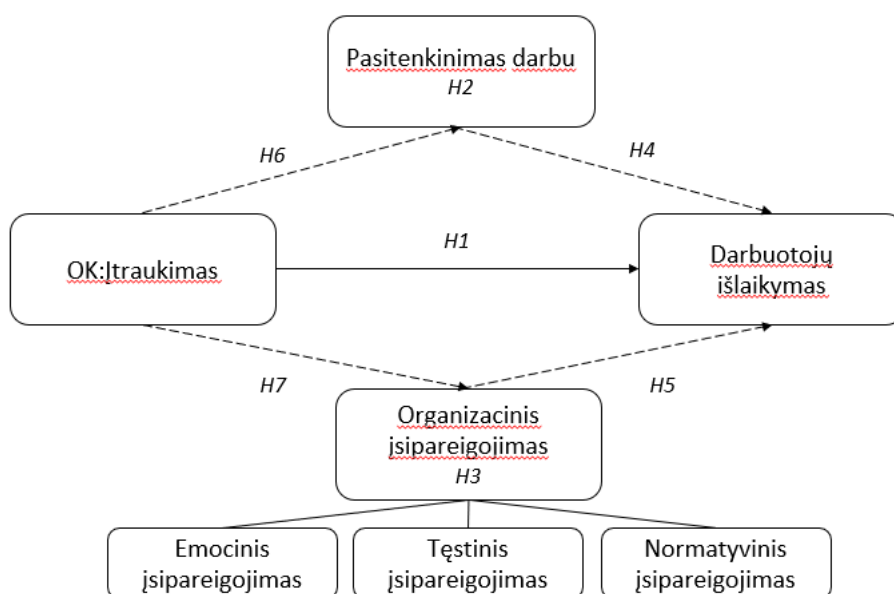
Šios analizės tikslas – nustatyti, kokio stiprumo įtaką, organizacinė kultūra (nepriklausomas kintamasis x) daro priklausomam kintamajam (y) – darbuotojų išlaikymui, kai mediatoriai: darbuotojų pasitenkinimas darbu (M1) ir organizacinis įsipareigojimas (M). Organizacinės kultūros konstruktas sudarytas iš dviejų kintamųjų: įtraukimo (X1) ir nuoseklumo (X2). Įsipareigojimą organizacijai matuoja trys kintamieji: emocinis įsipareigojimas (M2), tęstinis įsipareigojimas (M3) ir normatyvinis įsipareigojimas (M4). Mediacijos analizė atlikta du kartus, kadangi šiame tyrime nagrinėjami dvi organizacinės kultūros dimensijos: įtraukimas ir nuoseklumas.

Mediatoriaus efekto nustatymui, buvo naudojamas PROCESS įskiepis SPSS programinėje įrangoje ir pagal Andrew F. Hayes, 4 mediacinio ryšio konceptualus modelis.

Pirmajame mediacinės analizės modelyje tiriama įtraukimo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, įtaka darbuotojų išlaikymui, kai mediatoriai: darbuotojų pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas (žiūrėti 4 paveikslą).

4 paveikslas

Organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo, poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nagrinėta literatūra.

31 lentelė

Tiesinės regresijos analizės rodikliai pagal atlikto tyrimo mediacijos modelį

Regresorius	Modelis			Priklausomas kintamasis		
	R2	F	p	Koeficientas	T	p
X:OK	0.619	437.857	0.00	M1: pasitenkinimas darbu		
				0.698	20.925	0.00
X:OK	0.220	75.977	0.00	M2: emocinis įsipareigojimas		
				0.757	8.717	0.00
X:OK	0.123	37.798	0.00	M3: tęstinis įsipareigojimas		
				0.525	6.148	0.00
X:OK	0.173	56.362	0.00	M4: normatyvinis įsipareigojimas		
				0.650	7.507	0.00
X:OK M1: pasitenkinimas darbu M2: emocinis įsipareigojimas M3: tęstinis įsipareigojimas M4: normatyvinis įsipareigojimas	0.480	48.938	0.00	Y: darbuotojų išlaidos		
				X: 0.274	3.382	0.001
				M1: 0.538	5.726	0.000
				M2: -0.081	-1.690	0.092
				M3: 0.110	2.629	0.009
				M4: 0.067	1.372	0.171
X:OK Suminio efekto modelis	0.386	169.180	0.00	Y: darbuotojų išlaidos		
				X: 0.690	13.007	0.00

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Vertinant pilną modelį (žiūrėti 31 lentelę) su visais keturiais mediatoriais matoma, kad nepriklausomojo kintamojo koeficientas ir t reikšmės yra teigiamos (atitinkamai 0,274 ir $t = 3,382$, kai $p = 0,001$), t.y. organizacinės kultūros dimensija – įtraukimas, daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaidymui. Determinacijos koeficientas $R^2=0,480$ paaiškina 0,480 darbuotojų išlaidymo priklausomybę tarp įtraukimo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų. Taip pat rezultatai parodo, jog emocinio įsipareigojimo $p = 0,092$ ir normatyvinio įsipareigojimo $p = 0,171$. Tai gali rodyti, kad šie kintamieji gali neturėti statistiškai reikšmingo ryšio.

32 lentelė

Mediacinio modelio efektų rezultatai

Kelias	Efektas	p	Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)	Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)
Bendras efektas				
OK:Įtraukimas	0.690	0.000	0.586	0.794
Tiesioginis efektas				
OK: Įtraukimas → Išlaidymas	0.274	0.001	0.115	0.434
Netiesioginis efektas (Bootstrap)				
OK:Įtraukimas → Pasitenkinimas → Išlaidymas	0.376		0.229	0.538
OK:Įtraukimas → Emocinis įsip. → Išlaidymas	-0.062		-0.134	0.008

OK:Įtraukimas → Tęstinis įsip. → Išlaikymas	0.058		0.015	0.113
OK: Įtraukimas→Normatyvinis įsip. → Išlaikymas	0.044		-0.024	0.121

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Bendrasis mediacinis efektas pasitvirtina, nes $p=0,00$, todėl toliau galima remtis tiesioginio ir netiesioginio efekto rezultatais (žiūrėti 32 lentelę). Bendrasis mediacinio modelio efektas turi 0,690 reikšmę, iš kurio tiesioginis efektas apima 0,274. Pagal šiuos rezultatus, galima daryti išvadą, kad esantis tiesioginis nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų išlaikymo efektas veikia 39,7% (nes 0,274 nuo skaičiaus 0,690 sudaro 39,7%) Kitaip tariant, organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas 39,7% veikia darbuotojų išlaikymą tiesiogiai.

