

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KOKYBĖS VADYBA

Gintarės Mackevičienės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SAŠAJOS	INTERFACES BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND REMOTE WORKING
---	--

Darbo vadovė: doc. dr. Roma Adomaitienė

Vilnius, 2022

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	3
Paveikslų sąrašas	4
ĮVADAS	5
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SAMPRATA	8
1.1. Organizacinės kultūros samprata	8
1.1.1. Organizacinės kultūros sąvoka ir elementai.....	8
1.1.2. Organizacinės kultūros funkcijos ir vertinimo instrumentai	12
1.2. Įsipareigojimas organizacijai	17
1.2.1. Įsipareigojimo organizacijai sąvoka ir komponentai	17
1.2.2. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai	20
1.3. Nuotolinis darbas	22
1.3.1. Nuotolinio darbo apibrėžimas ir klasifikacija	22
1.3.2. Nuotolinio darbo, organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos.....	24
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SĄSAJŲ TYRIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE.....	29
2.1. Tyrimo metodologija ir metodai	29
2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	38
2.2.1. Aprašomoji imties statistika	38
2.2.2. Organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajų rezultatų analizė.....	41
2.2.3. Rezultatų aptarimas	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
SANTRAUKA	70
SUMMARY	72
PRIEDAI	74
1 priedas. Tyrimo anketa	74

Lentelių sąrašas

1 lentelė Organizacinės kultūros vertinimo instrumentai.....	16
2 lentelė Darbo formų skirstymas pagal informacinių ir komunikacinių technologijų (ICT) taikymą ir darbo vietos elementus.....	23
3 lentelė Tyrimo klausimyno struktūra	31
4 lentelė Darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą iš namų vertinimo klausimynas	32
5 lentelė Organizacinės kultūros vertinimo instrumento komponentai ir juos paaiškinantys teiginiai	34
6 lentelė Įsipareigojimo organizacijai vertinimo instrumento komponentai ir juos paaiškinantys teiginiai	35
7 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžiaus kategorijas, išsilavinimą, asmeninio namų ūkio padėtį (N=132)	38
8 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą, dydį, respondento darbo stažą ir užimamas pareigas (N=132).....	39
9 lentelė Klausimyno konstrukčių patikimumo rodikliai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai	40
10 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtakos nuotolinio darbo dažniui koeficientų reikšmės (N=132)	43
11 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	44
12 lentelė Klano tipo organizacinės kultūros įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	45
13 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtakos emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	46
14 lentelė Klano tipo organizacinės kultūros įtakos emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai (N = 132).....	46
15 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtakos tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	48
16 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtaka normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	49
17 lentelė Klano tipo organizacinės kultūros įtaka normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	49
18 lentelė Nuotolinio darbo dažnio įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)	50
19 lentelė Organizacinės kultūros tipologijos įtakos darbuotojų nuomonei apie nuotolinį darbą koeficientų reikšmės (N = 132)	51
20 lentelė Ištirtų organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo modelių rezultatai	52

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas	Organizacinės kultūros lygmenys pagal E. Schein	9
2 paveikslas	Organizacinės kultūros elementai	11
3 paveikslas	Denisono organizacinės kultūros modelis.....	13
4 paveikslas	<i>K. S. Cameron & R. E. Quinn konkuruojančių vertybių modelis</i>	15
5 paveikslas	Įsipareigojimo organizacijai komponentai.....	19
6 paveikslas	Įsipareigojimą organizacijai lemiantys organizacijos bruožai ir jo suteikiama nauda organizacijai.....	21
7 paveikslas	Veiksniai, lemiantys darbuotojų nuotolinio darbo vertinimą.....	26
8 paveikslas	Teorinis modelis, pavaizduojantis ryšius tarp organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo	28
9 paveikslas	Empirinio tyrimo veiksmų eiga.....	30
10 paveikslas	Autorinio tyrimo konceptualus modelis.....	37
11 paveikslas	Respondentų pasiskirstymas pagal laiką, kurį jie dirba nuotoliniu būdu.....	41
12 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir nuotolinio darbo dažnio sąveiką iliustruojantis modelis	42
13 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis	44
14 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir emocinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis	45
15 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis	47
16 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis	48
17 paveikslas	Nuotolinio darbo dažnio ir įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis	50
18 paveikslas	Organizacinės kultūros tipologijos ir darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą sąveiką iliustruojantis modelis	51

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Darbo ateities tyrimai (angl. *Future of Work (FoW)*) pastaraisiais metais sulaukia vis didesnio mokslininkų susidomėjimo (Stoepfgeshoff, 2018). Pastebėta, kad automatizacija, skaitmenizavimas, dirbtinis intelektas yra svarbūs organizaciniai ištekliai, keičiantys verslo pobūdį, darbo formas bei darbuotojų vaidmenis organizacijose (Brougham & Haar, 2018). Lanksčių darbo formų įvedimas, jų taikymas ir reglamentavimas tapo ypač aktualus 2020 metais prasidėjusios pasaulinės pandemijos dėl COVID-19 viruso plitimo metu. Vienas iš pandemijos valdymo būdų buvo masinis darbuotojų perkėlimas iš įmonių į darbą namuose. Tikėtina, kad šis pokytis turės ilgalaikį poveikį darbo organizavimui ir ateityje (Eurofound, 2021). Organizacijoms tenka susidurti su tokiais iššūkiais kaip atitikti šiuolaikines tendencijas, išlaikyti konkurencingumą rinkoje bei efektyviai suvaldyti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir kitus žmogiškųjų išteklių parametrus (Santana & Cobo, 2020). Pasikeitus darbo formai darbas prarado erdvinį tvirtumą. Dėl socialinės prigimties ypatingai didelė evoliucija pastebima organizacinėje kultūroje, kuri kaip gilesnių įsitikinimų, vertybių ir priimtinių normų rinkinys gali būti sunkiau perduodamas kitiems organizacijos nariams. Darbuotojai gali jaustis nepilnaverčiais nariais, būti atskirti nuo joje vykstančių procesų ir priimamų sprendimų. Tokie jausmai gali turėti tiesioginės neigiamos įtakos įsipareigojimui organizacijai, kuris, savo ruožtu, skatina darbuotojus ilgiau pasilikti organizacijoje, aktyviai ir efektyviai dalyvauti jos veiklose, prisidėti prie bendrų tikslų siekimo (Asatiani & Penttinen, 2018; Kavaliauskienė, 2009; Serrat, 2017; Sprinter, 2020).

Analizuojant nuotolinį darbą ir jo poveikį, dažnai pasirenkamos tokios sritys kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Galvez *et al.*, 2020; Golden, 2021; Thulin *et al.*, 2019; Zhang *et al.*, 2020), darbo efektyvumas (Grant *et al.*, Hunter, 2018; 2013; Kazekami, 2020), darbuotojų pasitenkinimas savo darbu (Bellmann & Hübler 2020; Bentley *et al.*, 2016; Toscano & Zappala; 2020). Kiek rečiau tyrinėjama nuotolinio darbo reikšmė organizaciniam įsipareigojimui (De Menezes, & Kelliher, 2017; Gerards *et al.*, 2018; Harker Martin & MacDonnell, 2012, Wang *et al.*, 2020). Lietuvoje buvo atlikti vos keli moksliniai darbai, susiję su šiame darbe nagrinėjama reiškiniu. Atlikti tyrimai tyrinėjo ryšius tarp organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo (Pavlova, 2020), transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarbą darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Endriulaitienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2012), suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui (Grincevičienė, 2020) bei lanksčių darbų formų

ir darbo-šeimos santykio, kaip mediatoriaus, įtaką darbuotojo įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui (Ivanauskaitė, 2015).

Nuotolinis darbas yra technologijomis paremtas darbo vietos evoliucijos etapas, kurį vis intensyviau taiko modernios organizacijos ir lankstumo siekiantys darbuotojai. Yra svarbu kuo anksčiau ištirti ir nustatyti geriausias praktikas bei įrankius padedančius pasiekti maksimalų nuotolinio darbo efektyvumą. Būtent organizacinės kultūros tyrimai gali padėti nustatyti, kokios organizacijos savybės reikalingos, norint sukurti ir išlaikyti darbui atsidavusią, įsipareigojusią ir laimingą komandą.

Darbo problema. Anksčiau atliktuose moksliniuose tyrimuose, ganėtinai išsamiai ištyrinėtos organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos, tačiau didelė spraga aptikta nagrinėjant šių reiškinių sąsajas kartu su skirtingomis darbo formomis, tame tarpe ir nuotoliniu darbu.

Darbo tikslas. Įvertinti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajas.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Remiantis organizacinę kultūrą nagrinėjančia moksline literatūra apibendrinti jos teorinę sampratą, elementus bei vertinimo instrumentus.
2. Remiantis organizacinį įsipareigojimą nagrinėjančia moksline literatūra aptarti jo teorinę sampratą, modelius, lemiančius veiksnius.
3. Remiantis nuotolinį darbą nagrinėjančia moksline literatūra, apibendrinti jo teorinę sampratą ir klasifikaciją bei parodyti sąsajas su organizacine kultūra ir įsipareigojimu organizacijai.
4. Parengti nuotolinio darbo, organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai tyrimo koncepcinį modelį.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajas Lietuvos organizacijose.

Magistro darbe naudoti metodai:

- 1) **mokslinės literatūros analizė** skirta apibrėžti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąvokas, nustatyti šių reiškinių sąveiką ir parengti koncepcinį tyrimo modelį;
- 2) **anketinė apklausa** skirta surinkti tyrimui reikalingus kiekybinius duomenis;
- 3) statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai: **Cronbach's Alfa, aprašomoji statistika, blokuotų duomenų dispersinė analizė (ANOVA), t-testas dviem nepriklausomoms imtims, regresinė analizė** buvo naudojami konstrukto tinkamumo įvertinimui, surinktų duomenų interpretavimui ir suformuluotų hipotezių tikrinimui.

Magistro darbo struktūra. Darbe pateikiamas lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados ir pasiūlymai, santraukos lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas.

Pirmame skyriuje, remiantis išanalizuota moksline literatūra, apibrėžta:

- 1) organizacinės kultūros sąvoka, elementai, funkcijos ir vertinimo instrumentai;
- 2) įsipareigojimo organizacijai samprata, komponentai, įsipareigojimą lemiantys veiksniai;
- 3) nuotolinio darbo sąvoka, klasifikacija;
- 4) organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo ryšys.

Antrame skyriuje aprašytas atliktas empirinis tyrimas, siekiant įvertinti sąsajas tarp organizacinės kultūros, nuotolinio darbo ir įsipareigojimo organizacijai. Pagrindžiami tyrimui atlikti naudoti metodai ir įrankiai bei išanalizuoti ir įvertinti gauti tyrimo rezultatai. Po antro skyriaus pateikiamos baigiamojo magistro darbo išvados ir pasiūlymai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 73 puslapiai, 18 paveikslų, 20 lentelių ir 1 priedas, išanalizuoti 116 literatūros šaltinių.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, organizacijų elgsena, įsipareigojimas organizacijai, nuotolinis darbas, darbas iš namų.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SAMPRATA

1.1. Organizacinės kultūros samprata

1.1.1. Organizacinės kultūros sąvoka ir elementai

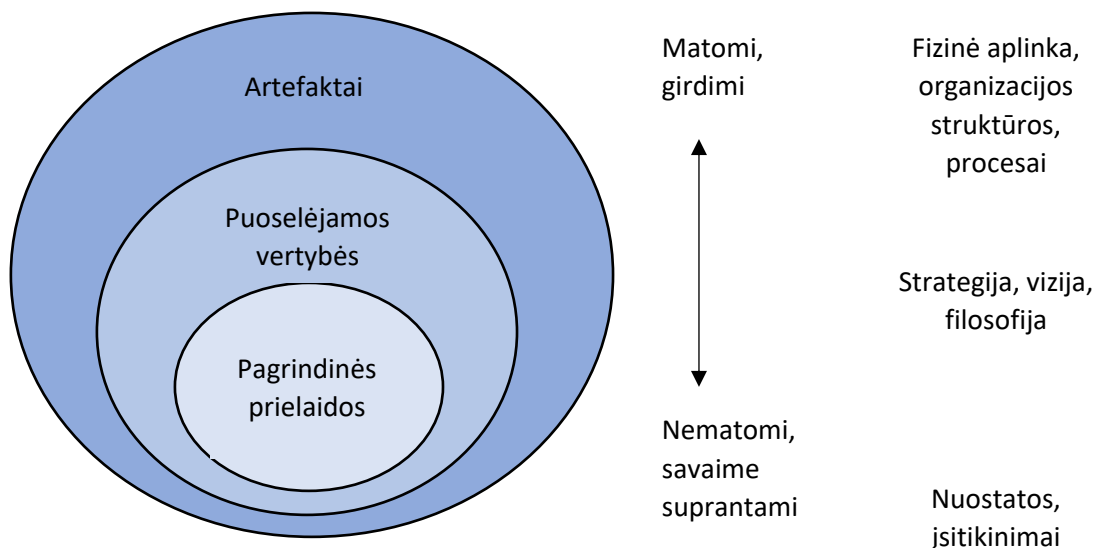
Organizacinės kultūros tyrimai pradėjo populiarėti vos prieš kelis dešimtmečius. Mokslininkai po truputį persiorientavo iš organizacijų veiklos vertinimo tik per strategijos ir darbų planavimo prizmę į kitus procesus, vykstančius organizacijos viduje, kas pradėta vadinti bendru organizacinės kultūros vardu (Maximini, 2018). Visgi, lig šiol nėra vieningo organizacinės kultūros suvokimo. Paprasčiausiai kultūra gali būti apibūdinama kaip aplinka, kurioje yra dirbama – ją galime pamatyti per įvairias fizines išraiškas darbo vietoje. Organizacinė kultūra yra pagrindinių vertybių, įsitikinimų, numanomų susitarimų ir normų, pripažįstamų visų organizacijos narių, rinkinys (Deal & Kennedy, 1982). Ko gero, labiausiai paplitęs ir tapęs klasikiniu organizacinės kultūros apibrėžimas: „Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“ (Schein, 2010). Lietuvių kalboje dažnai vartojamos dvi sąvokos: organizacijos kultūra arba organizacinė kultūra. Šiame darbe vartojama pagal reikšmę tinkamesnė ir literatūroje labiau įprasta organizacinės kultūros sąvoka.

Organizacinė kultūra lengviau suvokiama nagrinėjant ją sudarančius elementus. Kultūra pagal savo savybes gali būti laikoma ir būseną, ir procesu (Schein, 2010). Naujose situacijose, bendrosios vertybės turi būti konstruojamos per socialinį mokymosi procesą. Kadangi šios vertybės padeda dalyviams suvokti savo pasaulį, tai jos galiausiai nusistovi ir gali būti vertinamos kaip būsenos. Tuo pačiu, kai grupės nariai sąveikauja, jie ne tik atkuria ir patvirtina ankstesnes reikšmes, bet vis sukuria naujas reikšmes iš naujai kylančių situacijų. Nepaisant to, ar kultūra vertinama kaip būseną, ar kaip procesas, ją sudaro trys pagrindiniai elementai: artefaktai, puoselėjamos vertybės ir pagrindinės prielaidos (1 pav.). Artefaktai yra matoma, girdima ar jaučiama organizacijos kultūros dalis, kuri gali būti pastebima per architektūrą, interjero detales, patalpų dizainą, darbuotojų aprangą. Kultūra gali pasireikšti per vartojamos kalbos stilių, kalbėjimo garsumą, intonaciją, specifinę išraišką. Tarp darbuotojų vyraujantys mitai, sklindančios legendos, istorijos suformuoja požiūrį, kokie poelgiai laikomi didvyriškais, kaip reikėtų ir, atvirkščiai, kaip nederėtų elgtis organizacijoje, atsitikus tam tikroms situacijoms ar bendraujant su tam tikrais asmenimis. Ne mažiau svarbios ir organizacijoje

vyraujančios tradicijos, ceremonijos, ritualai, minimos šventės, savanoriška veikla, darbo stilius. Antrame lygmenyje yra puoselėjamos vertybės – viešai organizacijos narių deklaruojami principai, ideologija, kuriais ji vadovaujasi. Vertybės atspindi bendrą organizacijos narių nuomonę, kaip viskas turėtų būti, kokie veiksmai bei situacijos yra pageidaujami, o kurie nepriimtini. Palaikomas vertybes dažniausiai, sąmoningai arba ne, sukuria organizacijos įkūrėjai ar lyderiai, o vėliau jos paplinta tarp visų organizacijos narių. Vertybės gali būti išreiškiamos organizacijos vizijoje, misijoje, filosofijoje, viešai skelbiamuose pareiškimuose. Vertybes sudarantys elementai gali būti ideologija, jausmai, sampratos, moralės normos, lūkesčiai ir kt. Trečias organizacinės kultūros lygmuo yra pagrindinės prielaidos – tam tikri įsitikinimai, kurie yra laikomi savaime suprantamais ir dėl kurių nesiginčijama. Pagrindinių prielaidų modelis vystosi tarp organizacijos narių ir taip suformuoja organizacinės kultūros pagrindą. Išskiriamos šešios pagrindinės prielaidos: 1) tiesos ir tikrovės suvokimas fiziniuose ir socialiniuose dalykuose; 2) laiko sampratos ir jo svarbos suvokimas; 3) erdvės suvokimas per asmeninę erdvę, santykius tarp individų, privatumo bei intymumo ribas; 4) prigimtinių žmogaus aspektų suvokimas; 5) organizacijos veiklos ir jos santykio su aplinka suvokimas; 6) žmonių tarpusavio santykių suvokimas: bendradarbiavimas, konkurencija, lyderystė (Schein, 2010).

1 paveikslas

Organizacinės kultūros lygmenys pagal E. Schein



Šaltinis: Schein, 2010.