Kai mediatorius yra darbuotojų pasitenkinimas, netiesioginis mediacinis efektas apima 54,5% (nes 0,376 nuo skaičiaus 0,690 sudaro 54,5%). Kitaip tariant, 54,5% darbuotojų išlaikymo gali būti paaiškinama per įtraukimo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

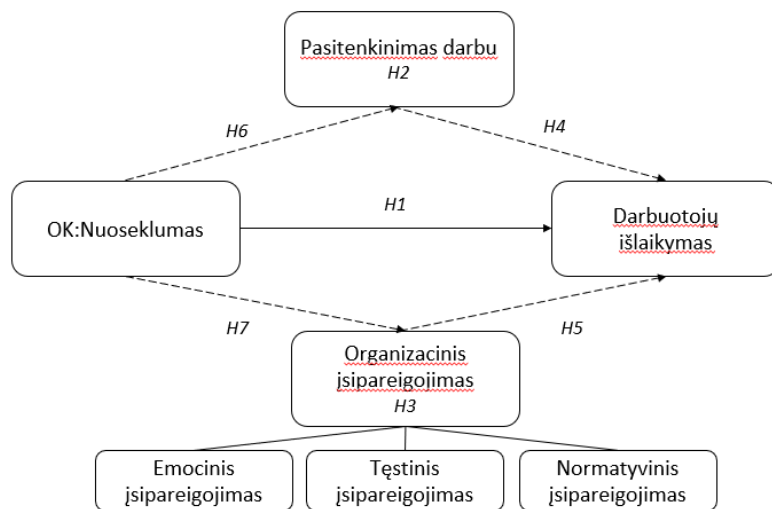
Kai mediatorius yra tęstinis įsipareigojimas, netiesioginis mediacinis efektas apima 8,4% (nes 0,058 nuo skaičiaus 0,690 sudaro 8,4%). Kitaip tariant, 8,4% darbuotojų išlaikymo gali būti paaiškinama per įtraukimo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, poveikį tęstiniam įsipareigojimui.

Į emocinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo ribinių reikšmių intervalą patenka ir teigiamos, ir neigiamos reikšmės (Emoc. LLCI = -0,134 ir ULCI = 0,008; norm. LLCI = -0,024 ir ULCI = 0,121), tad galima teigti, kintamieji neturi statistiškai reikšmingo poveikio.

Antrajame mediacinės analizės modelyje tiriama organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo įtaka darbuotojų išlaikymui, kai mediatoriai: darbuotojų pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas (žiūrėti 5 paveikslą).

5 paveikslas

Organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo, poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nagrinėta literatūra.

33 lentelė

Tiesinės regresijos analizės rodikliai pagal atlikto tyrimo mediacijos modelį

Regresorius	Modelis			Priklausomas kintamasis		
	R2	F	p	Koeficientas	T	p
X:OK	0.628	454.256	0.00	M1: pasitenkinimas darbu		
				0.741	21.313	0.00
X:OK	0.281	104.895	0.00	M2: emocinis įsipareigojimas		
				0.900	10.242	0.00
X:OK	0.157	49.994	0.00	M3: tęstinis įsipareigojimas		
				0.624	7.071	0.00
X:OK	0.225	78.281	0.00	M4: normatyvinis įsipareigojimas		
				0.781	8.848	0.00
X:OK	0.478	48.524	0.00	Y: darbuotojų išlaikymas		
M1: pasitenkinimas darbu				X: 0.286	3.212	0.002
M2: emocinis įsipareigojimas				M1: 0.553	5.922	0.000
M3: tęstinis įsipareigojimas				M2: -0.090	-1.856	0.065
M4: normatyvinis įsipareigojimas				M3: 0.108	2.578	0.011
X:OK	0.389	171.371	0.00	Y: darbuotojų išlaikymas		
Suminio efekto modelis				X: 0.7302	13.091	0.00

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Vertinant pilną modelį (žiūrėti 33 lentelę) su mediatoriais matoma, kad nepriklausomojo kintamojo koeficientas ir t reikšmės yra teigiamos (atitinkamai 0,286 ir t = 3,212, kai p = 0,002), t.y. organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas, daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui. Determinacijos koeficientas R²=0,478 paaiškina 0,478 darbuotojų išlaikymo priklausomybę tarp nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų. Taip pat rezultatai parodo, jog emocinio įsipareigojimo

$p = 0,065$ ir normatyvinio įsipareigojimo $p = 0,212$. Tai gali rodyti, kad šie kintamieji gali neturėti statistiškai reikšmingo ryšio.

34 lentelė

Mediacinio modelio efektų rezultatai

Kelias	Efektas	p	Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)	Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)
Bendras efektas				
OK:Nuoseklumas → Išlaikymas (visų efektų)	0.730	0.000	0.620	0.840
Tiesioginis efektas				
OK:Nuoseklumas → Išlaikymas	0.286	0.002	0.111	0.461
Netiesioginis efektas (Bootstrap)				
OK:Nuoseklumas → Pasitenkinimas → Išlaikymas	0.410		0.245	0.576
OK:Nuoseklumas → Emocinis įsip. → Išlaikymas	-0.081		-0.166	0.003
OK:Nuoseklumas → Tęstinis įsip. → Išlaikymas	0.067		0.017	0.128
OK:Nuoseklumas → Normatyvinis įsip. → Išlaikymas	0.048		-0.034	0.138

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais

Remiantis 34 lentelėje pateikiamais duomenimis, bendrasis mediacinis efektas pasitvirtina, nes $p < 0,00$, todėl toliau galima remtis tiesioginio ir netiesioginio efekto rezultatais. Bendrasis mediacinio modelio efektas turi 0,730 reikšmę, iš kurio tiesioginis efektas apima 0,286. Pagal šiuos rezultatus, galima daryti išvadą, kad esantis tiesioginis nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų išlaikymo efektas veikia 39,2% (nes 0,286 nuo skaičiaus 0,73 sudaro 39,2%) Kitaip tariant, organizacinės kultūros dimensija – nuoseklumas 39,2% veikia darbuotojų išlaikymą tiesiogiai.

Kai mediatorius yra darbuotojų pasitenkinimas, netiesioginis mediacinis efektas apima 56,2% (nes 0,41 nuo skaičiaus 0,73 sudaro 56,2%). Kitaip tariant, 56,2% darbuotojų išlaikymo gali būti paaiškinama per nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Kai mediatorius yra tęstinis įsipareigojimas, netiesioginis mediacinis efektas apima 9,2% (nes 0,067 nuo skaičiaus 0,73 sudaro 9,2%). Kitaip tariant, 9,2% darbuotojų išlaikymo gali būti paaiškinama per nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, poveikį tęstiniam įsipareigojimui.

Į emocinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo ribinių reikšmių intervalą patenka ir teigiamos, ir neigiamos reikšmės (Emoc. LLCI = -0,166 ir ULCI = 0,003; norm. LLCI = -0,034 ir ULCI = 0,138), tad galima teigti, kintamieji neturi statistiškai reikšmingo poveikio.

Gauti rezultatai patvirtina H6b hipotezę, kuri teigia, kad pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo nes netiesioginis nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų išlaikymo ryšys (56%) yra stipresnis, nei tiesioginis (39%).

Gauti rezultatai patvirtina hipotezę H7d, kuri teigia, jog tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo. Kadangi rezultatai parodė, jog tik vienas iš trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų (tęstinis įsipareigojimas) medijuoja ryšį tarp nuoseklumo, kaip organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų išlaikymo. Taip pat šis ryšys yra 6,1 karto silpnesnis už ryšį, kai mediatorius yra darbuotojų pasitenkinimas darbu.

3.3. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimo metu buvo išsikeltos hipotezės, pagrįstos kitų autorių tyrimais ir apibendrinimais. Toliau bus aptarti hipotezių rezultatai:

Atlikus tiesinę regresinę analizę, matoma, kad abi organizacinės kultūros dimensijos: įtraukimas ir nuoseklumas turi teigiamą ryšį su darbuotojų išlaikymu. Tyrimo rezultatus taip pat papildė ir Author ir kt. (2020), Haider ir kt. (2015) atliktų tyrimų išvados, kuriose nurodoma, jog yra teigiamas reikšmingas ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų išlaikymo.

Atlikus tiesinę regresinę analizę, matoma, kad abi organizacinės kultūros dimensijos: įtraukimas ir nuoseklumas turi teigiamą ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Bagis ir kt. (2020) tyrime, kuriame nagrinėjo lyderystės stiliaus ir organizacijos kultūros įtaką tarpininkaujant pasitenkinimui darbu dėl organizacinio įsipareigojimo, patvirtino savo iškeltą hipotezę, jog organizacinė kultūra turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pasak autorių, 56,5% darbo pasitenkinimą galima paaiškinti organizacine kultūra.

Iš analizės teko pašalinti vieną organizacinės kultūros dimensiją – įtraukimą, nes visais atvejais, $p > 0,05$. Vis dėlto, koreguota analizė parodė, kad organizacinės kultūros dimensija –

nuoseklumas, turi teigiamą ryšį su visais trimis organizacinio įsipareigojimo komponentais: emociniu įsipareigojimu, tęstiniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu. Stipriausias teigiamas ryšys pasireiškė atlikus analizę su tęstiniu įsipareigojimu (standartizuotas Beta=3.96). Pasak Hashmi ir kt. (2020) atlikto tyrimo, kuriame nagrinėtos organizacinės kultūros, pasitenkimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas turi teigiamą ryšį.

Atlikus tiesinę regresinę analizę, matoma, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu, turi teigiamą ryšį su darbuotojų išlaikymu. Šio tyrimo rezultatai patvirtina ir anksčiau atliktą tiriamąjį darbą, kuriame buvo nagrinėjamas pasitenkinimo darbu poveikis darbuotojų išlaikymui. Šio darbo išvadose, Bason (2020) patvirtino, jog yra teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo.

Atlikus tiesinę regresinę analizę, matoma, kad du iš trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų turi teigiamą ryšį su darbuotojų išlaikymu. Emocinio įsipareigojimo $p=0,1$, todėl dėl abejotino duomenų tinkamumo, teko šį komponentą pašalinti. Tyrimo rezultatus patvirtina Anitha ir Begum (2016) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, jog norminis ir tęstinis įsipareigojimas turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui, tačiau emocinis įsipareigojimas taip pat nepatvirtino statistiškai reikšmingo ryšio ($p=0,18$).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo. Tyrimo rezultatai patvirtina statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo, kai mediatorius yra darbuotojų pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo nes netiesioginis organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo ir darbuotojų išlaikymo ryšys (56%) yra stipresnis, nei tiesioginis (39%). Moksliniuose tiriamuosiuose darbuose patvirtintas organizacinės kultūros reikšmingas teigiamas ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Hashmi ir kt, 2020; Jigjiddorj ir kt. 2021). Taip pat Bason (2020) atliktas tyrimas patvirtina tai, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui. Tad šeštoji tyrimo hipotezė yra patvirtinama minėtų mokslinių tyrimų ir šio tyrimo rezultatais.

Anitha ir Begum (2016) tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra teigiama reikšminga koreliacija tarp organizacinės kultūros, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo komponentų, o pagal Jigjiddorj ir kt. (2021) atliktą tyrimą patvirtintas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo, kai mediatorius yra organizacinis įsipareigojimas. Emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo ryšys parodė, kad šie kintamieji neturi statistiškai reikšmingo poveikio. Organizacinis įsipareigojimas medijuoja tik tęstinio įsipareigojimo formoje, kuris yra 6,1 karto silpnesnis už pasitenkinimo darbu mediacinį

ryšį. Tai leidžia patvirtinti, kad organizacinis įsipareigojimas atlieka mediacinį poveikį tarp organizacinės kultūros ir išlaikymo tik dalinai ir neturi stipraus poveikio.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Organizacijos, kurios investuoja į savo darbuotojus ir jų gebėjimus vertina kaip konkurencinį pranašumą, vis daugiau dėmesio ir investicijų skiria darbuotojų išlaikymo strategijoms, taip siekiant užkirsti kelią didelei jų kaitai. Todėl siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojų išlaikymui, buvo atliktas tyrimas, nagrinėjantis organizacinės kultūros poveikį darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui. Žemiau pateiktos mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo išvados:

1. Organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių organizaciją atspindinčių aspektų: nustato įmonės tapatybę, vertybes, padeda suprasti, kaip darbuotojai sprendžia problemas, bendrauja tarpusavyje (Haider ir kt. 2015; Dewi ir kt. 2020). Stipri organizacinė kultūra skatina bendradarbiavimą, pripažinimą, sukuria bendrą supratimą apie įmonės tikslus, taip skatinant darbuotojus veikti įmonės labui ir kurti ilgalaikį tarpusavio ryšį. Sėkmingai valdoma, ji gali tapti galingu pranašumu darbuotojų rinkoje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog organizacinė kultūra atlieka svarbų vaidmenį siekiant išlaikyti darbuotojus (Haider ir kt., 2015; Anitha, 2016; Vivian Madueke, 2017).