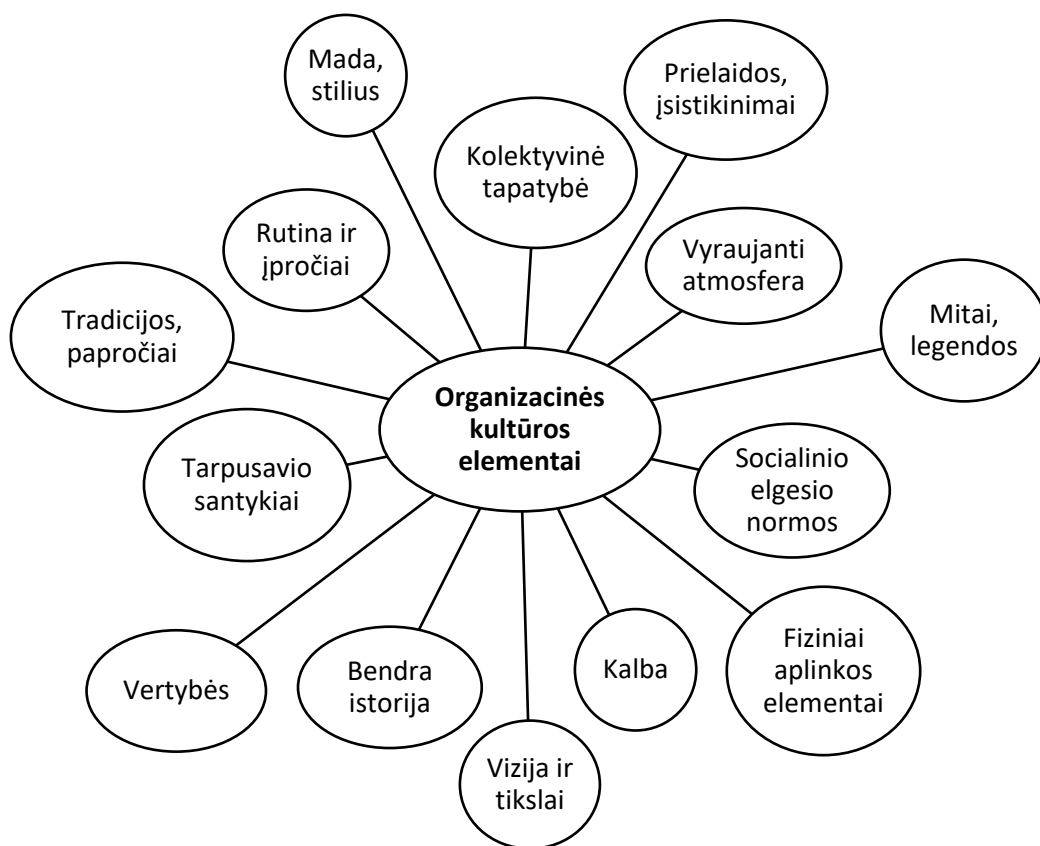
Egzistuoja ir kitų organizacinės kultūros tyrinėjimo modelių, kurie paremti sluoksnių principu. Pagal M. Rousseau daugiasluoksnį modelį organizacinę kultūrą sudaro penki elementai: artefaktai, elgesio modeliai, elgesio normos, vertybės, esminės prielaidos. Viduje išdėstyti mažiausiai

pastebimi organizacinės kultūros elementai, o paviršiuje – labiausiai matomi (Bunch, 2007). Tuo pačiu, modelis iliustruoja, kaip visi elementai sąveikauja tarpusavyje – pagrindinės prielaidos tiesiogiai arba netiesiogiai nulemia artefaktų pasireiškimą, tuo tarpu artefaktai parodo organizacijoje vyraujančias prielaidas, vertybes, normas, įsitikinimus. Nors artefaktai yra visiems gerai matomi, tačiau nebūtinai yra lengvai suprantami, todėl gali būti klaidingai interpretuojami, ypač asmenų, linkusių tikėti stereotipais ir klisėmis ir priešingai, pasitaiko, kad organizacijos viešai skelbiamos vertybės prieštarauja jos narių faktiniams veiksams (Schein, 2010). Dar vienas vyraujantis organizacinės kultūros elementų skirstymas yra trys kategorijos: 1) idėjos ir požiūriai; 2) elgesys; 3) objektų orientacija (Stoyko, 2009). Organizacinę kultūrą galima nagrinėti ir per atskiras dimensijas: „virš vandens iškilusi“ – visiems matomi / oficialūs organizacijos elementai (struktūra, technologijos, politikos) bei „esantys po vandeniu“ – nematomi / neformalūs aspektai (požiūris, vertybės, įsitikinimai). Pabrėžiama šių dviejų lygmenų pusiausvyros organizacijoje svarba, tik esant balansui tarp formalių ir neformalių veiksmų organizacija gali pasiekti maksimalių rezultatų (Dimitrov, 2012).

Organizacinė kultūra yra daugialypė ir savyje talpina daug skirtingų elementų. Jos iliustravimui yra pasitelkiamos įvairios metaforas: svogūno, ledkalnio, obuolio, vandens lelijos, medžio ir t.t. (Dimitrov, 2012). Tarp organizacinės kultūros tyrinėtojų vyrauja bendras sutarimas, kad organizacinė kultūra sudaryta tiek iš matomų (akivaizdžių), tiek ir nematomų (jaučiamų, suvokiamų) skirtingų elementų, tarpusavyje susipynusių glaudžiais ryšiais ir darančių didelę įtaką vieni kitiems. Apibendrinus skirtingų autorių organizacinės kultūros modelius, 2 paveiksle pateikti pagrindiniai organizacinės kultūros elementai (Rousseau, 1995; Schein, 2010; Stoyko, 2009).

2 paveikslas

Organizacinės kultūros elementai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Rousseau (1995); Shein (2010); Stoyko (2009).

Jei tam tikra grupė žmonių (organizacija) neturi bendros istorijos ir jos nariai nuolat keičiasi, tai ji negali išvystyti savo kultūros (Schein, 2010). Kultūra sunkiai gali būti veikiama tiesiogiai, ji vystosi palaipsniui laikui bėgant. Vadovas gali tik paskirti reikalingus išteklius bei nurodyti kryptį, o sąmoningam kultūros formavimui reikalingi ypatingi lyderystės įgūdžiai ir sociologinių-psichologinių veiksnių dinamikos pajautimas. Organizacinė kultūra nurodo darbuotojams, kas yra priimtina, logiška ir turi vertę. Šie signalai suprantami ir priimami palaipsniui iš senesnių tos organizacijos narių, kol pajaučiamas pilnavertis bendrystės jausmas (Stoyko, 2009). Apibendrinus galima teigti, kad kultūra, kaip kompleksiška sistema formuojasi palaipsniui. Ji nėra suteikiama iš karto, bet laikui bėgant sukaupiama organizacijos narių iš jų patirties, paliekant tik tas vertybes, elgesio principus, kurie padeda pasiekti užsibrėžtą tikslą (Loures *et al.*, 2019). Dėl sistemos dinamiškumo, kultūra gali būti veikiama kelių pagrindinių jėgų: technologinių ir fizinių pokyčių, socialinės sistemos vidinės dinamikos pokyčių arba atsitiktinių istorinių situacijų (Schein, 2010). Išskiriami du pagrindiniai faktoriai, darantys įtaką organizacinės kultūros pokyčiams: 1) naujų

technologijų įvedimas; 2) naujų žmonių organizacijoje atsiradimas (Kulvinskienė ir Seminogova-Šeimienė, 2009).

Bene didžiausią įtaką kultūros pasikeitimui daro naujų narių atėjimas į organizaciją iš išorinės aplinkos, ypač vadovaujančiose pozicijose. Tokiu atveju gali pasikeisti organizacijos struktūra, vizija, tikslai. Nuo organizacijos vadovo asmeninių savybių ir valdymo stiliaus priklauso vyraujančios kultūros tipas. Organizacijose, kurių vadovai pasižymėjo atvirumu naujovėms, smalsumu, netradiciniais sprendimais, vyravo adaptyvios kultūros, kurioms būdingas rizikavimas, inovatyvumas, eksperimentavimas. Tuo tarpu sąžiningumu pasižymintys vadovai (darbštūs, tvarkingi, drausmingi) buvo siejami su labiau į detales orientuotomis kultūromis (dėmesys detalėms, analitinis mąstymas, tikslumas). Vadovai, kurie nėra linkę į kompromisus, nesirūpinantys organizacijos narių jausmais ir gerove sieti su į rezultatus orientuota organizacijos kultūra (O'Reilly *et al.*, 2014). Kitas svarbus organizacinę kultūrą keičiantis veiksnys yra skaitmeninės technologijos (informacijos, skaičiavimo, komunikacijų technologijų deriniai), kurios tampa būtinos norint išlaikyti konkurencingumą daugumoje verslo sričių (Martínez-Caro *et al.*, 2020). Daugumoje organizacijų norint dirbti kvalifikuotą darbą privaloma turėti darbo kompiuterinę įrangą įgūdžius. Dažnu atveju tai gali būti įvairių programų, sistemų, duomenų bazių įdiegimas, kai reikalaujama organizacijos narių išmokti naujų dalykų, pakeisti rutininius procesus (Kulvinskienė ir Seminogova-Šeimienė, 2009). Technologijos formuoja organizacijos narių vertybes ir prielaidas per žinias, vykdomas operacijas, naudojamąs priemones.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra turi daug svarbių socialinių charakteristikų, lemiančių atskirų individų ar grupių elgesį. Organizacijų lyderiai ir vadovai vis dažniau orientuojasi į organizacinės kultūros tyrimus, kaip įrankį, padedantį įvertinti pagrindines organizacijos savybes, kurios galėtų padėti joms pasiekti geriausių rezultatų. Dėl organizacinės kultūros įvairiapusiškumo sunku objektyviai pamatuoti bei palyginti kultūrą organizacijos viduje ar tarp skirtingų organizacijų, todėl vertėtų vadovautis jau parengtais ir patikrintais matavimo modeliais ir instrumentais.

1.1.2. Organizacinės kultūros funkcijos ir vertinimo instrumentai

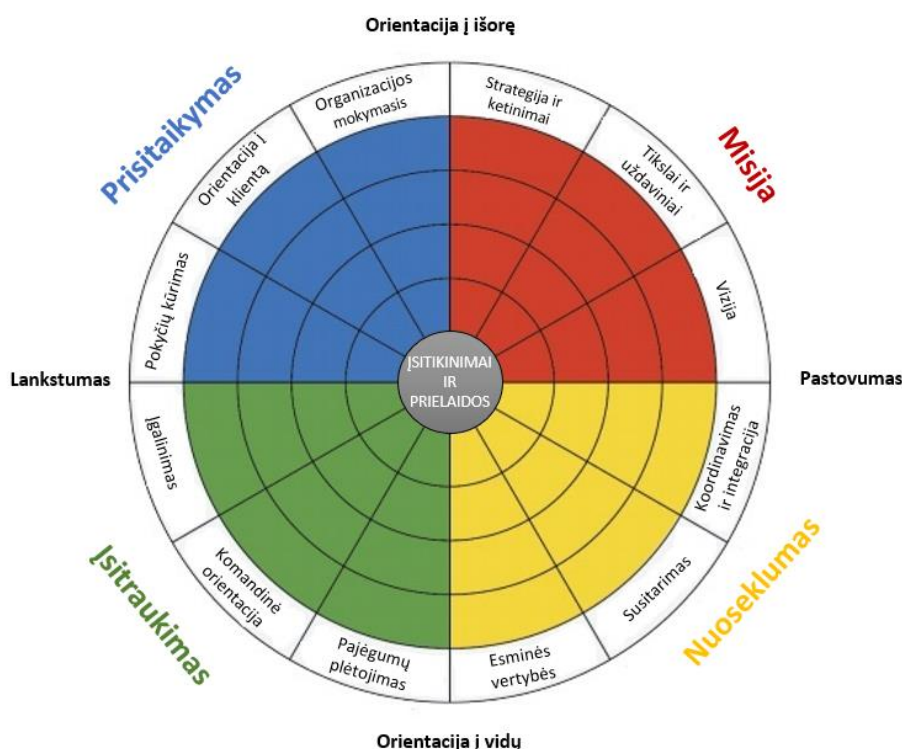
Šiandien pasaulinėje rinkoje jau galima rasti įvairių kokybinių ir kiekybinių kultūros matavimo metodų, kurių pagalba vertinama, kuriama ar keičiama organizacijos kultūra (Jung *et al.*, 2009). Taip pat nustatyta, kad kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų derinimas ir kombinavimas duomenų rinkimui bei paradigmos analizei leidžia išsamiau ištirti organizacinės kultūros sudėtingumą ir aiškiau ją suvokti (Yauch & Steudel, 2003).

Pagal Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelį (angl. *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*) yra išskiriami keturi svarbiausi organizacijos bruožai, padedantys jai pasiekti didžiausią efektyvumą. Kultūriniai bruožai, vadovavimo stilius bei organizacijos strategija yra susieti su esminėmis organizacijos ir jos aplinkos prielaidomis bei įsitikinimais (Denison Consulting, 2019). Denisono modelio centre – giliai išsiskniję ir sunkiai prieinami (paveikiami) organizacijos įsitikinimai ir prielaidos (3 pav.). Šių įsitikinimų ir prielaidų nulemtas elgesio išraiškas galima pamatuoti keturiais pagrindiniais organizacijos bruožais:

1. **Misija** (angl. *Mission*): kryptis, tikslas, instrukcijos. Ar mes žinome, kuria kryptimi einame?
2. **Prisitaikymas** (angl. *Adaptability*): šablonai, tendencijos, rinka. Ar mes reaguojame į rinkos veiksnius, išorinę aplinką?
3. **Įsitraukimas** (angl. *Involvement*): įsipareigojimas, savarankiškumas, atsakomybė. Ar mūsų darbuotojai vieningi ir įsitraukę?
4. **Nuoseklumas** (angl. *Consistency*): sistemos, struktūros, procesai. Ar mes turime vertybes, sistemas, procesus, kurie vestų mus link vertės kūrimo?

3 paveikslas

Denisono organizacinės kultūros modelis



Šaltinis: parengta autorės pagal Denison Consulting, 2019.

Remiantis Denisono modelio principu ideali organizacinė kultūra yra subalansuotų išorinių ir vidinių veiksnių atspindys, kuris lemia efektyvią verslo strategiją ir veiklos rezultatus. Šis modelis gali būti taikomas norint nustatyti valdymo požiūrį arba išmatuoti verslo konkurencingumą (Wahyuningsih *et al.*, 2019), įvertinti organizacinės kultūros poveikį žinių valdymui (Ahmady *et al.*, 2016) ar nustatyti kultūrinių bruožų įtaką inovacinių pajėgumų skatinimui bei žmogiškųjų išteklių praktikų taikymo efektyvumui (Botelho, 2020). Taip pat, Denisono modelis naudotas bandant sužinoti, kokie organizacinės kultūros aspektai lemia proceso pajėgumų lygį (Satyaningrat & Surendro, 2017).

Dar vienas plačiai paplitęs organizacinės kultūros vertinimo metodas – konkuruojančių vertybių modelis (angl. *Competing Values Framework (CVF)*) ir pagal jį sukurtas organizacinės kultūros matavimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) (Cameron & Quinn, 2005). Jis paremtas teorija, kad keturios konkuruojančios vertybės, atitinkančios keturis organizacijos kultūros tipus, kiekvienoje organizacijoje sąveikauja skirtingai. Jokia organizacija negali visiškai integruoti dviejų skirtingų vertybių į savo veiklą, todėl jos visada konkuruoja tarpusavyje.

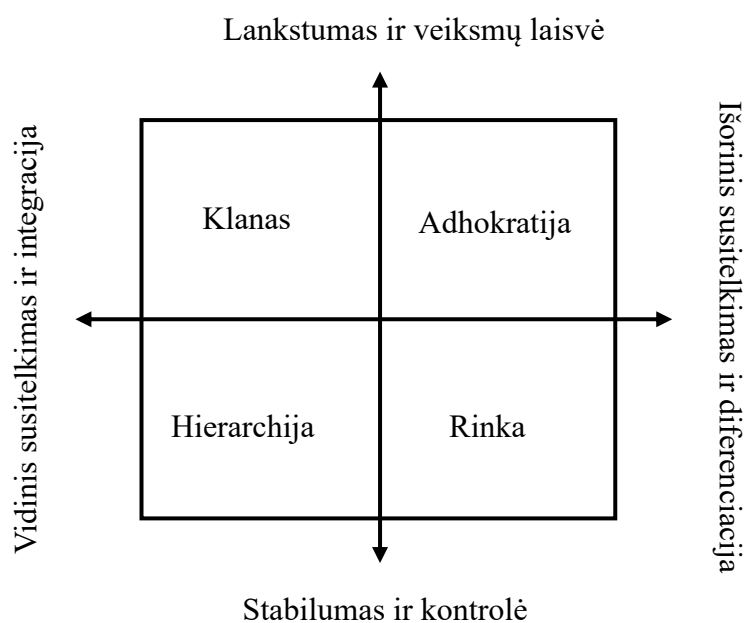
1. **Klano kultūra** (angl. *Clan*). Draugiška darbo aplinka, kai organizacijos struktūra primena šeimą, remiamasi lojalumu ir tradicijomis. Šio tipo organizacijos orientuojasi į ilgalaikių žmogiškųjų išteklių vystymą, kad būtų sėkmingai patenkinami klientų poreikiai.
2. **Adhokratijos kultūra** (angl. *Adhocracy*). Dinamiška darbo aplinka, organizacijos elgesys paremtas drąsiu naujovių ir rizikingų sprendimų priėmimu. Šio tipo organizacijos drąsiai eksperimentuoja ir įsisavina naujoviškus sprendimus, taip kurdamos ryšį su darbuotojais įmonės augimui, tobulėjimui ir plėtrai pasiekti.
3. **Rinkos kultūra** (angl. *Market*). Rezultatais pagrįsta organizacija, kurioje svarbiausia rezultatai ir laimėjimas. Tokios organizacijos darbuotojai yra labai konkurencingi ir orientuoti į užsibrėžtą tikslą, ilgalaikė sėkme laikoma įsitvirtinimas rinkoje, organizacijos akcijų vertinimas ir dominavimas.
4. **Hierarchijos kultūra** (angl. *Hierarchy*). Oficiali ir labai struktūrizuota darbo aplinka, kurioje darbuotojų elgesys aiškiai apibrėžtas procedūromis. Šios organizacijos turi oficialias taisykles ir politiką, kurie užtikrina sklandų, stabilų ir efektyvų ilgalaikių tikslų siekimą.

Pagal OCAI organizacinės kultūros vertinimas vykdomas dviem skirtingomis dimensijomis. Pirmoji dimensija padeda nustatyti, ar organizacinė kultūra labiau nukreipta į vidaus veiklas ar išorės veiksnius. Vidinė orientacija nukreipta į bendradarbiavimą, veiklų integraciją bei

koordinavimą, o išorinė orientacija – į rinką, naujausias vystomas technologijas, konkurentų veiklą, klientų poreikius. Ilgalaikėje perspektyvoje abu šie požiūriai yra vienodai svarbūs, bet dažniausiai organizacija turi pasirinkusi prioritetinę kryptį, kurią paprastai nulemia organizaciją supanti aplinka. Antroji dimensija įvertina, ar organizacija pasižymi stabilumu, ar linkusi lanksčiai prisitaikyti. Stabili organizacija yra linkusi nustatyti aiškias struktūras, viską planuoti, aiškiai apibrėžti biudžetą. Ji linkusi tikėti, kad viską žino ir gali sukontroliuoti. Lanksti organizacija, priešingai, daro prielaidą, kad negali visko nuspėti ir sukontroliuoti. Dažniausiai vadovaujasi lanksčiu požiūriu ir greitai prisitaiko prie pokyčių, daugiau dėmesio skiria žmonėms ir veiklai negu procedūroms ir planavimui. Geriausių rezultatų organizacija pasiekia, kai joje vyrauja visų dimensijų balansas ir naudojimas pagal poreikį. Išreikštas kultūros tipas duoda geriausių rezultatų toje veiklos srityje, kuri sutampa su jo vertybėmis (Cameron & Quinn, 2005). Kaip šie tipai sąveikauja tarpusavyje pavaizduota 4 paveiksle.

4 paveikslas

K. S. Cameron & R. E. Quinn konkuruojančių vertybių modelis



Šaltinis: parengta autorės pagal Cameron & Quinn, 2005.