2. Įvairių mokslininkų tyrimai parodo, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra kompleksiškas reiškinys, susijęs su daugybe veiksnių. Literatūroje minimi organizaciniai, finansiniai, su darbu susiję veiksniai (Desai, 2018), taip pat nagrinėjami psichologiniai, fiziologiniai ir aplinkos veiksniai (Chavadi ir kt., 2021). Pasitenkinimas darbu įvardijamas ir kaip svarbi emocinė darbuotojų būseną, siejama su lūkesčių realizacija darbe (Vaidelytė ir kt., 2017).

3. Apibendrinant organizacinį įsipareigojimą galima teigti, jog tai yra svarbus veiksnys siekiant didesnio efektyvumo ir produktyvumo organizacijose (Chanana, 2021; Widhy ir kt., 2021). Allen (1990) organizacinį įsipareigojimą apipavidalina per tris esminius komponentus: emocinį, tęstinį ir normatyvų įsipareigojimus. Autorius paaiškina, jog emocinis įsipareigojimas reiškia darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, jų dalyvavimą ir įtrauktį į ją, tęstinis įsipareigojimas, priklauso nuo darbuotojų suvokimo, kad organizacija yra jų gerovės garantas, ir normatyvinis įsipareigojimas grindžiamas tikėjimu, kad darbuotojai turėtų likti organizacijoje (Allen, 1990).

4. Toliau pateikiami organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui analizės apibendrinimai:

4.1. Gauti rezultatai ir Haider ir kt. (2015) atliktas tyrimas patvirtino, jog tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo yra tiesioginis teigiamas ryšys, kuris parodo, kad

organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys darbuotojų išlaikymui. Kitais žodžiais tariant, kuo labiau organizacinė kultūra įvertinta kaip teigiama, matoma kaip stipri, palanki ir skatinanti darbuotojų dalyvavimą, tuo labiau tai veikia darbuotojų norą pasilikti organizacijoje ilgiau.

4.2. Nagrinėta mokslinė literatūra (Biason, 2020; Terera ir kt. 2014) ir atliktas tyrimas leidžia daryti išvadas, jog kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu, jie yra labiau linkę likti organizacijoje. Taip pat buvo patvirtinta, jog pasitenkinimas darbu veikia ir kaip tarpininkas tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo. Tai reiškia, kad organizacinė kultūra, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą darbu, paskatina didesnę darbuotojų išlaikymą organizacijoje.

4.3. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinis įsipareigojimas darbuotojų išlaikymą veikia tik tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimų formose, emocinis įsipareigojimas nepatvirtino statistiškai reikšmingo ryšio. Todėl galima teigti, jog darbuotojai, kurie jaučia įsipareigoję ar moralinę atsakomybę organizacijai, arba neturi kitų gerų galimybių, labiau nori likti organizacijoje, nei tie, kurie yra emociškai prisirišę prie organizacijos. Tyrimo rezultatus patvirtina Anitha ir Begum (2016) atliktas tyrimas, kurio metu taip pat nustatyta, jog tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

4.4. Atlikus tyrimą nebuvo nustatytas reikšmingas mediacinis emocinio ir normatyvinio įsipareigojimų poveikis tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo. Tačiau buvo patvirtinta, jog tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo. Vadinasi, organizacinė kultūra remdama augimą, karjeros galimybes, atliepdama praktinius darbuotojų poreikius, taip paskatina darbuotojų įsipareigojimą dėl racionalių priežasčių, o tai savo ruožtu gali didinti darbuotojų pasiryžimą ilgai išlikti organizacijoje.

4.5. Atliktas tyrimo rezultatai parodė, jog organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui reikšmingą poveikį turi nuoseklumas, kaip organizacinės kultūros dimensija. Denison ir kt. (2006) teigia, jog tokiose organizacijose, kuriose vyrauja nuoseklumo kultūra, yra labai įsipareigoję darbuotojai.

Remiantis pateiktomis išvadomis, galima pateikti tokius **pasiūlymus**:

1. Mokslinė literatūra ir atliktas tyrimas parodė, jog organizacinė kultūra atlieka labai svarbų vaidmenį siekiant išlaikyti darbuotojus, todėl organizacijoms rekomenduojama detaliai įsivertinti, kokį vaidmenį ji užima kasdienėje veikloje. Svarbu išsiaiškinti, ar organizacinė kultūra atspindi vertybes, normas, įsitikimus, skatina sveiką konkurenciją, o vadovai elgiasi taip, kaip komunikuoja. Rekomenduojama organizacijoms nustatyti aiškias politikas ir procedūras, kurios būtų nuolat komunikuojamos darbuotojams. Norint išsiskirti iš rinkos, būtina tobulinti ir skatinti teigiamą organizacinės kultūros raidą.

2. Kadangi darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbi organizacijos sėkmės ir darbuotojų išlaikymo sudedamoji dalis, rekomenduojama organizacijoms reguliariai atlikti tyrimus susijusius su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tokie vertinimai gali apimti apklausas, kurių rezultatai padės suvokti esamą situaciją ir identifikuoti sritis, kuriose galima atlikti pokyčius ir gerinti darbo sąlygas. Labai svarbu, kad tokie tyrimai būtų atliekami reguliariai, siekiant sekti patikrinti, ar priimti sprendimai atneša teigiamų pokyčių.

3. Tyrime nebuvo įvertinta, kokią įtaką nagrinėjamiems reiškiniams turėjo organizacijos veiklos sritys. Todėl siūloma pakartoti tyrimą, siekiant šią įtaką išsiaiškinti. Toks tyrimas gali suteikti pridėtinės vertės organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyriui, nes leistų priimti sprendimus remiantis faktais ir tobulinti darbuotojų išlaikymo strategijas, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos veiklos sritį.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020957039>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 63).

Alvi, A. K., Kayani, U. S., & Mir, G. M. (2020). Relationship of Employee Training, Employee Empowerment Teamwork with Job Satisfaction. In *Journal of Arts and Social Sciences. VII* (Vol. 7, Issue 2).

Anitha, J., & Begum, F. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1).

Ashraf, M. A., Hasanur, M., & Joarder, R. (n.d.) (2008). *Human Resource retention practices from the Employees' Perspective*. <https://www.researchgate.net/publication/267859133>

Author, R., Adeoye, A. O., & Hope, O. (2020). Academic Journal of Economic Studies Title: Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3), 139–145. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=899266>

Bagis, F., Darmawan, A., Hidayah, A., & Ikhsani, M. M. (2020). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture by Mediating Job Satisfaction on Organizational Commitment Case Study in Employees Of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 616. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1450>

Bagis, F., Kusumo, I., & Hidayah, A. (2021). Job satisfaction as a mediation variables on the effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance. *Business and Accounting Research (IJE BAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJE BAR>

Bangera, D., Lahkar Das, B., & Baruah, M. (n.d.). (2013). *Employee Retention: A Review of Literature* (Vol. 14, Issue 2). www.iosrjournals.org

Batugal, M. L. C., & Tindowen, D. J. C. (2019). Influence of organizational culture on teachers' organizational commitment and job satisfaction: The case of catholic higher education

institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432–2443. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071121>

Biason, R., (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management* (Vol. VIII, Issue 3). <http://ijecm.co.uk/>

Bilginoğlu, e., & Yozgat, U. (2021). The Impact of Sparking Leadership on Creating Work Passion and Job Satisfaction in Organizations - An Empirical Study. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902549>

Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25–32. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v35i2.654>

Brown, A. R., Walters, J. E., & Jones, A. E. (2019). Pathways to Retention: Job Satisfaction, Burnout, & Organizational Commitment among Social Workers. *Journal of Evidence-Based Social Work* (2019), 16(6), 577–594. <https://doi.org/10.1080/26408066.2019.1658006>

Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2695>

Chavadi, C. A., Sirothiya, M., & M R, V. (2022). Mediating Role of Job Satisfaction on Turnover Intentions and Job Mismatch Among Millennial Employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 79–100. <https://doi.org/10.1177/2278533721994712>

Čuček, M., & Kač, S. M. (2020). Organizational culture in logistics sector and its relation to employee satisfaction. *Management (Croatia)*, 25(2). <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.9>

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1-39.

Desai, Prof. D. (2018). A Study on Linkage Between Job Satisfaction and Employee Retention. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 6(6). <https://doi.org/10.22214/ijraset.2018.6092>

Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (n.d.). (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century.

Gani, K., Potgieter, I., & Coetzee, M. (2020). Dispositions of agency as explanatory mechanisms of employees' satisfaction with retention practices. *Journal of Psychology in Africa*, 30(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1744278>

Genevičiūtė-Janonienė G. (2015). Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms. Daktaro disertacija.

Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I can't get no satisfaction: The power of perceived differences in employee intended retention and turnover. *Personnel Review*, 46(5), 1019–1043. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0189>

Ginevičius, R., Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*.

Haider, M., Rasli, A., Shoaib Akhtar, C., Arif, A., bin Mohammed Yusoff, R., Mujahid Malik, O., Aamir, A., Naveed, S., Tariq, F., & Zulfiqar Ali Bhutto, S. (2015). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 10–11. <http://www.econjournals.com>

Hashmi, M. A., Jalees, T., Qabool, S., & Aziz, A. (n.d.). Consequences of Organizational Culture and the Mediating Role of Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 13, 2020. <https://doi.org/10.34091/AJSS.13.1.22>

Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1–7. <https://doi.org/10.1002/ert.20058>

Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>

Irahor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2). <https://doi.org/10.26458/1924>

Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219). <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>

Jigjiddorj, S., Zhanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90, 02004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>

Kalyanamitra, P., Saengchai, S., & Jermsittiparsert, K. (2020). Impact of training facilities, benefits and compensation, and performance appraisal on the employees' retention: A mediating effect of employees' job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 166–175. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.19>

Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era.

Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 1051–1062.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>

Khan Afridi, F., Afridi, W., & Asadullah, M. (n.d.) (2019). *Effect of Perceived Organizational Support on Employee Retention-The Mediating Role of Organizational Commitment*.

Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>

Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>

Lakatamitou, I., Lambrinou, E., Kyriakou, M., Paikousis, L., & Middleton, N. (2020). The Greek versions of the TeamSTEPPS teamwork perceptions questionnaire and Minnesota satisfaction questionnaire “short form.” *BMC Health Services Research*, 20(1).
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05451-8>

Lambert, E. G., Liu, J., Jiang, S., Kelley, T. M., & Zhang, J. (2020). Examining the association between work–family conflict and the work attitudes of job satisfaction and organizational commitment among Chinese correctional staff. *Psychiatry, Psychology and Law*, 27(4), 558–577. <https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1734980>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.

Mitchell, P. F., & Pattison, P. E. (2012). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health, Organisation and Management*, 26(1), 32–59.
<https://doi.org/10.1108/14777261211211089>

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020924694>

P. E. Spector oficiali internetinē svetainē. <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/> [žiūrēta 2022-06-08].

Pasha, N., & Rezaei, S. (2021). Mediating Role Of Mentoring Between Job Stress And Job Satisfaction In Employees Of An Iranian State Bank. *Psychological Thought*, 14(2), 527–551. <https://doi.org/10.37708/psyct.v14i2.552>

Pepple, D. G., Akinsowon, P., & Oyelere, M. (2021). Employee Commitment and Turnover Intention: Perspectives from the Nigerian Public Sector. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00577-7>

Pitrinaitė, G., & Korsakienė, R. (2017, February 9). Y kartos darbuotojų ir organizacijos atitikimo reikšmė pasitenkinimui darbu. <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.004>

Pk, //Ojs Jass, Alam, M., Gul, F., & Imran, M. (n.d.). Journal of Arts and Social Sciences Journal of Arts and Social Sciences The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. <https://ojs.jass.pk>

Sarpong, S. A., Akom, M. S., Kusi-Owusu, E., Ofosua-Adjei, I., & Lee, Y. (2021). The role of commitment in the relationship between components of organizational culture and intention to stay. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095151>

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M. (n.d.) (2003). Methods The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *HSR: Health Services Research*. 38(3), 923-945.

Sheraz, F., Batool, S., & Adnan, S. (2019). Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs. *Dialogue (1819-6462)*, 14(2), 67–78.

Statnickė, G., & Bliūdžiūtė, A. (2019). Links between Employee Motivation and Job Satisfaction: A Case Study of a Wellness Service Providing Organization. *Science & Processes of Education / Mokslas Ir Edukaciniai Procesai*, 1, 26–34

Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174591>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>

Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>

Upadhyay, R. K., Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2020). Performance Appraisal and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Employee Retention and Employee Satisfaction. *Vision*, 24(4), 395–405. <https://doi.org/10.1177/0972262919875542>

Utami, W., & Johaness, S. (2021). *AÑO: 26, n. o extra interlocuciones I*. 368–380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4556301>

Vaidelyte, E., Sodaityte, E. (2017). Job satisfaction in the civil service department of Lithuania: Analysis of extrinsic and intrinsic factors.