OCAI yra plačiai taikomas organizacinės kultūros vertinimo įrankis įvairiuose tyrimuose: nagrinėjant *Lean* metodikos bei verslo tobulumo taikymą (Hardcopf *et al.*, 2021), vertinant darbuotojų pasitenkinimą savo darbu (Simovic *et al.*, 2020), tiriant kaip vyraujančios organizacinės kultūros tipas sąveikauja su studentų įsipareigojimu universitetui (Pomyalova *et al.*, 2020) bei vertinant organizacinės kultūros poveikį organizaciniam įsipareigojimui vystant talentų valdymo strategiją verslo procesus perkančios pramonės kontekste (Neil & Ramon, 2020).

Nors Denisono modelis irOCAI instrumentas orientuoti į šiek tiek skirtingus kriterijus, tačiau turi ir panašumų, pavyzdžiui, abu pasižymi tomis pačiomis organizacinės kultūros tyrinėjimo dimensijomis: vidus – išorė ir lankstumas – stabilumas. Mokslinėje literatūroje egzistuoja dar bent pusšimtis jau patvirtintų ir taikomų arba dar tik vystomų instrumentų, skirtų matuoti ir vertinti organizacinę kultūrą (Jung, 2009). Nors dauguma modelių gali būti taikomi plačiam organizacijų spektrui, kai kurie instrumentai pritaikyti tam tikroms veiklos sritimis, pavyzdžiui, HICP (Tepeci & Bartlett, 2002) – paslaugas teikiančioms organizacijoms, o kai kurie nukreipti į konkrečias organizacijų savybes, pavyzdžiui DLOQ (Marsick & Watkins, 1999), kuris skirtas vertinti besimokančias organizacijas. Keletas patvirtintų skirtingų organizacinės kultūros vertinimo instrumentų pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacinės kultūros vertinimo instrumentai

Instrumento pavadinimas	Autorius / šaltinis
Organizacinės kultūros matavimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>)	Cameron & Quinn, 2005
Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (angl. <i>Denison Organizational Culture Survey (DOCS)</i>)	Denison Consulting, 2019
Pasaulinis lyderystės ir organizacinio elgesio efektyvumo kultūros matavimo instrumentas (angl. <i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Culture Scales</i>)	Hanges & Dickson, 2004
FOCUS klausimynas (angl. <i>The FOCUS Questionnaire</i>)	Van Muijen & Al, 1999
Van der Post klausimynas (angl. <i>Van der Post Questionnaire</i>)	Van der Post, 1997
Penkių langų į kultūrą vertinimo sistema (angl. <i>Five Windows into Culture Assessment Framework</i>)	Levin, 2000
Polichroninių vertybių apžvalga (angl. <i>Inventory of Polychronic Values (IPV)</i>)	Bluedorn <i>et al.</i> , 1999
Besimokančios organizacijos klausimynas (angl. <i>Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)</i>)	Marsick & Watkins, 1999
Kontekstinis organizacinės kultūros vertinimas (angl. <i>Contextual Assessment of Organisational Culture (CAOC)</i>)	Reiman & Oedewald, 2002
Paslaugų pramonės kultūrinis profilis (angl. <i>Hospitality Industry Cultural Profile (HICP)</i>)	Tepeci & Bartlett, 2002

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaraisiais dešimtmečiais organizacinė kultūra pradėta vertinti kaip vienas iš svarbių veiksnių, padedančių pasiekti aukštesnių rezultatų ir galinčių nulemti organizacijos sėkmę (Denison,

2006). Nustatyta, kad stipri kultūra suteikia darbuotojams neoficialias elgesio gaires, nurodo kryptį bendro tikslo ir geresnių rezultatų siekimui, tuo tarpu silpna - atvirkščiai, nenurodo aiškios orientacijos ir netelkia organizacijos narių. Grupės nariams svarbu jausti, kad jų organizacija vadovaujasi aukštomis vertybėmis ir siekia geriausios kokybės (Maximini, 2018). Išvystyta kultūra organizacijoms padeda sumažinti informacijos interpretavimo skirtumus tarp darbuotojų, kurti socialinę tvarką bei tęstinumą, perduodant vertybes ir normas tarp skirtingų kartų. Kultūra kuria kolektyvinę identitetą ir suvienija organizacijos narius bendros vizijos siekimui (Cameron & Quinn, 2005). Taip pat ji laikoma kontroliuojančiu veiksniu, kuris, pasitelkiant tinkamus kriterijus, formuoja darbuotojų nuomonę bei elgesį ir skatina organizaciją judėti pirmyn arba, atvirkščiai, stabdo jos progresą (Azizollah *et al.*, 2015). Pasak S. P. Robbins & T. A. Judge (2012) organizacinė kultūra atlieka kelias svarbias funkcijas:

- Apibrėžia ribas tarp organizacijų;
- Suteikia nariams vienybės jausmą;
- Sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- Skatina susitelkti ne tik į asmeninius, bet ir bendrus organizacijos interesus, stiprina įsipareigojimo jausmą;
- Tarnauja kaip tikslo formavimo ir kontrolės mechanizmas, įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklą.

Dėl šių svarbių savybių organizacijoms yra naudinga atlikti organizacinės kultūros tyrimus, o objektyviam jos įvertinimui svarbu pasitelkti suformuotus ir patikrintus instrumentus, kurie turi nustatytus aiškius kriterijus. Svarbu pabrėžti, kad nėra vieno universalios geriausio metodo, jo tinkamumas konkrečiam tyrimui priklauso nuo priežasties, dėl kurios jis turi būti naudojamas bei konteksto, kuriame jis bus taikomas.

1.2. Įsipareigojimas organizacijai

1.2.1. Įsipareigojimo organizacijai sąvoka ir komponentai

Tiriant organizacijų elgseną neretai pasirenkama nagrinėti įsipareigojimo organizacijai temą (angl. *Organizational Commitment*). Mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi šios sąvokos apibrėžimai, tačiau visuose jų galima rasti bendrą tendenciją, kad įsipareigojimas organizacijai yra artimas darbuotojo ir organizacijos ryšys – asmens atsidavimas ir identifikavimas kaip organizacijos nario, didelis įsitraukimas bei ištikimybė savo organizacijai (Thamarai & Srinivas Murthy, 2021). Įsipareigoję organizacijos nariai turi stiprų nuosavybės, atsakomybės jausmą. Visi darbuotojai jaučia, kad bent mažas jų indėlis į priimamus sprendimus turės įtakos jų darbui ir kad jų atliekamas darbas

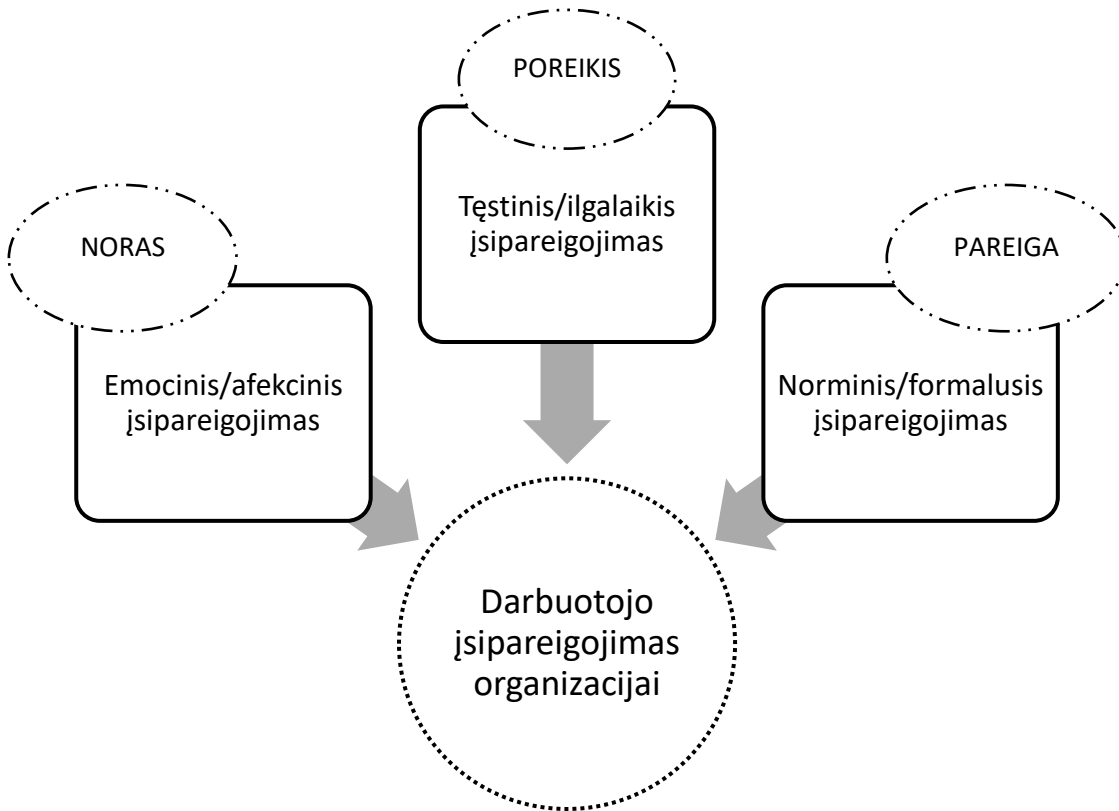
yra tiesiogiai susijęs su organizacijos tikslais. Tokios organizacijos, kurios pasižymi dideliu darbuotojų įsitraukimu, gali pasikliauti neformaliomis, savanoriškomis, aiškiai neišreikštomis kontrolės sistemomis, vietoj to, kad taikytų griežtą, formalią, biurokratinę organizacijos narių kontrolę (Denison, 2006).

J. P. Mayer & N. J. Allen (1991) trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis, apimantis skirtingas psichologines asmens būsenas, yra vienas populiariausių ir dažniausiai naudojamų moksliniuose tyrimuose (5 pav.). Modelį sudaro trys pagrindiniai įsipareigojimo komponentai, pagal kuriuos nusakomas darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšys bei numatomas darbuotojo tolimesnis sprendimas – likti organizacijoje arba iš jos išeiti.

1. **Emocinis / afekcinis įsipareigojimas** (angl. *Affective commitment*) atspindi emocinį prisirišimą prie organizacijos, savęs identifikavimą per organizaciją ir įsitraukimą į jos veiklą. Darbuotojai, pasižymintys stipriu emociniu prisirišimu prie organizacijos, nenutraukia ryšių su ja, nes patys to nori.
2. **Tęstinis / ilgalaikis įsipareigojimas** (angl. *Continuance commitment*) nulemtas suvokiant per didelę išėjimo iš organizacijos kainą. Tokie darbuotojai lieka organizacijoje, nes taip reikia.
3. **Norminis / formalusis įsipareigojimas** (angl. *Normative commitment*) susijęs su stipriu pareigos jausmu. Darbuotojai, kuriems būdingas norminis įsipareigojimas pasilieka organizacijoje, nes to iš jų tikimasi.

5 paveikslas

Įsipareigojimo organizacijai komponentai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Meyer & Allen (1991).

Emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai dažniausiai glaudžiai sąveikauja tarpusavyje ir tas pats darbuotojas gali jausti visas tris įsipareigojimo formas, varijuojančias savo pasireiškimo lygiu (Meyer & Allen, 1991). Organizacinio įsipareigojimo vertę organizacijos rezultatams gerai atspindi Ž. Kavaliauskienės (2009) parengtas konceptualus įsipareigojimo organizacijai modelis., kuriame išskirti pagrindiniai darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai: draugiška, pagarbi, dėmesinga, įkvepianti kūrybai ir darbui aplinka, mažiau hierarchijos ir oficialumo, galimybė ginčytis ir argumentuoti organizacijos viduje, orientacija į atvirumą, komandinį darbą, iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas, tinkamas darbo krūvis, vertybių sutapimas, humaniškumas, galimybė tobulėti, įsipareigojimo ir pareigos jausmas. Įvykdžiusi šias sąlygas organizacija skatina darbuotojus įsipareigoti, o įsipareigoję darbuotojai organizacijai suteikia apčiuopiamą naudą: tarpusavio santykių pagerėjimas, palankus organizacinis klimatas, produktyvumas, organizacinis vystymasis, darbo atlikimo kokybė, organizacijos stabilumas, tikslų pasiekimas, pasitenkinimas darbu, nedidelė darbuotojų kaita ir t.t. Šį modelį patvirtina DOCS instrumentas, kuriame įsipareigojimo vertinimas remiasi trimis rodikliais:

- 1) įgalinimas (angl. *Empowerment*). Asmenys turi teisę, galimybes bei iniciatyvą valdyti savo paties darbą. Tai sukuria nuosavybės ir atsakomybės prieš organizaciją jausmą;
- 2) komandinė orientacija (angl. *Team orientation*). Kuriama vertė siekiant bendrų tikslų dirbant kartu komandoje, kur kiekvienas jos narys yra svarbus ir vertinamas. Kad darbas būtų tinkamai atliktas, organizacija remiasi komandos pastangomis;
- 3) pajėgumų plėtojimas (angl. *Capability development*). Organizacija nuolat investuoja į darbuotojų įgūdžių lavinimą, kad išliktų konkurencinga ir atitiktų besikeičiančius verslo poreikius.

1.2.2. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai

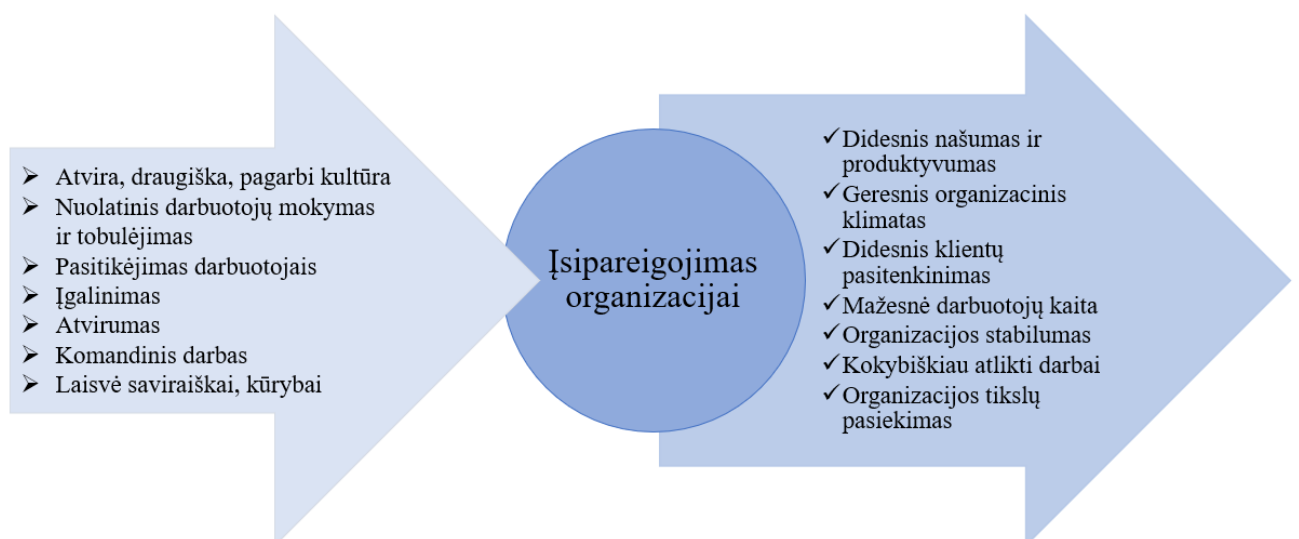
Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tyrimai yra svarbūs ir reikalingi, nes jie glaudžiai susiję su darbuotojo demonstruojamais asmeniniais rezultatais ir tiesiogiai veikia pagrindines organizacijos charakteristikas: rezultatus, pasitenkinimą, darbuotojų kaitą (Kawiana, 2018). Aukštas įsipareigojimo organizacijai lygis lemia geresnius verslo rezultatus, didesnę našumą ir pelningumą, darbuotojų išlaikymą bei klientų pasitenkinimą. Įsipareigoję darbuotojai organizacijai suteikia apčiuopiamą naudą: pagerėję tarpusavio santykiai, palankus organizacinis klimatas, produktyvumas, organizacinis vystymasis, darbo atlikimo kokybė, organizacijos stabilumas, tikslų pasiekimas, pasitenkinimas darbu ir t.t. (Kavaliauskienė, 2009). Įsipareigojimo organizacijai skatinimas prilygsta ilgai trunkančių santykių kūrimui ir vystymui. Tikėtina, kad stipriai įsipareigojęs organizacijai darbuotojas pasiliks joje dirbti kur kas ilgiau. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas savo darbu tiesiogiai koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai (Cherif, 2020).

Anksčiau atliktų tyrimų metu nustatyti ryšiai tarp įvairių organizacijos savybių (organizacinės kultūros) bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Svarbūs veiksniai, turintys įtakos organizaciniam įsipareigojimui yra lyderystė ir organizacijos tvarumo komunikacija (Syakur *et al.*, 2020). Nustatyta, kad organizacinė kultūra bei psichologinis įgalinimas teigiamai ir reikšmingai veikia darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį (Joo & Shim, 2010; Aranki *et al.*, 2019). Suvokiamų ir tiesiogiai išreikštų vertybių atitikimas teigiamai koreliuoja su įsipareigojimu, t. y. jei organizacija pasižymi etišku elgesiu ir į žmones orientuotos vertybėmis, tai tokios organizacijos darbuotojai greičiausiai pasižymės dideliu emociniu įsipareigojimu (Ortega-Parra & Angel Sastre-Castillo, 2013). Skiriant daugiau dėmesio organizacinei kultūrai, įvertinus visus jos aspektus ir rodiklius, galima sustiprinti darbuotojų įsipareigojimo jausmą (Hamidi *et al.*, 2017). A. H. Olafsen su kolegomis (2020) nustatė, kad reikšmingas ryšys yra tarp įsipareigojimo organizacijai ir organizacinės kultūros stiprumo laipsnio, bet ne konkretaus jos tipo (lanksti ar stabili). Taip pat

nustatyta, kad organizacinė kultūra, vertinant skirtingus jos aspektus (komandinis darbas, komunikacija, apdovanojimai ir pripažinimai bei mokymai ir vystymasis) daro didelę įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Kitaip tariant, jei organizacinė kultūra nukreipta į darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didinimą, tai tokia organizacija turėtų pasiekti geresnių ilgalaikių rezultatų ir sėkmės (Azizollah *et al.*, 2015; Zain *et al.*, 2012) ir padidinti produktyvumą (Hanaysha, 2016). Ne mažiau svarbus veiksnys gali būti ir organizacijų sugebėjimas kurti aplinką, kuri palaiko ir skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą (Sung & Joo, 2011). Atviros kultūros, kurioje yra išreiškiamas pasitikėjimas darbuotojais, skatinama kurti ir vystyti naujas idėjas, kartu eksperimentuoti bei dalyvauti sprendimų priėmimo, plėtojimas organizacijoje sustiprina darbuotojų emocinį įsipareigojimą (Neelam *et al.*, 2014). Darbuotojai bus labiau linkę įsipareigoti draugiškoje, pagarbioje, dėmesingoje, įkvepiančioje kurti ir dirbti aplinkoje, kur mažiau hierarchijos ir oficialumo bei skatinami argumentuoti ginčai. Taip pat svarbi orientacija į atvirumą, komandinį darbą, iniciatyvumo skatinimas ir atsakomybės suteikimas, tinkamas darbo krūvis, vertybių sutapimas, humaniškumas, galimybė tobulėti, įsipareigojimo ir pareigos jausmas (Kavaliauskienė, 2009). Įsipareigojimą organizacijai skatinančių veiksnių arba organizacinės kultūros savybių bei organizacinio įsipareigojimo privalumų organizacijai apibendrinimas pateiktas 6 paveiksle.