Vivian Madueke, C., Chimezie Emerole, I. (n.d.) (2017). Saudi Journal of Business and Management Studies Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.3.16>

Walker, J.W. (2001), “Zero defections?”, *Human Resource Planning*, Vol. 24

Wallach, E.(1983), Individuals and organization: the cultural match, *Training and Development Journal*, Vol.12.

Weis DJ, Dawis, RW, England GW, Lofquist LH. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Mineapolis: University of Minnesota.

Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.01.009>

Widhy, S., Yuliantoro, H., Anwar, M. Z., & Maharani, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Compensation on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(2), 165–190. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i2.465>

Wikaningrum, T., Udin, & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is01/art-14>

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU IR ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI

Austėja PUGŽLIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovė – prof. dr. Danuta Diskienė Vilnius, 2024

SANTRAUKA

69 puslapiai, 34 lentelės, 5 paveikslai, 66 literatūros ir šaltinių.

Pagrindinis šio darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: literatūros analizės, tyrimo ir jo rezultatų, baigiamųjų išvadų ir rekomendacijų.

Literatūros analizė apžvelgia organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu, darbuotojų išlaikymo ir organizacinės kultūros apibrėžimus, teorijas ir atliktus kitų autorių tyrimus.

Po literatūros analizės, darbo autorius nagrinėja esminius tiriamų kintamųjų ryšius pagal konceptualų tyrimo modelį. Atlikta anoniminė, anketinė apklausa internetu, kurioje dalyvavo 272 respondentai. Pagrindinis apklausos tikslas – išsiaiškinti organizacinės kultūros, darbuotojų pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo vertinimus remiantis patirtimi dabartinėje darbovietėje.

Tyrimo rezultatai buvo statistiškai apdorojami su SPSS programine įranga ir papildoma Andrew F. Hayes PROCESS versijos 4.2 makrokomanda. Vertinant pagal Cronbach's Alpha klausimynų patikimumo koeficientą, buvo nustatyta, kad visi 4 tyrimo naudojami klausimynai buvo patikimi, nes koeficiento reikšmė didesnė nei 0.7. Tyrimo kintamųjų teigiama tarpusavio koreliacija buvo nustatyta naudojant Pearson koreliacijos koeficientą.

Atlikus analizę pagal socialinius-demografinius veiksnus paaiškėjo, kad darbuotojų nuomonei apie patirtį dabartinėje įmonėje neturi įtakos tik organizacijos dydis. Remiantis tyrimo rezultatais ir moksline literatūra, patvirtintas darbuotojų pasitenkinimas darbu kaip svarbus veiksnys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo ryšio. Darbe analizuotas organizacinis įsipareigojimas ir jo vaidmuo organizacinės kultūros bei darbuotojų išlaikymo ryšyje. Rezultatai

parodė, jog organizacinis įsipareigojimas, kaip mediatorius, veikia tik tęstinio įsipareigojimo formoje.

Tekste taip pat aptariamas darbuotojų išlaikymas ir jo svarba organizacijai. Sėkmingas darbuotojų išlaikymas priklauso nuo organizacinės kultūros, kuri turi skatinti bendradarbiavimą, pripažinimą, asmeninio augimo galimybes. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui.

Autoriaus pateikti tyrimo rezultatai gali padėti organizacijoms suprasti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo svarbą darbuotojų išlaikymui bei suteikti praktinių žinių priimančiam strateginius sprendimus organizacinės kultūros gerinimo ir darbuotojų išlaikymo srityse.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, įtraukimas, kaip organizacinės kultūros dimensija, nuoseklumas, kaip organizacinės kultūros dimensija, darbuotojų pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, darbuotojų išlaikymas.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE RETENTION, MEDIATED BY THE EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Austėja PUGŽLIENĖ

Master thesis

Human Resources Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. Danuta Diskienė Vilnius, 2024

SUMMARY

69 pages, 34 tables, 5 images, 66 literature and sources.

The main aim of this study is to explore the influence of organizational culture on employee retention, mediated by job satisfaction and organizational commitment.

The study consists of three main parts: literature analysis, research and its results, and final conclusions and recommendations. Literature analysis reviews the definitions, theories, and previous research studies on organizational commitment, job satisfaction, employee retention, and organizational culture by other authors.

After the literature analysis, the author examines the essential relationships between the variables under study based on the conceptual research model. An anonymous online survey was conducted, involving 272 respondents. The main purpose of the survey is to perceive the evaluations of organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, and employee retention based on the experience in the current workplace.

The research results were statistically processed using SPSS software and the additional Andrew F. Hayes PROCESS version 4.2 macrocommand. Assessing the reliability of the questionnaires based on Cronbach's Alpha coefficient, it was found that all four questionnaires used in the study were reliable, as the coefficient value was greater than 0.7. The positive intercorrelations between the research variables were determined using Pearson correlation coefficient.

Upon analysis based on socio-demographic factors, it was revealed that only the size of the organization does not influence employees' perception of their experience in the current company. Based on the research results and scientific literature, job satisfaction was confirmed as an important factor mediating the relationship between organizational culture and employee retention. The study also analyzed organizational commitment and its role in the relationship

between organizational culture and employee retention. The results showed that organizational commitment, as a mediator, only affects continued commitment.

The text also discusses employee retention and its importance to organizations. Successful employee retention depends on organizational culture, which should promote collaboration, recognition, and personal growth opportunities. The research results confirm that organizational culture has a positive impact on employee retention.

The research findings provided by the author can help organizations understand the importance of job satisfaction and organizational commitment in employee retention and provide practical knowledge in making strategic decisions in the areas of organizational culture improvement and employee retention.

Keywords: organizational culture, involvement as a dimension of organizational culture, consistency as a dimension of organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, employee retention.

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų organizacinės kultūros poveikio darbuotojų išlaikymui, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui anketos pavyzdys.

ANKETA

Gerb. respondente, Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų II kurso studentė Austėja Pugžlienė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas – nustatyti, kokį poveikį organizacinė kultūra daro paslaugų sektoriaus darbuotojams, medijuojant darbuotojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui. Apklausa yra anoniminė. Gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti mokymosi tikslais. Į toliau pateiktus klausimus stenkitės atsakyti kuo nuoširdžiau, o jeigu norėsite pasitikslinti, galite susisiekti el. paštu: austeja.pugzliene@evaf.stud.vu.lt.

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku).