6 paveikslas

Įsipareigojimą organizacijai lemiantys organizacijos bruožai ir jo suteikiama nauda organizacijai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Azizollah *et al.*, 2015; Hamidi *et al.*, 2017; Hanaysha, 2016; Neelam *et al.*, 2014; Kavaliauskienė, 2009; Olafsen, 2020; Ortega-Parra & Angel Sastre-Castillo, 2013; Syakur *et al.*, 2020; Zain *et al.*, 2012.

Besikeičiančioje aplinkoje organizacinė kultūra įgauna dar didesnę reikšmę. Darbuotojams lengviau įsipareigoti organizacijai ir jaustis pilnaverčiu jos nariu, kuomet jaučiama vyraujanti atmosfera ir kiti bendri darbo vietos elementai. Tam, kad nesąmoningai perimtų ir įsisavintų organizacijos vertybes bei normas, organizacijos narys turi patirti tuos pačius sėkmingus sprendimus, kaip ir jo kolegos. Jei darbuotojas dirba nuotoliniu būdu ir fiziškai nėra organizacijoje, tai jis nejaučia apie organizacijoje vykstančius pokyčius, o informacija jį pasiekia oficialiais šaltiniais. Čia ir iškyla organizacijos tęstinumo ir jos kultūros palaikymo problema lanksčių darbo formų kontekste, kuri gali neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į organizaciją ir įsipareigojimą jai.

1.3. Nuotolinis darbas

1.3.1. Nuotolinio darbo apibrėžimas ir klasifikacija

Skaitmeninė arba žinių ekonomika reiškia reikšmingą persitvarkymą, kurio metu materialių prekių naudojimas užleidžia vietą žinių ir informacijos srauto įsivyravimui. Šalių, korporacijų, organizacijų ir asmenų vystymosi bei tobulėjimo galimybes lemia technologijų – mokslo pažanga, žinių generavimas bei informacijos valdymas. Šiame kontekste kaip tinkamas darbo valdymo įrankis pradėjo populiarėti nuotolinis darbas, kuris, buvo tikėtasi, padės išspręsti įvairias socialines, individualias, organizacines problemas (Galvez *et al.*, 2020). Nėra vienos bendros sąvokos norint apibūdinti darbą iš namų ir tai apsunkina literatūros paiešką bei palyginimą. Skirtingos šalys vartoja šiek tiek skirtingus ir kartais tarpusavyje persidengiančius apibrėžimus, o skirtingi terminai vartojami pakaitomis (Eurofound, Messenger, Vargas Llave & Gschwind, 2017). Lietuvos ir užsienio literatūroje dažniausiai sutinkamos tokios sąvokos: nuotolinis darbas, e. darbas (angl. *Remote working, Teleworking, Telecommuting*), lankstus darbas (angl. *Flexible work*), virtualus darbas (angl. *Virtual work*), darbas iš namų (angl. *Work from home*). Pasak Cambridge University Press (2021) nuotolinis darbas suvokiamas kaip darbas, kurį darbuotojas atlieka iš namų arba kitos vietos, kuri nėra organizacijos biuras. Su bendradarbiais bendraujama telefonu, elektroniniu paštu ar kitomis programomis interneto pagalba. Pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (2016) „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“.

Nuotolinis darbas gali būti klasifikuojamas pagal kitose vietose, bet ne darbovietėje dirbamų dienų skaičių: 1) kartą per savaitę ar rečiau; 2) kelias dienas per savaitę; 3) visą darbo laiką nuotoliniu būdu (Wojcack *et al.*, 2016). Nuotolinio darbo populiarėjimą lemia ne tik organizacijų poreikis

prisitaikyti prie rinkos reikalavimų, bet ir vis spartėjančio interneto bei, kainos atžvilgiu, vis lengviau pasiekiamų informacinių ir komunikacinių technologijų (angl. *Information and communication technologies* (ICT)) (Wojcak *et al.*, 2016). Siekiant sisteminio požiūrio išskirti keturi darbo tipai pagal darbo vietą bei ICT taikymo intensyvumą, kurių apibūdinimai pateikti 2 lentelėje (Eurofound, Messenger, Vargas Llave & Gschwind, 2017). Skirtingi nuotolinio darbo intensyvumo lygiai bei darbo vietų kiekis, kuriose dirbama gali lemti skirtingas darbo sąlygų pasekmes. Tai yra svarbu išsamiau analizuojant nuotolinio darbo poveikį darbuotojo ir organizacijos rezultatams. Organizacijos gali taikyti kelias skirtingas darbo formas, kur visiems darbuotojams tenka skirtingas nuotolinio ir įprasto darbo santykis. Taip susiformuoja virtualios komandos (angl. *Virtual teams*), kurių nariai dirba kartu, skiriami atstumo (kartais ir laiko), kad pasiektų bendrą organizacijos tikslą (Serrat, 2017).

2 lentelė

Darbo formų skirstymas pagal informacinių ir komunikacinių technologijų (ICT) taikymą ir darbo vietos elementus

Kategorija	Informacinių ir komunikacijos technologijų taikymas	Darbo vieta	
Nuolatinis darbas iš namų	Visada arba didžiąją dalį laiko	Dirbama ne vien darbovietėje bent keletą kartų per mėnesį	Bent kelis kartus per mėnesį dirbama iš namų, o kitose vietose (ne darbovietėje) rečiau
Didelis mobilumas			Bent kelis kartus per savaitę dirbama iš dviejų skirtingų vietų (ne darbovietės) arba kasdien bent vienoje kitoje vietoje
Retkarčiais dirbama iš namų			Rečiau dirbama iš namų ar kitų vietų negu esant dideliam mobilumui
Visada darbovietėje	Visos kategorijos	Visada darbovietėje	

Šaltinis: Eurofound, Messenger, Vargas Llave & Gschwind, 2017.

Lietuvoje nuotolinis darbas ypatingai išpopuliarėjo 2020 m. pasaulinės pandemijos dėl COVID-19 viruso metu, nes buvo stengiamasi kiek įmanoma sumažinti kontaktą tarp žmonių. Eurostat (2021) 2019 metų duomenimis prieš pandemiją Europos Sąjungoje (ES) nuotoliniu būdu dirbo 14,7 proc. dirbančiųjų, o Lietuvoje vos 4,7 proc. Tuo tarpu pandemijos metu šis skaičius išaugo iki 44,6 proc. ES ir 46,5 proc. Lietuvoje (Eurofound, 2021). Maždaug pusė darbuotojų Lietuvoje,

išbandę nuotolinį darbą, norėtų visą laiką turėti galimybę derinti skirtingas darbo formas (Sprinter, 2020).

Pagrindiniai veiksniai, lemiantys, ar nuotolinis darbas organizacijoje bus priimtas bei įformintas palankiai ar nepalankiai, gali būti suskirstyti į tris kategorijas (Aguilera *et al.*, 2016):

- 1) darbas, kurį reikia atlikti (užduočių pobūdis ir organizavimas);
- 2) nuotolinio darbo privalumų ir trūkumų suvokimas;
- 3) suderinamumas su darbo (organizacijos) kultūra.

Nuotolinis darbas gali būti sėkmingai įvestas ir taikomas organizacijose netrukdam visiems darbuotojams įgyvendinti bendros misijos. Su organizacijos parama ir palaikymu nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra produktyvūs, atskaitingi ir atsakingi už savo veiksmus (Monroe & Haug, 2021). Ypatingai svarbus visų darbuotojų požiūris ir nusiteikimas. Dažnai susiduriama su vadovų priešišku, kurie abejoja ar galės tinkamai valdyti ir sukontroliuoti savo darbuotojus. Iš tiesų, technologijos suteikia galimybes keisti individų elgesį darbo vietoje (Miele & Tirabeni, 2020). Pereidama prie nuotolinio darbo, norėdama išlaikyti darbo efektyvumą bei produktyvumą, organizacija turėtų daugiau dėmesio skirti procesų ir informacinių sistemų tobulinimui bei nuolatiniam kokybės gerinimui (Bailey & Kurland, 2002; Silva-C *et al.*, 2019). Net ir nustatytos geriausios nuotolinio darbo praktikos nėra amžinos ir visiems tinkamos. Dėl organizacinės, kultūrinės ir technologinės aplinkos pokyčių reikalingas nuolatinis vertinimas.

1.3.2. Nuotolinio darbo, organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Spartus naujų technologijų vystymas lemia ir sparčią darbo formų kaitą, populiarėja laisvesnio pobūdžio darbo formas, tokios kaip nuotolinis darbas, darbas iš namų. Pasikeitus darbo vietai, dingsta ir įprasti organizacinės kultūros išraiškos objektai – artefaktai, tačiau tai nereiškia, kad turi pasikeisti ir gilesni įsitikinimai bei vertybės (Howard-Grenville, 2020). Dirbant per atstumą nesidalinama bendromis praktikomis, išnyksta kai kurie ritualai, tradicijos. Organizacija savaime yra kultūra kuri vystosi, keičiasi ir reaguoja į pokyčius. Darbuotojas, dirbantis nuotoliniu būdu nedalyvauja šiame vystymesi, nes nepatiria tų pačių įvykių kartu su kolegomis, po truputį praranda kontaktą su organizacijos realybe. Visos neformalios diskusijos, informacijos apsikeitimas patirtys sukuria nerašytas taisykles ir bendras vertybes, kurios veikia darbuotojo elgesį. Šiame procese darbuotojas nesąmoningai įsisavina vertybes ir normas. Jeigu darbuotojas pats nepatiria tų pačių įvykių, neturi tokių patirčių kaip jo kolegos, o yra tik oficialiai informuojamas apie pokyčius, jis sunkiai įsisavina tuos pokyčius ir gali nesuprasti kultūrinės žinutės ar konteksto, o tai gali sąlygoti jo pasipriešinimą naujiems reikalavimams. Tokie svarbūs faktoriai kaip grupės tiesos, vertybės ir normos turi lemiamą

įtaką darbuotojo požiūriui į organizaciją ir jos tikslus. Be kolektyvinės patirties didėja tikimybė atsirasti klaidingoms interpretacijoms bei nesusipratimams. Tai tiesiogiai susiję su darbuotojo tikimybę pasilikti kartu su organizacija ar iš jos išeiti – darbuotojas nežino kuo jis gali pasitikėti ir kas jam padės, atsitikus netikėtai situacijai (Wojcak, 2016). Organizacinės kultūros sąvoką pritaikius skaitmeninei sričiai, galima teigti, kad skaitmeninės darbo jėgos epochoje organizacijų kultūra turi išplėsti savo principus, įtraukdama virtualių darbo vietų praktikas (Duerr *et al.*, 2018).

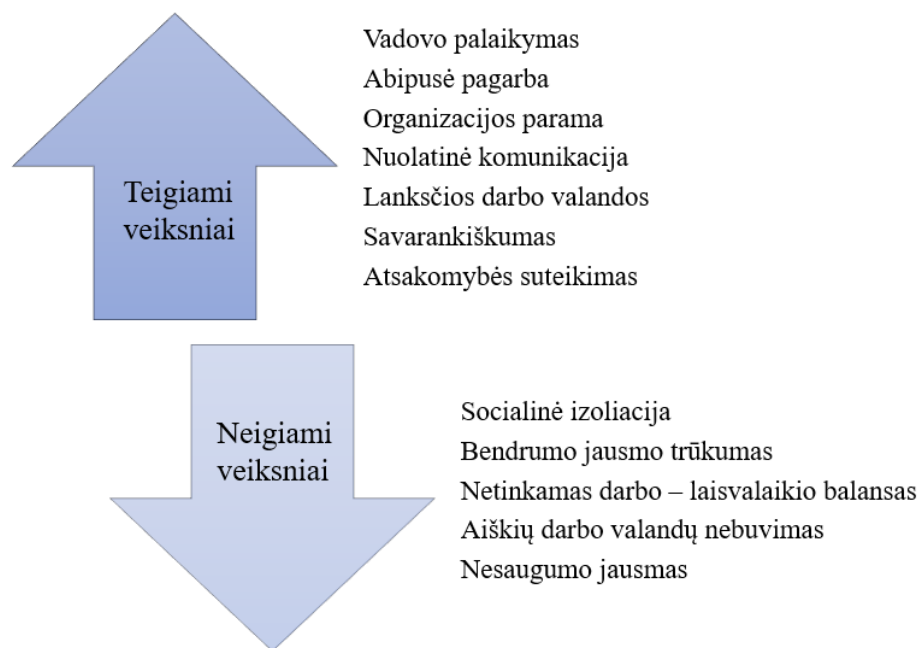
Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą ir sklandų nuotolinį darbą yra darbuotojų ir jų vadovų santykiai, grįsti abipusiu pasitikėjimu, pagarba ir supratingumu. Nuo darbdavio pastangų priklauso, ar perėjimas prie darbo iš namų bus sklandus, o darbuotojai jausis saugiai ir sėkmingai vykdys savo veiklą (Robertson & Mosier, 2020). Vadovų vaidmuo nuotolinio darbo kontekste įgauna šiek tiek kitokią reikšmę ir vietoj tradicinio požiūrio, kad geriausias valdymas yra kontrolė ir tiesioginė priežiūra prieinama prie naujų darbuotojų stebėjimo ir motyvavimo būdų (Beauregard *et al.*, 2019). Dirbant nuotoliniu būdu griežtos kontrolės mechanizmai tampa nebeveiksmingi, darbuotojui suteikiama daugiau laisvės ir savarankiškumo. Tik parodydami savo pasitikėjimą darbuotoju, suteikdami jam daugiau įgaliojimų priimti sprendimus ir didesnę atsakomybę, vadovai gali sukurti ir išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą organizacijai (Sprinter, 2020). Pasitikėjimas tiesiogiai siejamas su geresniais darbuotojo rezultatais, pasitenkinimu darbu ir sumažėjusiu streso lygiu (Beauregard *et al.*, 2019). Darbuotojams turėtų būti suteikiama daugiau laisvės planuoti savo laiką, paskirstyti darbo krūvį bei dažniau savarankiškai priimti su jo atsakomybėmis susijusius sprendimus. Taip pat labai svarbi komunikacija, nuolatinis ryšio palaikymas, vadovo pasiekiamumas (Golden, 2021). Madlock (2012) tyrimas parodė, kad visą darbo laiką nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų vadovai linkę naudoti į konkrečių užduočių įvykdymą, o ne į santykius orientuotą vadovavimo stilių, o tai buvo reikšmingas veiksnys didesniai darbuotojų pasitenkinimui savo darbu, geresne komunikacija bei įsipareigojimu organizacijai. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, ypatingai nori priklausyti savo organizacijai.

Efektyviam darbui iš namų bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymui ne mažiau svarbi ir visos organizacijos parama (Golden, 2021). Priimdamos darbo organizavimo pokyčius virtualios erdvės kontekste organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų sutelkimui, suvienijimui, tarpusavio ryšio palaikymui bei optimaliam darbo – asmeninio gyvenimo balanso palaikymui. Tikėtina, kad organizacijų, kuriose vyraujančių kultūrų pagrindiniai bruožai yra palaikymas, pasitikėjimas, pagarba bei laisvės suteikimas, darbuotojai lengviau įsisavins darbo formų pasikeitimą bei pasižymės stipresniu įsipareigojimo jausmu. Priklausymas organizacijai gali būti patiriamas tiesiogiai per darbą, sutapatinus savo ir organizacijos vertybes arba sąmoningai suvokiant, kad priklausymas organizacijai yra priemonė tikslui pasiekti. Priklausymo organizacijai jausmas

kiekvienam yra individualus, tačiau kad jis būtų pakankamai stiprus ir reikšmingas tai turi būti bendra tarp organizacijos narių vyraujanti realybė. Remiantis išanalizuota literatūra 7 paveiksle pateikti esminiai veiksniai, įtakoiantys, ar nuotolinis darbas bus sėkmingai taikomas organizacijoje, darbuotojai bus patenkinti darbu iš namų ir dėl to bus stipriau įsipareigoję savo organizacijai.

7 paveikslas

Veiksniai, lemiantys darbuotojų nuotolinio darbo vertinimą



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Beauregard *et al.*, 2019; Golden, 2021; Madlock, 2012; Sprinter, 2020).

Anksčiau atliktų mokslinių tyrimų metu buvo įrodyta nuotolinio darbo teigiama įtaka organizacijoms. Nustatyta, kad yra nedidelis teigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo ir organizacijos rezultatų (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Darbas iš namų didina produktyvumą, stiprina įsipareigojimo jausmą ir norą likti organizacijoje bei gerina jos rezultatus. Analizuotų organizacijų nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, įvykdavo daugiau užduočių ir jas atlikdavo kokybiškiau už dirbančius organizacijos biuruose. Tai pat tyrimo dalyviai teigė, kad neįvyko ženklių jų darbo rutinos pasikeitimų perėjus prie nuotolinio darbo, todėl tokie darbuotojai galimai pasižymi didesne motyvacija. Visgi nustatyta, kad dažnesni susitikimai su bendradarbiais bei buvimas tradicinio biuro aplinkoje kombinuojant su lanksčiomis darbo valandomis palaiko optimalų balansą, o tai yra naudinga tiek darbuotojams, tiek ir organizacijai (Junior *et al.*, 2019). Bene dažniausiai įvardijamas

nuotolinio darbo privalumas yra galimybė lanksčiau planuoti savo darbo valandas ir didesnė autonomija. Darbuotojas gali lengviau palaikyti darbo bei asmeninio gyvenimo balansą, sumažėja streso lygis bei padidėja pasitenkinimas savo darbu. Organizacijos gali džiaugtis padidėjusiu darbo našumu ir išlaidų sumažėjusiais administraciniais, personalo valdymo kaštais (Junior *et al.*, 2019). Organizacijoms nuotolinio darbo galimybė leidžia būti lankstesnėms, samdyti įvairių sričių darbuotojus visame pasaulyje be geografinių apribojimų (Serrat, 2017). Taip pat pastebima aplinkosauginė nauda, pavyzdžiui, eismo suvaldymas miestuose ar sumažėjusi oro tarša bei mažesnės darbuotojų kuro išlaidos (Junior *et al.*, 2019).

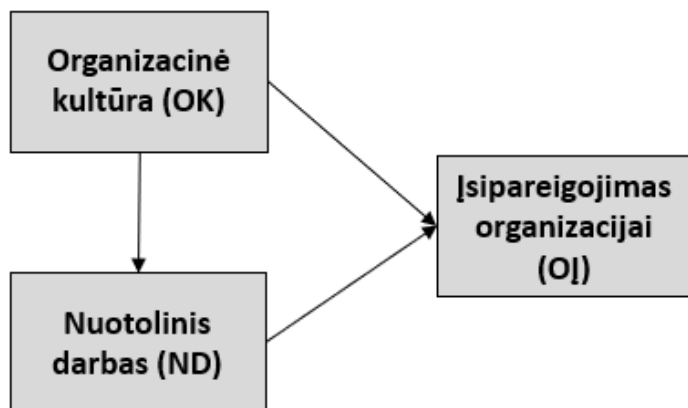
Optimalus darbo valandų skaičius dirbant iš namų didina darbo našumą, tačiau jei dirbama per ilgai – produktyvumas drastiškai krenta. Dažnu atveju, nuotolinis darbas didina pasitenkinimą gyvenimu bei darbu. Visgi, neretai susiduriama su problemomis, kai reikia derinti darbo ir šeimos pareigas, ypač darbuotojams, kurie turi mažamečių vaikų. Todėl būtina taip formuoti nuotolinį darbą, kad dėl patiriamu nuotolinio streso dėl organizacijos paskirtų atsakomybių bei asmeninio gyvenimo pareigų balanso palaikymo nesumažėtų gyvenimo kokybė (Kazekami, 2020). Kitas nuotolinio darbo trūkumas – bendro konteksto praradimas, tiesioginio kontakto ir bendrumo jausmo su kolegomis nebuvimas (Serrat, 2017; Sprinter, 2020). Dirbantieji iš namų gali nebesijausti organizacijos nariais, būti atsiriboję nuo organizacijos kultūros taip, kaip laisvai samdomi darbuotojai (angl. *Freelancers*). Tokie jausmai, kartu su padidėjusia socialine izoliacija gali neigiamai paveikti ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Virtuali aplinka taip pat apsunkina naujų darbuotojų integraciją į organizaciją ir jos kultūros perdavimą bei lygiavertį propagavimą tarp visų narių (Asatiani & Penttinen, 2018). Šioje vietoje vėl iškyla vadovų ir organizacijos lyderių svarba, kurie turėtų akcentuoti darbuotojams, kokie ir kodėl kultūros aspektai yra svarbiausi, kaip jau turimus įrankius panaudoti naujos kultūros, geriau prisitaikiusios prie pasikeitusių aplinkos sąlygų, suformavimui ir vystymui (Howard-Grenville, 2020).

Remiantis anksčiau darbe apžvelgta mokslinė literatūra apie organizacinę kultūrą, organizacinį įsipareigojimą bei nuotolinį darbą, galima daryti prielaidas (8 pav.):

- Organizacinės kultūros tipologija, t. y. dominuojantys organizacijos bruožai gali veikti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprumą ir jo tipą;
- Kadangi organizacijos parama veikia tai, kaip joje priimamos lanksčios darbo formos, tai nuo organizacinės kultūros tipologijos gali priklausyti tai, kaip dažnai darbuotojai dirbs nuotoliniu būdu ir kokia jų nuomonė bus apie nuotolinį darbą;
- Tai, kaip dažnai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu gali įtakoti, kaip stipriai jie bus įsipareigoję savo organizacijai.

8 paveikslas

Teorinis modelis, pavaizduojantis ryšius tarp organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo



Šaltinis: sudaryta autorės.

Vykstant sparčiai globalizacijai ir vystantis naujoms technologijoms darbo formos kinta ir darbovietės nebebus tokios pačios kaip anksčiau. Tai gali būti pradžia naujos darbo kultūros paplitimui, kur darbo kokybė labiau vertinama nei kiekybė (Thomason & Williams, 2020). Nors yra nemažai organizacijų, kuriose vyrauja tradicinė kultūra nepalaikanti didelio progreso, Covid-19 viruso sukelta pandemija parodė, kad organizacijos gali sėkmingai sukurti ir palaikyti nuotolines darbo vietas. Stipriai išplitęs nuotolinis darbas dėl priverstinio likimo namuose parodė, kad toks darbo organizavimas yra efektyvus ir pritaikomas. Dėl darbo lankstumo atsiradus nestabilumo ir laikinumo faktoriams, kinta organizacijų ir jų narių santykiai. Todėl yra svarbu analizuoti ir, esant reikalui, keisti vyraujančios organizacinės kultūros principus, kuri dėl savo savybės vienyti ir telkti organizacijos narius gali padėti išlaikyti didelį darbuotojų įsipareigojimą pasikeitus darbo formai.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SĄSAJŲ TYRIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

2.1. Tyrimo metodologija ir metodai

Pastarųjų kelerių metų situacija parodė, kad staigiai pasikeitus aplinkoms sąlygoms sėkmingai išlikti gali tik tos organizacijos, kurios sugeba išeiti iš savo tradicinių ribų, yra lanksčios, išsiskiriančios ir prisitaikančios prie pasikeitusios aplinkos. Kadangi nuotolinis darbas stipriai populiarėja įvairiose organizacijose, susiduriama su naujais iššūkiais, kaip kurti ir išlaikyti tokias organizacines kultūras, kurios virtualioje aplinkoje padėtų turėti organizacijai įsipareigojusius darbuotojus. Nors anksčiau atliktuose tyrimuose nustatytas organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai ryšys, nėra plačiai analizuojama šių reiškinių sąveika su lanksčiomis darbo formomis, tame tarpe ir nuotoliniu darbu.

Tyrimo tikslas. Atlikus empirinį tyrimą įvertinti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajas Lietuvos organizacijose.

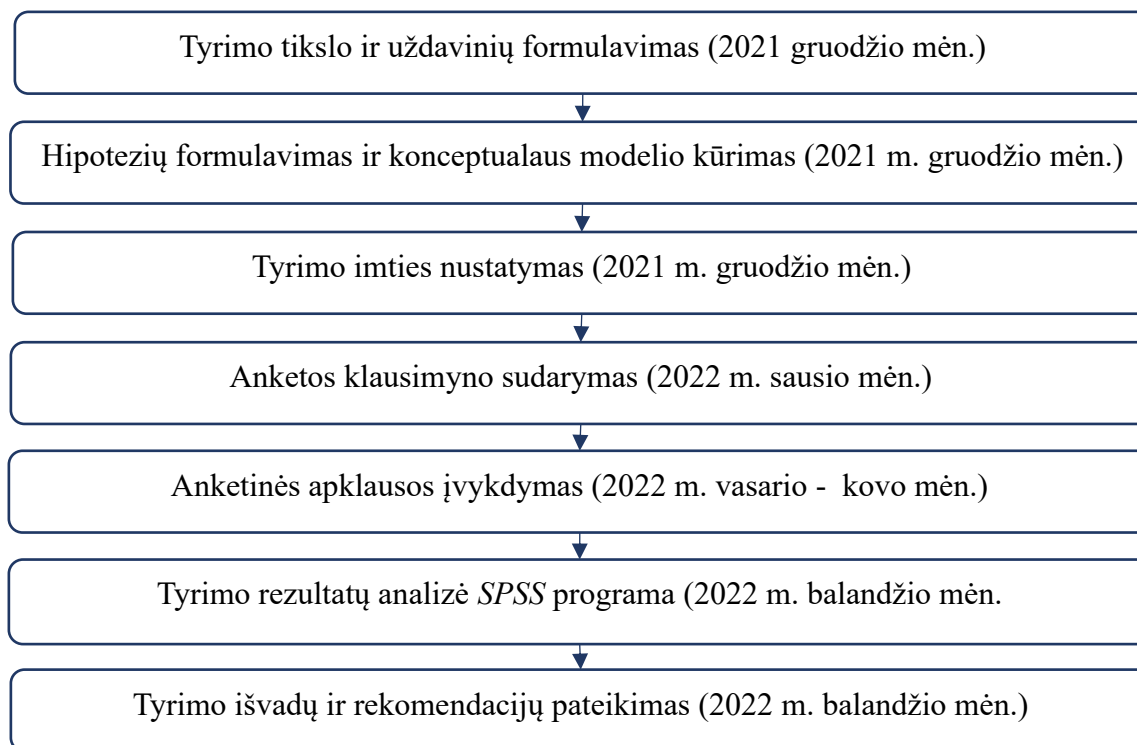
Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra nustatyti ryšius tarp analizuojamų reiškinių.
2. Parengti konceptualų tyrimo modelį ir suformuluoti hipotezes.
3. Nustatyti analizuojamiems reiškiniams tinkamus vertinimo instrumentus ir parengti tyrimo instrumentą.
4. Anketinės apklausos metu surinkti kiekybinius duomenis tolimesnei analizei.
5. Išanalizavus gautus rezultatus nustatyti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajas.

Darbo atlikimui pasirinktas kiekybinis aiškinamasis tyrimas naudojant kiekybines vertinimo skales. Toks tyrimas leidžia taikyti išsamiausias statistines duomenų analizės procedūras. Kiekybinis tyrimas grindžiamas pozityvistine filosofija, kurios pagrindinės savybės moksliskumas, objektyvumas, teisingumas (Tamaševičius, 2015). Pasirinktas duomenų surinkimo metodas struktūruota anketinė apklausa buvo vykdoma virtualiai interneto svetainėje *www.apklausa.lt*. Anketa buvo dalinamasi socialiniuose tinkluose, draugų, kolegų ir pažįstamų tarpe. Empirinio tyrimo įgyvendinimui parengtas detalus veiksmų atlikimo planas su terminais (9 pav.).

9 paveikslas

Empirinio tyrimo veiksmų eiga



Šaltinis: parengta autorės

Tyrimo imtis

Imčiai sudaryti pasirinkta netikimybinė (neatsitiktinė) patogumo imties sudarymo strategija, todėl šio tyrimo išvadų nebus galima apibendrinti visai populiacijai, o tyrimo išvados bus nukreipiamos į tyrimo objektą. Netikimybinėse imtyse nėra griežtai apibrėžto reikiamo imties dydžio, jis priklauso nuo to, kokie statistiniai metodai bus naudojami surinktų duomenų analizei. Nors regresinei analizei rekomenduojama turėti bent 50 respondentų (George & Mallery, 2019), tačiau buvo pasirinkta šio tyrimo metu gauti bent 100 respondentų atsakymus. Tyrimo imtis: pilnamečiai Lietuvos piliečiai, dirbantys kokioje nors organizacijoje. Respondentų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, anketų gavėjai buvo aiškiai ir suprantamai supažindinti su darbo tema bei tyrimo tikslu. Tyrimo metu buvo užtikrintas anonimiškumas, o rezultatai skelbiami tik apibendrinti.

Tyrimo instrumento parengimas

Siekiant įvertinti nuotolinio darbo, organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, buvo sudarytas tyrimo instrumentas. 1 priede yra pilnai suformuota tyrimo anketa, kuri buvo pateikta respondentams. Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas sudarytas iš keturių dalių pagal tai, kokias savybes ar reiškinius siekiama įvertinti (3 lentelė).

3 lentelė

Tyrimo klausimyno struktūra

Klausimyno dalis	Vertinamos charakteristikos
I dalis	Nuotolinio darbo dažnis Darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą vertinimas
II dalis	Organizacinės kultūros tipologijos vertinimas
III dalis	Įsipareigojimo organizacijai vertinimas
IV	a) tiriamųjų demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, asmeninio namų ūkio padėtis); b) organizacijų, kuriose tiriamieji dirba, charakteristikos (dydis, tipas); c) tiriamųjų santykio su organizacija charakteristikos (darbo stažas, užimamos pareigos).

Šaltinis: parengta autorės

Nuotolinis darbas

Nuotolinio darbo įvertinimui į anketos klausimyną įtraukti klausimai „Koks jūsų darbo pobūdis?“, siekiant nustatyti, kokia darbo forma dirba respondentas: visada kontaktiniu būdu, visada nuotoliniu, mišriu būdu ar įprastai kontaktiniu, bet esant tam tikroms aplinkybėms, respondentas turi galimybę dirbti iš namų. Taip pat, buvo klausama: „Kiek vidutiniškai dienų per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?“, siekiant įvertinti nuotolinio darbo dažnumą. Kiekio klausimas padėjo surinkti faktinius charakteristikos dydžius, kuriuos vėliau buvo galima suskirstyti į kategorijas ir palyginti tarpusavyje. Taip pat, buvo vertinama darbuotojų nuomonė apie nuotolinį darbą iš namų, kadangi svarbu įvertinti ne tik nuotolinio darbo dažnumą, bet ir respondentų požiūrį, ar visumoje jie yra patenkinti dirbdami nuotoliniu būdu iš namų ir gerai vertina esamas nuotolinio darbo sąlygas. Klausimynas parengtas pagal G. K. Sethi & N. K. Saini (2020) naudotą instrumentą, kuriuo tyrimo metu buvo vertinama mokykloje dirbančių mokytojų nuomonė apie nuotolinį darbą iš namų COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Autorių naudotas klausimynas buvo šiek tiek pakoreguotas ir adaptuotas taip, kad būtų galima jį pritaikyti įvairiomis veiklomis užsiimančių organizacijų darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą iš namų vertinimui. Klausimynas sudarytas iš 13 teiginių, kiekvienas jų vertinamas pagal penkiabalę *Likerto* skalę (1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku) (4 lentelė).

4 lentelė

Darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą iš namų vertinimo klausimynas

Teiginio Nr.	Teiginiai
1.	Esu susikūręs gerą darbo rutiną
2.	Reguliariai darau pertraukas nuo darbo
3.	Sugebu išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą
4.	Jaučiuosi produktyvesnis
5.	Esu susikūręs patogią darbo vietą
6.	Dalyvauju reguliariuose savo grupės/komandos susirinkimuose
7.	Galiu patogiai bendrauti su kolegomis
8.	Manau, kad minimi pasitiki, kai dirbu nuotoliniu būdu
9.	Jaučiu organizacijos palaikymą
10.	Mano organizacija yra pasiruošusi nuotoliniam darbui
11.	Mano organizacija suteikia man visas priemones, reikalingas nuotoliniam darbui
12.	Aš esu laimingas dirbdamas iš namų
13.	Įgaunu vis daugiau pasitikėjimo savimi kaip virtualus darbuotojas

Šaltinis: parengta autorės

Organizacinė kultūra

Organizacinės kultūros įvertinimui buvo naudojamas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas Cameron & Quinn (2005). OCAI instrumentas yra plačiai naudojamas įvairių veiklos sričių organizacijų kultūros nustatymui bei siekiant įvertinti vyraujančios organizacinės kultūros tipo ir kitų organizacijos charakteristikų, tame tarpe įsipareigojimu organizacijai sąveikas (Awit & Marticio, 2020; Batugal *et al.* 2019; Bokhari *et al.*, 2021; Fitrio *et al.*, 2020; Pomyalova *et al.*, 2020). Originaliame klausimyne respondentai visus teiginius, kurie apibūdina konkretų kriterijų turi išreitinguoti, padalindami 100 turimų balų. Siekiant pritaikyti šį įrankį elektroninės apklausos formatui bei suvienodinti nagrinėjamų reiškinių skales, šiam tyrimui buvo pasirinkta penkiabalė *Likerto* atsakymų skalė. Respondentai turėjo įvertinti, kiek pateiktas teiginys aktualus jų organizacijai, įvertindami nuo 1 iki 5 balų (1- visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku). Tokia vertinimo skalė jau buvo naudojama anksčiau atliktuose tyrimuose (Cameron & Quinn, 2011; Heritage *et al.*, 2014; Kalliath *et. al.*, 1999; Nazarian *et al.*, 2017, Zahari & Shurbagi 2012).

Instrumentas paremtas konkuruojančių vertybių modeliu (angl. *Competing Values Framework* (CVF), kuris vertinamas pagal dvi dimensijas. Pagal pirmą dimensiją vertinami skirtumai

tarp efektyvumo kriterijų, kurie orientuoti į lankstumą, diskretiškumą su tais, kurie nukreipti į stabilumą, kontrolę. Pagal antrą dimensiją apibrėžiami skirtumai tarp vidinės orientacijos, paremtos integracija, vienybe ir išorinės orientacijos, paremtos diferenciacija bei konkurencija.

Anksčiau minėtų dimensijų skirtingos kombinacijos sudaro keturis skirtingus organizacijų tipus: A – klanas, B - adhokratija, C – rinkta, D – hierarchija, kurių kiekvienas atspindi tam tikras organizacijos veiklos savybes. OCAI klausimynas sudarytas iš šešių organizacijos kultūros vertinimo kriterijų:

- 1) Dominuojančios savybės;
- 2) Organizacinė lyderystė;
- 3) Darbuotojų valdymas;
- 4) Vienijantys elementai;
- 5) Strateginiai tikslai;
- 6) Sėkmės kriterijai.

Kiekvienas iš kriterijų yra analizuojamas pagal keturis teiginius, kurie atspindi skirtingus organizacinės kultūros tipus A, B, C ir D (5 lentelė). Šie teiginiai padeda identifikuoti, kas darbuotojų akimis yra svarbu jų organizacijose, kokios vertybės yra dominuojančios ir laikomos teisingomis. Jie ir buvo naudojami apklausoje, siekiant nustatyti organizacinės kultūros tipologiją.

5 lentelė

Organizacinės kultūros vertinimo instrumento komponentai ir juos paaškinantys teiginiai

Komponentai	Organizacinės kultūros tipas			
	A	B	C	D
Dominuojančios savybės	Organizacija savo savybėmis yra artima darbuotojams. Ji kaip didelė šeima, darbuotojai turi daug bendro.	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Darbuotojai yra pasirengę aukotis ir rizikuoti dėl šios organizacijos.	Organizacija yra orientuota į aukštus rezultatus, darbų atlikimą. Darbuotojai siekia tikslų ir yra linkę konkuruoti.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai yra apibrėžti formaliose taisyklėse, procedūrose.
Organizacinė lyderystė	Vadovavimo stilius organizacijoje pasireiškia per stebėjimą, norą padėti ir mokyti.	Vadovavimo stilius organizacijoje yra verslumo, inovatyvumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.	Vadovavimo stilius organizacijoje yra efektyvumo, agresyvumo, dėmesio sutelkimo į rezultatus pavyzdys.	Organizacijos vadovybė yra sklandaus koordinavimo, organizavimo bei tvarkymosi pavyzdys.
Organizacijos darbuotojų valdymas	Palaikomas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimančiam sprendimui.	Skatinama individuali rizika, novatoriškumas, savitumas. Suteikiama laisvė priimti sprendimus.	Reikalaujama aukščiausių rezultatų, tikslų pasiekimo, skatinama konkurencija.	Organizacija darbuotojui suteikia saugumo jausmą, iš jo tikėdamasi paklusnumo ir stabilumo.
Organizaciją vienijantys elementai	Organizaciją vienija lojalumas, abipusis pasitikėjimas, didelis įsipareigojimas.	Organizaciją vienija naujovių, tobulėjimo ir noro visada pirmauti siekimas.	Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklos eigą.
Organizacijos strateginiai tikslai	Organizacija daugiausiai dėmesio skiria žmogiškam vystymuisi. Skatinamas atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas.	Organizacija daugiausiai dėmesio skiria inovacijoms, naujiems iššūkiams. Vertinamos naujų galimybių paieškos ir naujų dalykų išbandymas.	Organizacija daugiausiai dėmesio skiria konkurencingumui ir pasiekimams. Jaučiama įtampa dėl spaudimo dominuoti rinkoje.	Organizacija daugiausiai dėmesio skiria pastovumui ir stabilumui. Svarbu palaikyti nuolatinį efektyvumą ir sklandžią veiklos eigą.
Organizacijos sėkmės kriterijai	Sėkmė mano organizacijai – darbuotojų tobulėjimas, komandinis darbas, didelis įsipareigojimas.	Sėkmė mano organizacijai – buvimais unikaliais ir greičiausiai diegiančiais naujovėmis.	Sėkmė mano organizacijai – pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.	Sėkmė mano organizacijai – efektyvumas, kurį apima maži kaštai, sklandus darbų planavimas ir įvykdymas.