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1	Dauguma darbuotojų yra įsitraukę į savo veiklą	1	2	3	4	5
2	Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame geriausiai prieinama informacija	1	2	3	4	5
3	Informacija yra plačiai dalijamasi ir visi gali ją gauti bet kada, kai ji yra reikalinga.	1	2	3	4	5
4	Kiekvienas darbuotojas tiki, kad gali turėti teigiamą poveikį (darbe)	1	2	3	4	5
5	Nuolat planuojamas verslas ir ir į šį procesą tam tikru mastu yra įtraukiami visi darbuotojai	1	2	3	4	5
6	Aktyviai skatinamas įvairių organizacijos skyrių tarpusavio bendradarbiavimas	1	2	3	4	5
7	Darbuotojai dirba kaip komandos dalis	1	2	3	4	5
8	Darbe svarbiau komandinis darbas, o ne hierarchija	1	2	3	4	5
9	Komandinis darbas - esminis darbo organizavimo būdas	1	2	3	4	5
10	Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas žmogus matytų ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų	1	2	3	4	5

11	Valdžia paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų veikti savarankiškai	1	2	3	4	5
12	Darbuotojų potencialas nuolat tobulėja	1	2	3	4	5
13	Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžius.	1	2	3	4	5
14	Darbuotojų gebėjimai vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis.	1	2	3	4	5
15	Problemos dažnai kyla dėl to, kad neturite darbui atlikti reikalingų įgūdžių	1	2	3	4	5
16	Lyderiai/vadovai praktikuoja tai, ką skelbia viešai	1	2	3	4	5
17	Organizacija turi vyraujančią vadovavimo stilių ir valdymo metodus	1	2	3	4	5
18	Yra aiškios ir nekintančios vertybės, kuriomis remiasi verslas	1	2	3	4	5
19	Darbuotojai, kurie ignoruoja organizacijos pagrindines vertybes, susiduria su problemomis/atsakomybe.	1	2	3	4	5
20	Yra etikos kodeksas, kuriame aiškiai nurodyta, kas veikloje traktuojama „gerai“ ir „blogai“.	1	2	3	4	5
21	Iškylus nesutarimams, darbuotojai siekia abiemis konflikto pusėms naudingų sprendimų	1	2	3	4	5
22	Organizacijoje yra stipri kultūra.	1	2	3	4	5
23	Lengva pasiekti sutarimą net ir sudėtingais klausimais	1	2	3	4	5
24	Mes dažnai susiduriame su problemomis siekdami bendro sutarimo net ir svarbiausiais klausimais	1	2	3	4	5
25	Yra aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo būdo atlikti užduotis	1	2	3	4	5
26	Darbuotojų požiūris į darbą yra nuoseklus ir nuspėjamas	1	2	3	4	5
27	Darbuotojai iš skirtingų organizacijos padalinių sieja bendras požiūris	1	2	3	4	5
28	Lengva koordinuoti darbuotojų darbą skirtinguose organizacijos padaliniuose	1	2	3	4	5
29	Dirbant su darbuotojais iš kito padalinio, atrodo, kad dirbama su kažkuo iš kitos organizacijos	1	2	3	4	5
30	Tikslai yra gerai suderinti įvairiuose organizacijos lygiuose	1	2	3	4	5

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
2	Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs/(-usi)“ prie šios organizacijos.	1	2	3	4	5	6	7
3	Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7

4	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.	1	2	3	4	5	6	7
5	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją	1	2	3	4	5	6	7
6	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos	1	2	3	4	5	6	7
7	Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.	1	2	3	4	5	6	7
8	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.	1	2	3	4	5	6	7
9	Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir pažymėti skaitmenį skalėje nuo 1 (labai nepatenkinta(-s) iki 5 (labai patenkinta(-s)).

		Labai nepatenkinta(-s)	Nepatenkinta(-s)	N (Sunku nuspręsti)	Patenkinta(-s)	Labai patenkinta(-s)
	Dabartiniame darbe...					
1	Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)	1	2	3	4	5
2	Galimybe dirbti savarankiškai	1	2	3	4	5
3	Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą	1	2	3	4	5
4	Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse	1	2	3	4	5
5	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	1	2	3	4	5
6	Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus	1	2	3	4	5
7	Galimybe dirbti tai, kas neprieštaruoja mano sąžinei	1	2	3	4	5
8	Galimybe turėti pastovų darbą	1	2	3	4	5
9	Galimybe dirbti kitų žmonių labui	1	2	3	4	5
10	Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	1	2	3	4	5
11	Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	1	2	3	4	5
12	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	1	2	3	4	5
13	Savo atlyginimu ir darbo krūviu	1	2	3	4	5
14	Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	1	2	3	4	5
15	Suteikta laisve priimti sprendimus	1	2	3	4	5
16	Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti	1	2	3	4	5
17	Darbo sąlygomis	1	2	3	4	5
18	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	1	2	3	4	5
19	Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą	1	2	3	4	5
20	Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)	1	2	3	4	5

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
55	Tikėtina, kad aš liksiu organizacijoje ateinančius penkerius metus.	1	2	3	4	5
56	Aš lengvai šios organizacijos nepakeisiu.	1	2	3	4	5
57	Ši organizacija man yra geriausia organizacija/vieta dirbti.	1	2	3	4	5

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti,

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų amžius:

Iki 25 metų

26 – 35 metų

36 – 45 metų

46 – 55 metų

Nuo 56 metų

Jūsų išsilavinimas:

Pradinis

Vidurinis

Profesinis ir/ar spec. vidurinis

Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis

Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

Iki 1 metų

1 – 3 metų

4 – 10 metų

11 – 20 metų

21 ir daugiau metų

Jūs dirbate organizacijoje, kuri pagal verslo dydį ir darbuotojų skaičių:

Labai maža iki 10 darbuotojų

Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų

Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų

Stambi daugiau nei 250 darbuotojų

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

2 priedas. Organizacinės kultūros ir darbuotojų išlaikymo tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.637 ^a	.405	.401	.84371	1.935

a. Predictors: (Constant), Nuos, Įtrauk

b. Dependent Variable: Išlaikymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.588	2	65.294	91.725	<.001 ^b
	Residual	191.487	269	.712		
	Total	322.075	271			

a. Dependent Variable: Išlaikymas

b. Predictors: (Constant), Nuos, Įtrauk

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.644	.192		3.359	<.001		
	Įtrauk	.344	.128	.310	2.676	.008	.165	6.079
	Nuos	.398	.136	.341	2.939	.004	.165	6.079

a. Dependent Variable: Išlaikymas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	.644	-.004	.166	<.001	.330	.984
	Įtrauk	.344	-.004	.138	.018	.066	.608
	Nuos	.398	.006	.151	.010	.114	.700