Šaltinis: parengta autorės pagal Cameron & Quinn, 2011.

Įsipareigojimas organizacijai

Organizaciniam įsipareigojimui įvertinti pasirinktas J. P. Meyer & N. J. Allen (1993) organizacinio įsipareigojimo modelis, kurį sudaro trys komponentai: emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai. Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo klausimynas (angl. *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*) plačiai naudojamas organizacinės elgsenos tyrimuose (Afif, 2018; Keskes *et al.*, 2018; Qing *et al.*, 2019). Nors originalus vertinimo instrumentas sudarytas iš 24 teiginių, šiam tyrimui pasirinktas sutrumpintas – 18 teiginių klausimynas, kurio patikimumas įrodytas ankstesniuose tyrimuose. Kiekvieną iš trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų (emocinį, tęstinį ir normatyvinį) apibūdina po šešis teiginius (6 lentelė).

6 lentelė

Įsipareigojimo organizacijai vertinimo instrumento komponentai ir juos paaiškinantys teiginiai

Komponentas	Teiginiai
Emocinis (afekcinis)	Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.
	Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos.
	Aš jaučiu stiprų ryšį su savo organizacija.
	Aš jaučiuosi „emociskai prisirišęs/(–usi)“ prie šios organizacijos.
	Aš jaučiuosi kaip „šeimos narys“ savo organizacijai.
	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.
Tęstinis (ilgalaikis)	Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas.
	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.
	Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.
	Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.
	Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (–usi) savęs šiai organizacijai.
	Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka.
Normatyvinis (fomalusis)	Jaučiu pareigą likti dirbti pas savo dabartinį darbdavį.
	Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.
	Aš jausčiausi kaltas (–a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.
	Ši organizacija yra verta mano lojalumo.
	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.
	Aš esu daug skolingas (–a) savo organizacijai.

Šaltinis: parengta autorės pagal Meyer & Allen (1993)

Kiekvienas iš teiginių vertinamas pagal intervalinę *Likerto* atsakymų skalę nuo 1 iki 5 balų (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku). Šiame tyrime bus naudojamas klausimynas, kuris autorių G. Genevičiūtės–Janonienės ir A. Endriulaitienės (2015) jau buvo išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą ir patvirtintas jo tinkamumas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai vertinimui.

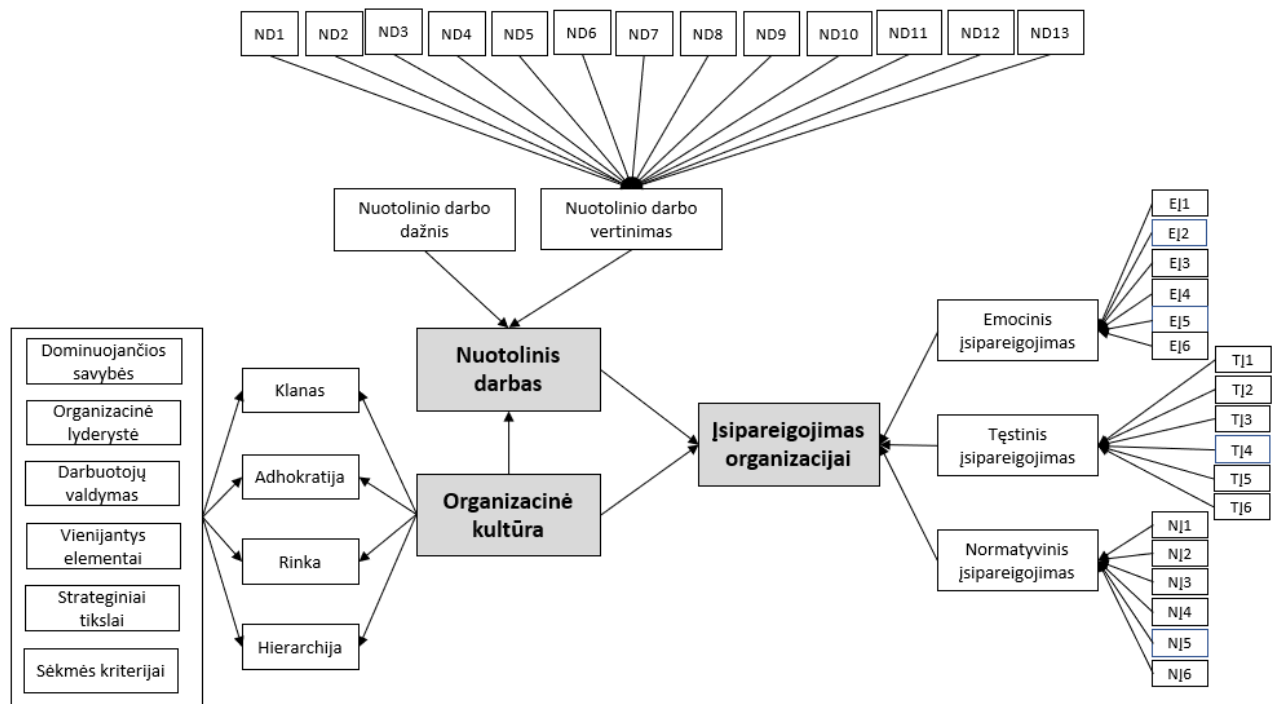
Rengiant tyrimo instrumentą buvo konsultuotasi su organizacinės psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertėmis tam, kad būtų įvertintas jo tinkamumas nagrinėjamiems reiškiniams matuoti. Klausimyno turinys ir struktūra pakoreguota atsižvelgiant į jų nuomonę. Patikslintos kai kurių klausimų formuluotės, atsisakyta tokių klausimų kaip „Organizacijos veiklos sritis“ ir „Respondento užimamos pareigos“, kurie neturi vertės šiame tyrime. Klausimas „Šeiminių padėtis“ pakeistas į „Asmeninio namų ūkio padėtis“, kuris vertinant nuotolinį darbą turi didesnę reikšmę. Įsipareigojimo organizacijai klausimyne buvo atsisakyta atvirkštinių teiginių, kurie respondentus gali nuteikti negatyviai, pvz., „Aš nejaučiu stipraus ryšio savo organizacijai“ buvo keičiama į „Aš jaučiu stiprų ryšį savo organizacija“. Papildomai, suformuotas klausimynas buvo pateiktas keturiems atsitiktiniams respondentams, patenkantiems į tyrimo imtį. Išanalizavus jų komentarus ir pastabas buvo atliktos nedidelės klausimynų teiginių korekcijos, siekiant išvengti dviprasmybių.

Hipotezių formulavimas

Remiantis mokslinės literatūros analize apie organizacinę kultūrą, įsipareigojimą organizacijai bei nuotolinį darbą buvo nustatytos šių reiškinių tarpusavio galimos sąveikos. Pagal šias sąveikas buvo suformuotas teorinis tyrimo modelis, kuris buvo išplėstas (10 pav.), kad būtų matomi ne tik priežastiniai ryšiai, bet ir kiekvieno kintamojo vertinimo konstrukto komponentai: darbuotojų nuomonę apie nuotolinį darbą matuojantys teiginiai (ND1 – ND13), emocinį įsipareigojimą matuojantys teiginiai (EĮ – EĮ6), tęstinį įsipareigojimą matuojantys teiginiai (TĮ1 – TĮ6) bei normatyvinį įsipareigojimą vertinantys teiginiai (NĮ1 – NĮ6).

10 paveikslas

Autorinio tyrimo konceptualus modelis



Šaltinis: parengta autorės.

Taip pat, suformuluotos keturios hipotezės ir trys sub-hipotezės:

H1: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką nuotolinio darbo dažniui.

H2: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

H2a: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo emociniam įsipareigojimui organizacijai.

H2b: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.

H2c: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.

H3: Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprumas priklauso nuo to, kaip dažnai jis dirba nuotoliniu būdu.

H4: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų nuotolinio darbo vertinimui.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

2.2.1. Aprašomoji imties statistika

Viena dalis klausimų anketoje buvo skirti nustatyti respondentų demografines, socialines charakteristikas. Gauti rezultatai pateikti 7 lentelėje. Iš apklausoje dalyvavusių 132 respondentų – 85 (64,4 %) sudarė moterys, 42 (31,8 %) – vyrai, o 5 (3,8 %) respondentai nenurodė savo lyties.

Respondentų buvo paprašyta nurodyti savo tikslų amžių, pagal gautus rezultatus jie buvo suskirstyti į keturias kategorijas. Daugiau negu pusė apklaustųjų (54,5 %), buvo 27 – 32 metų amžiaus (N=72), kiek mažiau – 25 % respondentų buvo 33 – 38 metų amžiaus, tuo tarpu jaunesni nei 26 metų ir vyresni nei 39 metų amžiaus sudarė atitinkamai 10,6 % (N=14) ir 9,8 % (N=13) visų respondentų.

Absoliuti dauguma atsakiusių yra įgiję aukštąjį išsilavinimą – 84,8 % (N=112), tuo tarpu vidurinį turi 2,3% (N=3), o aukštesnįjį – 12,9 % (N=17).

7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžiaus kategorijas, išsilavinimą, asmeninio namų ūkio padėtį (N=132)

Kriterijus		Skaičius	Procentai (%)
Lytis	Moteris	85	64,4
	Vyras	42	31,8
	Kita	5	3,8
Amžius	< 26 m.	14	10,6
	27 – 32 m.	72	54,5
	33 – 38 m.	33	25,0
	> 39 m.	13	9,8
Išsilavinimas	Vidurinis	3	2,3
	Aukštesnysis (įskaitant profesinį)	17	12,9
	Aukštasis (įskaitant daktaro laipsnį)	112	84,8
Asmeninė namų ūkio padėtis	Gyvena vienas	17	12,9
	Gyvena su tėvais (ar vienu iš tėvų)	5	3,8
	Gyvena su partneriu (-e)	65	49,2
	Gyvena su partneriu ir vaikau (-ais) iki 12 m.	45	34,0

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apklaustos dalyvių buvo klausiama, kokia jų asmeninio namų ūkio padėtis, t. y. ar jie gyvena vieni, ar su kitais žmonėmis, nes šis rodiklis galimai turi įtakos darbuotojo nuotolinio darbo vertinimui ir įsipareigojimo savo organizacijai stiprumui. Apklausti asmenys nurodė, kad gyvena vieni (12,9 %, N=17), gyvena su abiem arba vienu iš tėvų (3,8 %, N=5), gyvena su partneriu (49,2 %, N=65), gyvena su partneriu ir su vienu ar keliais vaikais (34,0 %, N=45).

Kitą klausimų grupę sudarė klausimai, skirti įvertinti organizaciją, kurioje dirba respondentas (8 lentelė). Dauguma apklaustųjų dirba privačiose įmonėse (86 %, N=114), tuo tarpu valstybinėse institucijose tik 13,6 % (N=18). Pagal organizacijos dydį, kurioje dirba respondentai, atsakymai pasiskirstė taip: maža – 18,2 % (N=18), vidutinė – 23,5 % (31) ir didelė – 58,3 % (N=77).

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą, dydį, respondento darbo stažą ir užimamas pareigas (N=132)

Kriterijus		Skaičius	Procentai (%)
Organizacijos tipas	Privati	114	86,4
	Valstybinė ar valdžios institucija	18	13,6
Organizacijos dydis	Maža (1-49 darbuotojai)	18	18,2
	Vidutinė (50-249 darbuotojai)	31	23,5
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	77	58,3
Darbuotojo stažas organizacijoje	0-2 metai	51	38,6
	3-5 metai	34	25,8
	6-8 metai	29	22,0
	9 ir daugiau metų	18	13,6
Užimamos pareigos	Vadovaujančios	44	33,3
	Nevadovaujančios	88	66,7

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Respondentų buvo prašoma nurodyti tikslų metų skaičių, kurį jie dirba dabartinėje organizacijoje. Gauti rezultatai buvo suskirstyti į keturias kategorijas. Pusė apklaustųjų savo darbovietėje dirba iki 3 metų (38,6 %, N=51), 3-5 metus – 25,8 % (N=34), 6-8 metus – 22,00 % (N=29), o devynerius ir daugiau metų dirba tik 13,6 % arba 18 apklaustųjų. Vadovaujančias pozicijas (turi tiesioginių pavaldinių) užima trečdalis respondentų (33,3%, N=44).

SPSS programos pagalba buvo atliktas analizuojamų reiškinių vertinimo konstrukto patikimumo vertinimas surinktiems duomenims. Visų konstrukto vidinio suderinamumo rodiklių (*Cronbach's Alfa*) reikšmės varijavo nuo 0,75 iki 0,89 ir atitiko gero patikimumo sąlygą - *Cronbach's Alfa* > 0,6 (Dikčius, 2011). Tikslios kiekvieno konstrukto *Cronbach's Alfa*, vidurkių ir standartinių nuokrypių reikšmės pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė

Klausimyno konstrukto patikimumo rodikliai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai

Konstruktas		Teiginių skaičius	Cronbach's Alfa	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Respondentų skaičius
Darbuotojo nuomonės apie nuotolinį darbą vertinimas		13	0,87	3,05	1,65	105*
Organizacinės kultūros vertinimas	Klanas	6	0,85	3,59	0,74	132
	Adhokratija	6	0,83	3,48	0,73	
	Rinka	6	0,75	3,46	0,65	
	Hierarchija	6	0,75	3,55	0,70	
Įsipareigojimo organizacijai vertinimas	Bendras	18	0,89	2,86	0,62	
	Emocinis	6	0,89	3,27	0,82	
	Tęstinis	6	0,76	2,72	0,72	
	Normatyvinis	6	0,82	2,58	0,77	

*Į klausimus neatsakinėjo respondentai, kurie nedirba nuotoliniu būdu.

Atlikus blokuotų duomenų dispersinę analizę, skirtą nustatyti, kaip trijų ir daugiau parametrinių kintamųjų vertinimai tarpusavyje, nustatyta, kad respondentų tarpe trijų įsipareigojimo organizacijai tipų vertinimas reikšmingai skyrėsi Sferiškumo testas (angl. *Mauchly's Test of Sphericity*) $F(2)=56,037$ $p<0,001$. Bonferroni testas patvirtino, kad respondentai labiau pasižymi emociniu įsipareigojimu ($M=3,27$) $p<0,001$ nei tęstiniu ($M=2,72$) $p<0,001$ ar normatyviniu ($M=2,58$), tačiau tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimas tarpusavyje nesiskyrė ($p=0,094$).

Atlikus t-testą nepriklausomoms imtims (angl. *Independent Samples Test*), taikomą kintamojo, stebimo dviejose nesusijusiose imtyse, vidurkių palyginimui (Čekanavičius ir Murauskas, 2000), nustatyta, kad vadovaujančias pozicijas užimantys (turintys tiesioginių pavaldinių) darbuotojai ($M=3,10$) pasižymėjo didesniu įsipareigojimu savo organizacijai nei darbuotojai, neturintys tiesioginių pavaldinių ($M=2,74$), $t(130)=3,326$, $p=0,001$.

Taip pat, atlikus Stjudento t-testą nepriklausomoms imtims buvo nustatyta, kad privačiose įmonėse dirbantys darbuotojai geriau vertina nuotolinį darbą iš namų ($M=3,18$), nei dirbantys

valstybinėse ir valdžios institucijose ($M=2,29$), $t(130)=2,15$, $p=0,033$. Pastebėta, kad moterys ($M=3,44$) pasižymi reikšmingai geresne nuomone apie nuotolinį darbą nei vyrai ($M=2,40$), $t(125)=-3,51$, $p=0,02$.

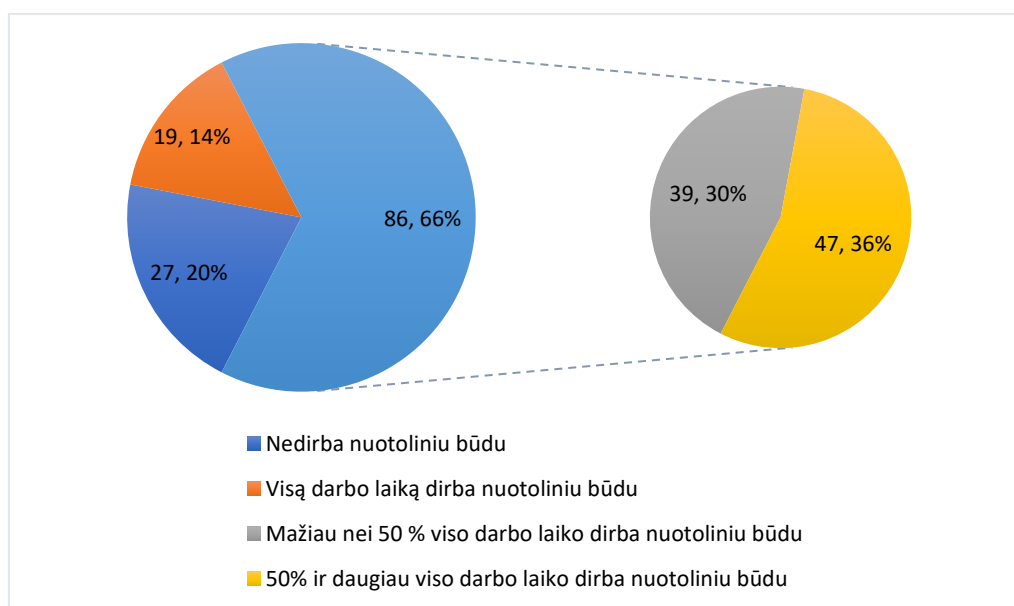
2.2.2. Organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajų rezultatų analizė

Pirmasis anketos klausimas buvo skirtas nustatyti, koku būdu dirba respondentas, t. y. įvertinti, ar jis dirba tik nuotoliniu, tik kontaktiniu ar mišriu būdu (žr. 11 paveikslą). Taip pat, buvo įtrauktas pasirinkimo variantas „Kontaktiniu būdu, bet esant reikalui, galiu dirbti ir nuotoliniu“ siekiant atskirti respondentus, kurių darbo pobūdis neleidžia dirbti nuotoliniu būdu. Iš visų apklaustųjų 20,5 % ($N=27$) nurodė, kad dirba tik kontaktiniu būdu, o 14,4 % ($N=19$) visą darbo laiką dirba nuotoliniu būdu. Didelė dalis (44,7 %, $N=59$) dirba mišriu būdu, o 20,5 % ($N=27$) respondentai dažniausiai dirba kontaktiniu būdu, tačiau susidarius tam tikroms aplinkybėms, gali dirbti ir per nuotolį. Šios dvi grupės tolimesnėje analizėje apjungtos į vieną kategoriją („mišrus darbo pobūdis“).

Respondentų atsakymai į klausimą apie nuotolinio darbo dažnumą („Kiek vidutiniškai dienų per mėnesį dirbate nuotoliniu būdu“) buvo suskirstyti į keturias kategorijas: visiškai nedirbantys nuotoliniu būdu sudarė 20,5 % ($N=27$), mažiau nei pusę darbo laiko dirbantys nuotoliniu būdu sudarė 29,5 % ($N=39$), pusę ir daugiau darbo laiko dirbantys nuotoliniu būdu sudarė 35,6 % ($N=47$), o visą laiką dirbantys nuotoliniu būdu – 14,4 % ($N=19$).

11 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal laiką, kurį jie dirba nuotoliniu būdu



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

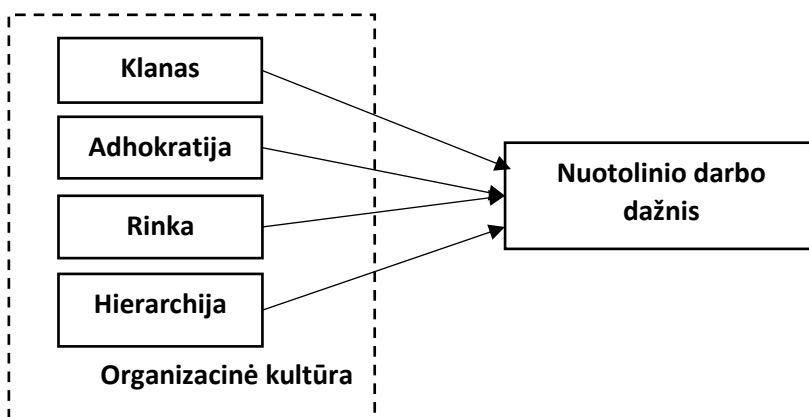
Siekiant nustatyti, įtakos ryšius tarp analizuojamų reiškinių ir patikrinti iškeltas hipotezes buvo atliktos tiesinės ir daugialypės regresinės analizės „IBM SPSS Statistics 28.0“ programa, kadangi tai tinkamiausias statistinės analizės metodas, skirtas ištirti vieno intervalinio kintamojo priklausomybę nuo vieno ar kelių kintamųjų (Čekanavičius ir Murauskas, 2014).

Pirmosios hipotezės H1: organizacinės kultūros tipologija daro įtaką nuotolinio darbo dažniui tikrinimas.

Hipotezė suformuluota siekiant įvertinti, ar tai, kaip dažnai darbuotojas gali dirbti nuotoliniu būdu iš namų gali priklausyti nuo organizacinės kultūros tipologijos (12 pav.).

12 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir nuotolinio darbo dažnio sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikta daugialypė regresinė analizė, kurios metu buvo vertinama keturių regresorių: klanų, adhokratijos, rinkos ir hierarchijos organizacinės kultūros tipų įtaka priklausomam kintamajam – nuotolinio darbo dažniui.

Nustatyta determinacijos koeficiento reikšmė $R^2=0,06$ yra per maža, kad regresijos modelis būtų laikomas tinkamu paaiškinti nagrinėjamus kintamuosius. Minimali determinacijos koeficiento reikšmė turėtų siekti bent 0,20, o dar geriau – 0,25 (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). ANOVA (angl. *Analysis of variance*) Sig. reikšmingumas $p=0,106$ viršija priimtina kriterijų $p < 0,05$, tai reiškia, kad regresijos modelyje nėra regresorių, kurie būtų susiję su nepriklausomu kintamuoju. Tai patvirtino ir visų regresorių T (Stjudento) reikšmių p vertės, kurios viršijo minimalią leistiną p-reikšmę 0,05 (10 lentelė). Dėl būtinų sąlygų, reikalingų regresijos lygčiai sudaryti, neatitikimo, toliau regresinė nebuvo atliekama.

10 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtakos nuotolinio darbo dažniui koeficientų reikšmės (N=132)

Modelis	Koeficientai ^a				
	Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1 (Konstanta)	1.650	4.526		.364	.716
klanas	1.001	1.316	.099	.760	.448
adhokratija	1.478	1.438	.143	1.028	.306
rinka	-1.535	1.326	-.133	-1.157	.249
hierarchija	1.127	1.114	.106	1.012	.314

a. Priklausomas kintamasis: Nuotolinio darbo dažnis

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Antros hipotezės H2: organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai vertinimas.

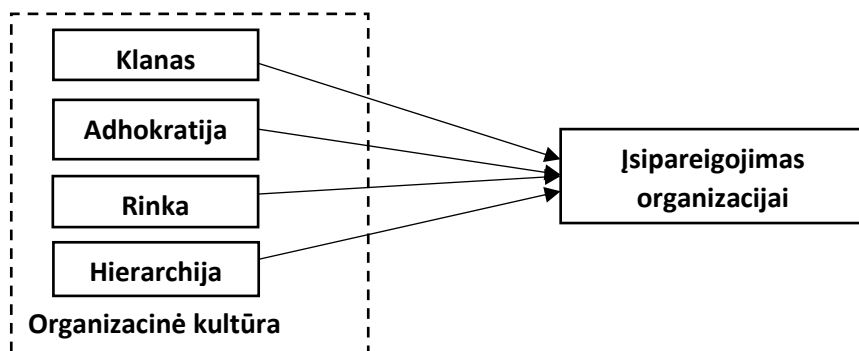
Siekiant nustatyti, ar organizacinės kultūros tipologija turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai buvo atlikta daugialypė regresinė analizė, kur nepriklausomi kintamieji: klanas, adhokratijos, hierarchijos ir rinkos organizacinės kultūros tipai, o priklausomas kintamasis – įsipareigojimas organizacijai (13 pav.)

Atlikus daugialypę regresinę analizę su kintamaisiais nustatyta, kad yra tenkinamos regresijos modelio sąlygos:

- 1) nepriklausomas kintamasis atitinka normalųjį kintamąjį – Šapiro-Vilko normalumo testo reikšmė turi būti $p > 0,05$, o šiuo atveju nustatyta $p=0,913$;
- 2) ANOVA reikšmingumo *Sig.* reikšmė $p=0,001$ (turi būti $p<0,05$), todėl modelis paaiškina didelę variacijos dalį;
- 3) Durbino-Vatsono reikšmė ($=1,758$) rodo, kad nėra autokoreliacijos tarp skirtingų stebinių liekamosios paklaidos;
- 4) Nustatyta determinacijos koeficiento reikšmė $R^2=0,19$, o tai rodo, kad modelis prastai paaiškina kintamuosius. Kuo koeficiento reikšmė didesnė, tuo modelis labiau tinka duomenims. Kadangi R^2 reikšmė nedaug nutolusi nuo $0,20$, tai visgi nuspręsta toliau nagrinėti sudarytą regresijos modelį.

13 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinus T (Stjudento) kriterijaus p reikšmes kiekvienam regresoriui nustatyta, kad tik vienas iš regresorių – klano kultūra atitiko reikšmingumo sąlygą $p < 0,05$. Klano kultūra reikšmingai daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ($t=3,088$, $p=0,002$), tuo tarpu adhokratija ($p=0,900$), hierarchija ($p=0,664$) ir rinka ($0,368$) neturi reikšmingos įtakos (11 lentelė).

11 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

		Koeficientai ^a				
		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
Modelis		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.245	.347		3.593	<.001
	klanas	.311	.101	.374	3.088	.002
	adhokratija	.014	.110	.016	.125	.900
	rinka	.092	.102	.096	.903	.368
	hierarchija	.037	.085	.042	.435	.664

a. Priklausomas kintamasis: įsipareigojimas

Šaltinis: parengta autorės pagal tyrimo rezultatus.

Iš regresinio modelio pašalinus neturinčius įtakos regresorius ir palikus tik vieną turintį įtakos regresorių – klano organizacinę kultūrą, buvo pakartota regresinė analizė. Šiek tiek sumažėjo determinacijos koeficiento reikšmė ($R^2=0,17$), ANOVA reikšmingumas $F(1)=26,813$, $p=0,01$. Klano tipo organizacinės kultūros Stjudento kriterijaus reikšmė $p=0,001$ (12 lentelė). Pagal gautas koeficientų reikšmes buvo sudaryta regresijos lygtis.

12 lentelė

Klano tipo organizacinės kultūros įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

Modelis		Koefficientai ^a		Beta	t	Sig.
		Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai			
		B	Std. Error			
1	(Konstanta)	1.625	.243		6.673	<.001
	klanas	.344	.066	.414	5.178	<.001

a. Priklausomas kintamasis: įsipareigojimas

Šaltinis: parengta autorės pagal tyrimo rezultatus.

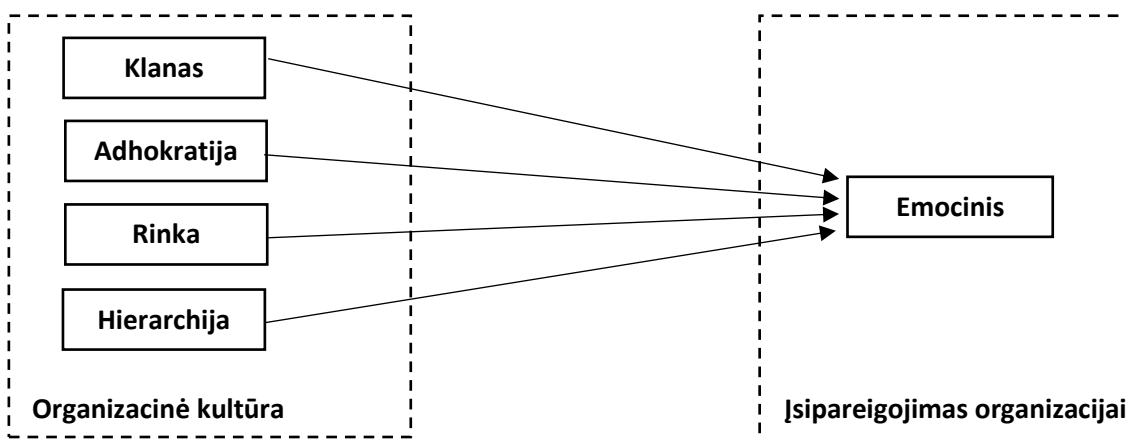
Regresinė lygtis: Įsipareigojimas organizacijai = 1,625 + 0,344 x Klanas

Toliau buvo tikrinamos trys papildomos hipotezės, kurioms įvertinti atliktos atskiros regresinės analizės, siekiant nustatyti, ar organizacinės kultūros tipologija daro įtaką atskirai kiekvienam įsipareigojimo organizacijai komponentui. Pirmojo modelio priežastiniai kintamieji (regresoriai) yra organizacinės kultūros tipai (klanas, adhokratija, rinkas ir hierarchija), o priklausomas kintamasis – emocinis įsipareigojimas organizacijai (14 pav.)

Hipotezės H2a: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai tikrinimas.

14 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir emocinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis (N = 132)



Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertintas ANOVA reikšmingumas $p=0,001$ ($<0,05$) bei determinacijos koeficiento reikšmė, kuri yra didesnė už $0,20$ ($R^2=0,39$), todėl modelis iš esmės tinkamas analizei. Visgi įvertinus T (Stjudento) testo reikšmes atskiriems regresoriams nustatyta, kad vienintelė klanų kultūra turi reikšmingos įtakos emociniam įsipareigojimui organizacijai ($t=5,644$, $p=0,003$), tuo tarpu kiti regresoriai adhokratija ($p=0,838$), rinka ($p=0,870$), hierarchija ($p=0,649$) nedaro reikšmingos įtakos (13 lentelė).

13 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtakos emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

Modelis		Koeficientai ^a		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
		Nestandardizuoti koeficientai	Std. Error			
B				Beta		
1	(Constant)	.623	.397		1.570	.119
	klanas	.651	.115	.592	5.644	<.001
	adhokratija	.026	.126	.023	.205	.838
	rinka	.019	.116	.015	.164	.870
	hierarchija	.045	.098	.038	.456	.649

a. Priklausomas kintamasis: emocinis

Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš modelio pašalinus nepriklausomus kintamuosius, kurie nedaro jokios įtakos priklausomam kintamajam. Determinacijos koeficientas $R^2=0,39$, ANOVA reikšmė $F(1)=82,153$, $p=0,001$. Pagal gautas β koeficientų reikšmes (14 lentelė) buvo sudaryta galutinė regresijos lygtis.

14 lentelė

Klanų tipo organizacinės kultūros įtakos emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai (N=132)

Modelis		Koeficientai ^a		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
		Nestandardizuoti koeficientai	Std. Error			
B				Beta		
1	(Konstanta)	.818	.277		2.957	.004
	klanas	.684	.076	.622	9.064	<.001

a. Priklausomas kintamasis: emocinis

Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

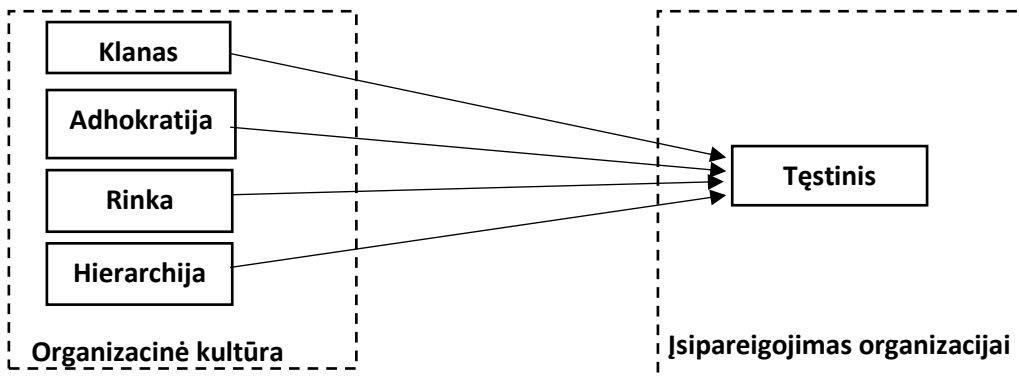
Regresinė lygtis: Emocinis įsipareigojimas organizacijai = 0,818 + 0,684 x Klanas

Hipotezės H2b: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai tikrinimas.

Antrame modelyje nepriklausomi kintamieji (regresoriai) yra organizacinės kultūros tipai (klanas, adhokratija, rinkta, hierarchija), o priklausomas kintamasis – tęstinis įsipareigojimas organizacijai (15 pav.)

15 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus regresinę analizę, nustatyta, kad ANOVA p-reiškė yra didesnė už 0,05 ($p=0,08$), o determinacijos koeficientas $R=0,11$, tai reiškia, kad modelio regresoriai paaiškina tik apie 10 % priklausomo kintamojo elgesio. Įvertinus visų regresorių T (Stjudento) reikšmes, nustatyta, kad visų $p>0,05$, todėl nei vienas iš kintamųjų nedaro reikšmingos įtakos tęstiniam įsipareigojimui organizacijai (15 lentelė).

15 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtakos tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

Modelis		Koeficientai ^a				
		Nestandardizuoti koeficientai		Nestandardizuoti koeficientai		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	1.457	.425		3.430	<.001
	klanas	-.123	.124	-.127	-.998	.320
	adhokratija	.163	.135	.164	1.207	.230
	rinka	.191	.124	.172	1.531	.128
	hierarchija	.136	.104	.133	1.305	.194

a. Priklausomas kintamasis: tęstinis

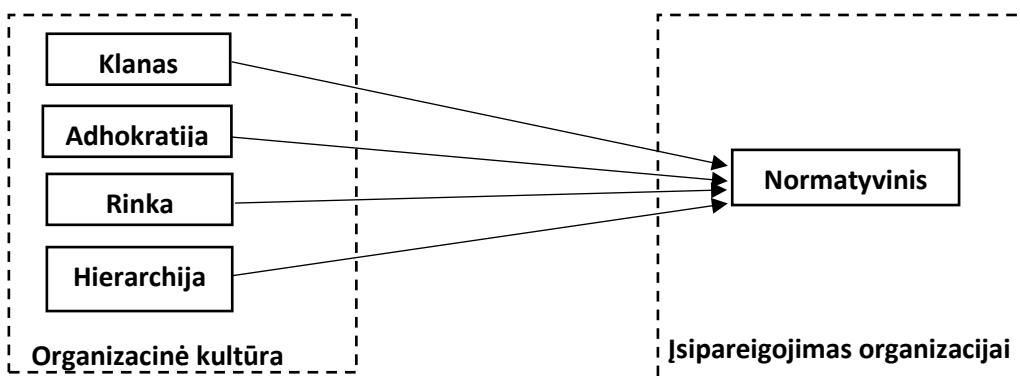
Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Hipotezės H2c: Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką normatyviniam darbuotojo įsipareigojimui organizacijai tikrinimas.

Trečiame modelyje nepriklausomi kintamieji (regresoriai) yra organizacinės kultūros tipai (klanas, adhokratija, rinka, hierarchija), o priklausomas kintamasis – normatyvinis įsipareigojimas organizacijai (15 pav.)

16 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus daugialypę regresinę analizę įvertinta ANOVA p-reikšmė = 0,017, kuri tenkina sąlygą $p < 0,05$. Determinacijos koeficientas siekia vos 0,09, todėl netenkina reikalingos sąlygos $R^2 > 0,20$.

Patikrinus atskirų regresorių T (Stjudento) reikšmes nustatyta, kad klano kultūra visgi turi reikšmingos įtakos normatyviniam įsipareigojimui organizacijai ($t=3,053$, $p=0,003$), tuo tarpu kiti organizacinės kultūros tipai reikšmingos įtakos neturi (16 lentelė)

16 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtaka normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

		Koeficientai ^a				
		Nestandardizuoti koeficientai		Nestandardizuoti koeficientai		
Modelis		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	1.655	.457		3.623	<.001
	klanas	.406	.133	.391	3.053	.003
	adhokratija	-.147	.145	-.139	-1.014	.312
	rinka	.066	.134	.055	.489	.625
	hierarchija	-.070	.112	-.063	-.619	.537

a. Priklausomas kintamasis: normatyvinis

Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš modelio pašalinus regresorius, kurie nedaro įtakos normatyviniam įsipareigojimui organizacijai buvo pakartota regresinė analizė su vienu regresoriumi – klano kultūra. Pagal gautus duomenis (17 lentelė) buvo sudaryta regresinė lygtis. Kadangi determinacijos koeficientas yra $R^2=0,08$ ($<0,20$), todėl modelis tinka tik iš bėdos (labai prastai paaiškina kintamuosius), todėl turėtų būti koreguotinas.

17 lentelė

Klano tipo organizacinės kultūros įtaka normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

		Koeficientai ^a				
		Nestandardizuoti koeficientai		Nestandardizuoti koeficientai		
Modelis		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	1.521	.320		4.760	<.001
	klanas	.295	.087	.284	3.381	<.001

a. Priklausomas kintamasis: normatyvinis

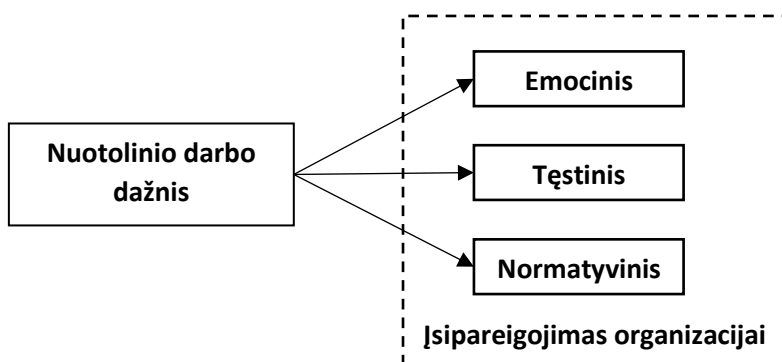
Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Trečios hipotezės H3: darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprumas priklauso nuo to, kaip dažnai jis dirba nuotoliniu būdu tikrinimas.