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

3 priedas. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.808 ^a	.653	.650	.51562	1.314

a. Predictors: (Constant), Nuos, Įtrauk

b. Dependent Variable: Pasit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.510	2	67.255	252.969	<.001 ^b
	Residual	71.517	269	.266		
	Total	206.027	271			

a. Dependent Variable: Pasit

b. Predictors: (Constant), Nuos, Įtrauk

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.947	.117		8.083	<.001		
	Įtrauk	.338	.078	.381	4.303	<.001	.165	6.079
	Nuos	.416	.083	.445	5.021	<.001	.165	6.079

a. Dependent Variable: Pasit

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	.947	-.004	.115	<.001	.724	1.179
	Jtrauk	.338	.003	.075	<.001	.194	.492
	Nuos	.416	-.002	.073	<.001	.254	.561

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

4 priedas. Organizacinės kultūros ir emocinio įsipareigojimo tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.531 ^a	.282	.279	1.34452	1.975

a. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

b. Dependent Variable: Emocinis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	191.546	1	191.546	105.959	<.001 ^b
	Residual	488.087	270	1.808		
	Total	679.632	271			

a. Dependent Variable: Emocinis

b. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.804	.302		5.972	<.001
	NuoseklumasOK	.902	.088	.531	10.294	<.001

a. Dependent Variable: Emocinis

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	1.804	-.020	.374	<.001	1.071	2.517
	NuoseklumasOK	.902	.005	.104	<.001	.701	1.102

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

5 priedas. Organizacinės kultūros ir tęstinio įsipareigojimo tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.396 ^a	.157	.154	1.35219	1.755

a. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

b. Dependent Variable: Tęstinis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.409	1	91.409	49.994	<.001 ^b
	Residual	491.844	269	1.828		
	Total	583.253	270			

a. Dependent Variable: Tęstinis

b. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.159	.304		3.814	<.001
	NuoseklumasOK	.624	.088	.396	7.071	<.001

a. Dependent Variable: Tęstinis

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower	Upper
1	(Constant)	1.159	.004	.364	.005	.492	1.905
	NuoseklumasOK	.624	.000	.104	<.001	.409	.822

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

6 priedas. Organizacinės kultūros ir normatyvinio įsipareigojimo tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.476 ^a	.227	.224	1.35055	1.712

a. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

b. Dependent Variable: Normatyvinis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.377	1	144.377	79.155	<.001 ^b
	Residual	492.475	270	1.824		
	Total	636.853	271			

a. Dependent Variable: Normatyvinis

b. Predictors: (Constant), NuoseklumasOK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.574	.303		5.188	<.001
	NuoseklumasOK	.783	.088	.476	8.897	<.001

a. Dependent Variable: Normatyvinis

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.712	-.523	.108	.980	1.394

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

7 priedas. Pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išlaikymo tiesinė regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.652 ^a	.425	.423	.82784	1.993

a. Predictors: (Constant), Pasitenkinimas

b. Dependent Variable: Išlaikymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137.039	1	137.039	199.963	<.001 ^b
	Residual	185.036	270	.685		
	Total	322.075	271			

a. Dependent Variable: Išlaidymas

b. Predictors: (Constant), Pasitenkinimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.302	.207		1.457	.146
	Pasitenkinimas	.816	.058	.652	14.141	<.001

a. Dependent Variable: Išlaidymas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	.302	-.005	.189	.114	-.067	.673
	Pasitenkinimas	.816	.001	.055	<.001	.709	.924

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

8 priedas. Organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaidymo tiesinė regresinė analizė (atmesta)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.433 ^a	.187	.178	.98972	1.488

a. Predictors: (Constant), Normatyvinis, Tęstinis, Emocinis

b. Dependent Variable: Išlaidymas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.709	.199		8.603	<.001		
	Emocinis	.094	.057	.137	1.650	.100	.442	2.262
	Tęstinis	.130	.051	.175	2.520	.012	.634	1.577
	Normatyvinis	.135	.061	.189	2.217	.027	.418	2.395

a. Dependent Variable: Išlaidymas

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		95% Confidence Interval	
				Sig. (2-tailed)	Lower	Upper	
1	(Constant)	1.709	-.004	.196	<.001	1.334	2.086
	Emocinis	.094	.002	.057	.083	-.010	.206
	Tęstinis	.130	-.003	.055	.017	.025	.239
	Normatyvinis	.135	.001	.067	.043	.012	.269

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

9 priedas. Organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo tiesinė regresinė analizė (be emocinio įsipareigojimo)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.423 ^a	.179	.173	.99289	1.417

a. Predictors: (Constant), Normatyvinis, Tęstinis

b. Dependent Variable: Išlaikymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.596	2	28.798	29.212	<.001 ^b
	Residual	264.204	268	.986		
	Total	321.800	270			

a. Dependent Variable: Išlaikymas

b. Predictors: (Constant), Normatyvinis, Tęstinis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.847	.181		10.211	<.001		
	Tęstinis	.148	.050	.199	2.938	.004	.665	1.503
	Normatyvinis	.196	.048	.275	4.055	<.001	.665	1.503

a. Dependent Variable: Išlaikymas

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
				Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower Upper	
1	(Constant)	1.847	-.006	.189	<.001	1.482 2.212
	Tęstinis	.148	.000	.056	.009	.034 .257
	Normatyvinis	.196	.001	.054	<.001	.090 .296

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

10 priedas. Organizacinės kultūros dimensijos – įtraukimo, darbuotojų pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo mediacija

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7870	.6194	.2907	437.8572	1.0000	269.0000	.0000

*****TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.6900	.0530	13.0069	.0000	.5855	.7944	.6214

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.2743	.0811	3.3819	.0008	.1146	.4341	.2471

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.4156	.0764	.2783	.5754
Pasit	.3759	.0796	.2292	.5384
Emoc	-.0616	.0357	-.1343	.0076
Tęst	.0575	.0249	.0154	.1129
Norm	.0438	.0366	-.0244	.1214

11 priedas. Organizacinės kultūros dimensijos – nuoseklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų išlaikymo mediacija

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7925	.6281	.2841	454.2562	1.0000	269.0000	.0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.7302	.0558	13.0909	.0000	.6204	.8400	.6238

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.2856	.0889	3.2120	.0015	.1105	.4607	.2440

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.4446	.0838	.2917	.6189
Pasit	.4099	.0846	.2466	.5822
Emoc	-.0809	.0420	-.1609	.0027
Tęst	.0674	.0276	.0177	.1267
Norm	.0482	.0433	-.0298	.1400