Hipotezei įvertinti buvo atliekama regresinė analizė, kur nepriklausomas kintamasis (nuotolinio darbo dažnis), o priklausomas kintamasis (įsipareigojimas organizacijai) (17 pav.).

17 paveikslas

Nuotolinio darbo dažnio ir įsipareigojimo organizacijai sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Gauti duomenys parodė, kad determinacijos koeficiento reikšmė $R^2=0,003 < 0,20$, t. y. per maža pagrįsti regresinį modelį. Taip pat ir ANOVA $p=0,567$, o turėtų būti $p < 0,05$. Tai reiškia, kad modelyje nėra su priklausomu kintamuoju susijusių regresorių.

18 paveikslas

Nuotolinio darbo dažnio įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai koeficientų reikšmės (N = 132)

Modelis	Koeficientai ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Nestandardizuoti koeficientai	Std. Error			
1					
	(Konstanta)	2.822	.085	33.290	<.001
	Nuotolinio darbo dažnis	.004	.007	.050	.567

a. Priklausomas kintamasis: įsipareigojimas

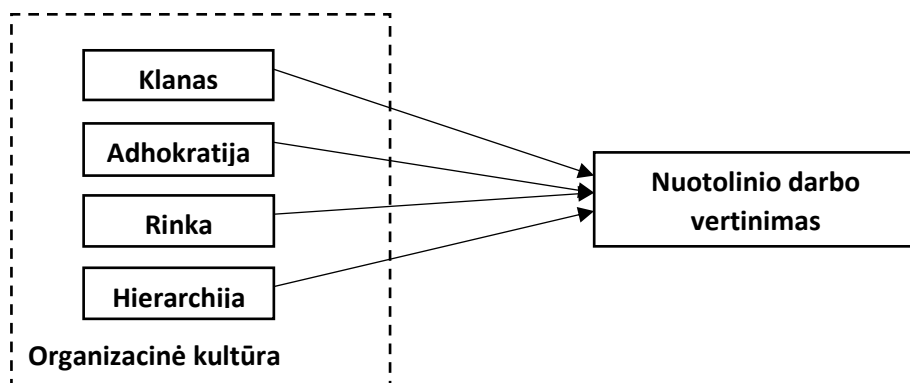
Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Ketvirtos hipotezės H4: organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų nuomonei apie nuotolinį darbą.

Hipotezei įvertinti buvo atlikta regresinė analizė, kurioje nepriklausomi kintamieji yra organizacinės kultūros tipai: klanas, adhokratija, rinkas ir hierarchija, o priklausomas kintamasis – darbuotojų nuomonė apie nuotolinį darbą (18 pav.).

18 paveikslas

Organizacinės kultūros tipologijos ir darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą sąveiką iliustruojantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad ANOVA Sig. reikšmingumas atitinka keliamą sąlygą ($p=0,003$). Determinacijos koeficientas $R^2=0,12 < 0,20$, todėl labai prastai paaiškina tiriamus reiškinius. Įvertinus regresorių Stjudento kriterijaus reikšmingumą, nustatyta, kad vienintelė adhokratijos kultūra daro reikšmingą įtaką darbuotojų nuomonei apie nuotolinį darbą ($p=0,032$), o kiti organizacinės kultūros tipai nedaro reikšmingos įtakos (19 lentelė).

19 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijos įtakos darbuotojų nuomonei apie nuotolinį darbą koeficientų reikšmės (N = 132)

Modelis	Koeficientai ^a				
	Nestandardizuoti koeficientai		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Konstanta)	.793	.966		.820	.414
klanas	.101	.281	.045	.360	.719
adhokratija	.665	.307	.292	2.164	.032
rinkas	-.535	.283	-.210	-1.890	.061
hierarchija	.407	.238	.173	1.712	.089

a. Priklausomas kintamasis: darbuotojų nuomonė apie nuotolinį darbą

Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš regresinio modelio pašalinus klano, rinkos ir hierarchijos kultūras buvo pakartota regresinė analizė su vienu regresoriumi – adhokratijos kultūra. ANOVA reikšmingumas $p=0,02$, tačiau determinacijos koeficientas $R^2=0,07$ ($<0,20$) ir yra nepakankamas, kad regresinio modelio pagrindimui tarp tiriamųjų. Visgi, įvertinus Pearsono koreliacijos koeficientą ($R=0,271$), nustatyta, kad egzistuoja silpnas ryšys tarp adhokratijos tipo kultūros ir darbuotojų nuotolinio darbo vertinimo.

2.2.3. Rezultatų aptarimas

Iš tyrimo metu iškeltų pirminių keturių hipotezių pilnai nebuvo patvirtinta nei viena, tačiau tarp kai kurių reiškinų pastebėta nedidelė įtaka. Apibendrinti hipotezių ir sub-hipotezių tikrinimo rezultatų duomenys pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė

Ištirtų organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo modelių rezultatai

Modelis	Hipotezė	Priimta / atmesta	Regresijos lygtis
1.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką nuotolinio darbo dažniui.	Atmesta	-
2.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacija	Atmesta	Įsipareigojimas organizacijai = $1,625 + 0,344 \times \text{Klanas}$
3.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai.	Atmesta	Emocinis įsipareigojimas = $0,818 + 0,684 \times \text{Klanas}$
4.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui organizacijai.	Atmesta	-
5.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.	Atmesta	-
6.	Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprumas priklauso nuo to, kaip dažnai jis dirba nuotoliniu būdu.	Atmesta	-
7.	Organizacinės kultūros tipologija daro įtaką darbuotojų nuotolinio darbo vertinimui.	Atmesta	-

Šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Nuotolinio darbo praktikų integravimas daugumai organizacijų yra visiškai nauja praktika. Be jokio išankstinio pasiruošimo įmonės susidūrė su dideliais organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus, verslo modelių ir procesų pokyčiais bei turėjo sugalvoti naujas strategijas. Dirbant nuotoliniu būdu darbo atlikimas vertinamas tik pagal pasiektus rezultatus, o ne pagal fizinį buvimą darbo vietoje, kaip yra daugelyje organizacijų gyvo darbo organizavimo metu. Kiekvienas asmuo organizacijoje turi savo kultūrą ir pirmiausia ją bando pritaikyti prie vyraujančių organizacijos normų ir vertybių. Nuotolinis darbas kartu su pakitusia vyraujančia organizacine kultūra gali nulemti ir organizacijos narių polinkį tapatintis su organizacija ir jai įsipareigoti.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką vieni kitiems daro organizacinė kultūra, įsipareigojimas organizacijai ir nuotolinis darbas. Organizacijoje vyraujančios kultūros savybės ir bruožai gali paveikti, kaip joje bus priimti pokyčiai, pavyzdžiui, nuotolinio darbo įvedimas. Tikėtina, kad lanksčios organizacijos (klanas, adhokratija) bei orientuotos į vidų (klanas, hierarchija) labiau palaikys savo darbuotojus, dirbančius nuotoliniu būdu, ir sudarys jiems palankias sąlygas dažniau dirbti iš namų. Visgi, tyrimo metu nebuvo nustatyta, kad organizacinės kultūros tipologija turi reikšmingos įtakos tam, kaip dažnai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu. Ši hipotezė greičiausiai nepasitvirtino todėl, kad dauguma organizacijų perėjo prie nuotolinio darbo visai neplanuotai ir neturėdamos kito pasirinkimo dėl visame pasaulyje staigiai prasidėjusios COVID-19 pandemijos. Dėl šios priežasties dabartiniame kontekste nuotolinio darbo dažnį stipriau veikia aplinkos sąlygos nei organizacinės kultūros tipologija.

Įvertinus organizacinės kultūros tipologijos įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai pastebėta, kad vienintelė klanų tipo kultūra reikšmingai teigiamai veikia įsipareigojimą. Ypatingai stipri klanų organizacinės kultūros įtaka nustatyta emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Tai parodo, kad organizacijos, kuriose vyrauja „šeimos“ principu paremta kultūra skatina darbuotojus emociškai prisirišti ir, kad investavimas į žmogiškųjų išteklių vystymą bei palaikymą gali padėti pasiekti teigiamų organizacijos rezultatų. Nors ir buvo tikėtasi, kad tai, kaip dažnai darbuotojas dirba iš namų, gali lemti darbuotojų polinkį įsipareigoti organizacijai, tačiau tokia įtaka nebuvo nustatyta tyrimo metu. Ši hipotezė galėjo nepasitvirtinti todėl, kad didžioji dalis respondentų yra jauno amžiaus, kurie linkę greičiau prisitaikyti prie kintančių sąlygų yra imlūs naujovėms ir puikiai sugeba naudotis technologijomis, todėl nuotolinio darbo dažnis nedaro reikšmingos įtakos jų įsipareigojimui organizacijai. Kita priežastis gali būti ta, kad didžioji dalis respondentų iki pandemijos dirbo kontaktiniu būdu, todėl pakankamai neseniai ir, galbūt, tik laikinai pasikeitusi darbo forma nespėjo paveikti jų įsipareigojimo organizacijai.

Taip pat, buvo nustatytas silpnas teigiamas ryšys tarp adhokratijos tipo organizacinės kultūros ir darbuotojų nuotolinio darbo vertinimo. Adhokratijos tipas priklauso išorinei orientacijai, labiau

nukreiptai į rinkos poreikius, tokio tipo organizacijos pasižymi drąsiomis idėjomis, naujovių įsisavinimu, dinamiškumu, suteikia darbuotojams galimybes augti ir tobulėti. Tikėtina, kad perėjus prie nuotolinio darbo tokios organizacijos suteikia darbuotojams visus reikalingus išteklius, greitai ir efektyviai pritaiko turimus resursus prie pasikeitusių darbo sąlygų, todėl ir darbuotojai teigiamai vertina nuotolinį darbą.

Anksčiau atliktuose moksliniuose tyrimuose buvo nustatyta, kad vyraujanti organizacinė kultūra turėjo reikšmingos įtakos darbuotojų įsipareigojimui informacinių technologijų kompanijose (Aranki *et al.* 2019), be to, organizacinis įsipareigojimas gali veikti kaip stiprus mediatorius tarp organizacinės kultūros ir organizacijos rezultatų (Nikpour, 2017). Buvo išskirtos šešios organizacinės kultūros dimensijos, turinčios teigiamos įtakos organizaciniam įsipareigojimui: novatoriškumas, komandinis darbas, mokymai ir vystymasis, apdovanojimai ir pripažinimai, komunikacija bei įgalinimas (Khanh, 2020). Lanksčių darbo formų įvedimas, tame tarpe ir nuotolinio darbo, gali stipriai prisidėti prie išaugusio darbuotojų įsipareigojimo, kadangi dirbant iš namų tampa paprasčiau derinti darbinės ir asmeninės atsakomybes, t. y. galima daugiau laiko praleisti su šeima ar užsiimti mėgstamais laisvalaikio užsiėmimais (Santana & Cobo, 2020). G. Onken-Menke su kolegomis (2017) nenustatė reikšmingo nuotolinio darbo poveikio organizaciniam įsipareigojimui, tačiau pastebėjo, kad lankstus darbo grafikas lėmė didesnę darbuotojų įsipareigojimą. Dar vieno tyrimo rezultatai parodė, kad asmenų, dirbančių nuotoliniu būdu, emocinis įsipareigojimas yra neigiamai susijęs su psichologine izoliacija, tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra teigiamai susijęs tiek su psichologine, tiek ir fizine izoliacija. Tai gali reikšti, kad nuotoliniu būdu dirbantieji linkę likti savo darbovietėje ne dėl emocinio prisirišimo prie organizacijos ar kolegų, bet dėl suvokiamos naudos, laiko ir kitų išteklių taupymo (Wang *et al.*, 2020)

Laikui bėgant organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai tyrimai išlieka tokie pat aktualūs. Organizacijos yra suinteresuotos turėti atsidavusius darbu ir prisirišusius darbuotojus, kurie sieja savo karjerą su dabartine darbovietę. Nors organizacinės kultūros pagrindinės savybės jau daug metų išlikusios tos pačios, tačiau šių dienų kontekste pradedamos vertinti naujos jos plotmės. Žmonėms vis labiau rūpi juos supanti aplinka, todėl ir darbuotojams yra svarbu, kokiomis vertybėmis vadovaujasi jų organizacija, ar atitinka pagrindinius aplinkosaugos reikalavimus. Nustatyta, kad dirbant žaliuoje kultūroje, ženkliai padidėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai (Shahriari *et al.*, 2022). Dar vieno tyrimo metu nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros, organizacijos mokymosi ir darbuotojų įsipareigojimo. Apskritai, organizacijos mokymasis gali dalyvauti kaip mediatorius kuriant ar stiprinant organizacijos narių įsipareigojimą (Sharma, 2020). Nors šio tyrimo metu nebuvo nustatyta žymios nuotolinio darbo įtakos įsipareigojimui, tačiau darbo vietos, formos, modeliai ir toliau sparčiai keičiasi, ir galime tik

spėlioti, kaip ji atrodys po kelių ar keliasdešimt metų. Organizacijoms ypatingai svarbu nuolat tobulėti ir mokytis, gebėti keistis ir prisitaikyti prie naujos situacijos. Organizacijos mokymasis arba besimokanti organizacinė kultūra (angl. *Organizational Learning, Learning Organization*) turėtų būti reikšmingas tyrimų objektas, siekiant analizuoti ir vertinti organizacinę kultūrą bei organizacijų elgseną ir jų sąveiką su darbuotojų įsipareigojimu ir organizacijos rezultatais besivystančioje ir greitai kintančioje darbo aplinkoje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis organizacinę kultūrą nagrinėjančia moksline literatūra, apibendrinta vieno iš tyrimo objekto – organizacinės kultūros teorinė samprata. Organizacinė kultūra, kaip svarbi organizaciją atspindinti charakteristika, savyje talpinanti pagrindines vertybes, įsitikinimus, normas ir praktikas, geba telkti ir vienyti organizacijos narius bendro tikslo siekimui bei skatina juos įsipareigoti. Organizacinės kultūros matavimui ir vertinimui sukurta daugiau kaip pusšimtis įvairių modelių ir instrumentų, tačiau nėra vieno visiems tyrimams tinkamiausio metodo.
2. Remiantis organizacinį įsipareigojimą nagrinėjančia moksline literatūra, galima teigti, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai gali nulemti stipri lyderystė, palaikanti atvirą, draugišką organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai yra įgalinami, jiems suteikiama laisvė, skatinamas nuolatinis tobulėjimas ir išreiškiamas pasitikėjimas. Darbuotojai, stipriai įsipareigoję savo organizacijai, yra lojalūs, demonstruoja didesnę produktyvumą, prisiima atsakomybę už savo veiksmus, o tai padeda organizacijai pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų.
3. Pastaraisiais metais nuotolinis darbas iš namų sparčiai populiarėja Lietuvoje ir visame pasaulyje ir, pagal prognozes, tokiu būdu dirbančiųjų ateityje tik daugės. Darbuotojai ir darbdaviai vertina šios darbo formos privalumus: darbo valandų, erdvės lankstumą, didesnę produktyvumą, mažesnius darbuotojų išlaikymo kaštus. Visgi, nuotolinis darbas sukelia naujų iššūkių: sudėtingesnė komunikacija, socialinė izoliacija, vienišumo jausmas, neefektyvi darbų įgyvendinimo kontrolė ir priežiūra. Dėl padidėjusio fizinio atstumo ir emocinio ryšio trūkumo iškyla grėsmė organizacijos nariams atsiriboti, nebesijausti pilnaverčiais organizacijos nariais ir nebenorėti pasilikti joje. Šiame kontekste svarbų vaidmenį įgauna vadovas, kuris turėdamas stiprius lyderystės įgūdžius ir pasitelkdamas tinkamus įrankius, gali prisidėti prie įsipareigojimą skatinančios organizacinės kultūros formavimo.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo ištirtos sąsajos tarp organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo. Parengtas tyrimo modelis, nurodantis priežastinius ryšius tarp šių nagrinėjamų reiškinių. Organizacinė kultūra pagal dominuojančias savybes ir bruožus skirstoma į keturis tipus (klanas, adhokratija, rinka ir hierarchija), kurie gali turėti įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei skirtingiems jo komponentams: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Taip pat, nuo vyraujančios kultūros gali priklausyti, kaip sėkmingai bus praktikuojamas nuotolinis darbas ir kaip dažnai bus dirbama tokiu būdu. Nustatyta ir egzistuojanti nuotolinio darbo dažnumo įtaka darbuotojų įsipareigojimui. Nors tikėtina, kad organizacijos patalpose dirbantys asmenys bus labiau emociškai įsipareigoję savo

organizacijai ir jos nariams, tačiau tyrimai rodo, kad pradėjus dirbti nuotoliniu būdu darbuotojų įsipareigojimas organizacijai gali ir išaugti. Tam reikalinga sąlyga yra vadovybės formuojama kultūra, kurioje darbuotojams suteikiama daugiau laisvės ir išreiškiamas stiprus pasitikėjimas jų darbu bei rezultatais.

5. Atlikus empirinį kiekybinį tyrimą nustatyta, klando tipo kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui ir didžiausia įtaka išreikšta emociniam įsipareigojimo komponentui. Nebuvo aptikta reikšmingos sąsajos tarp organizacinės kultūros tipologijos ir nuotolinio darbo dažnio. Nors ir buvo tikėtasi, nenustatyta reikšmingos nuotolinio darbo dažnio įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir atskiriems jos komponentams, tačiau nustatyta, kad darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, yra stipriau įsipareigoję savo organizacijai nei tie, kurie neužima vadovaujančių pareigų. Buvo nustatytas ir silpnas ryšys tarp adhokratijos tipo organizacinės kultūros ir darbuotojų nuomonės apie nuotolinį darbą. Taip pat, pastebėta, kad privačių organizacijų darbuotojai geriau vertina nuotolinį darbą iš namų nei dirbantys viešajame sektoriuje.
6. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijų darbuotojai labiausiai pasižymi emociniu organizaciniu įsipareigojimu. Tai reiškia, kad jie priklauso organizacijai ne dėl pareigos ar reikalo, o todėl, kad yra emociškai prisirišę prie savo organizacijos ir nuoširdžiai nori būti jos dalimi. Organizacijos, siekdamos turėti įsipareigojusius darbuotojus, turėtų daugiau dėmesio skirti jų emocinei būsenai, peržiūrėti savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir įtraukti priemones, kurios būtų orientuotos į darbuotojų gerovės palaikymą bei jų poreikių patenkinimą.
7. Kadangi Lietuvoje nuotolinio darbo praktika yra ganėtinai nauja, daugeliui vadovų toks staigus darbo formos pasikeitimas kelia nerimą. Norėdami išlaikyti įsipareigojusius darbuotojus ir nesumažinti darbo efektyvumo, vadovai ir lyderiai turi palaikyti savo organizacijose inovatyvią, lanksčią, nebijančią rizikuoti kultūrą, kurioje skatinamas ir vertinamas nuolatinis darbuotojų mokymasis, jiems suteikiama laisvė kurti, pateikti ir įgyvendinti naujas idėjas, įdiegti ir naudoti pačias naujausias technologijas. Ne mažiau svarbus ir stipriai reiškiamas organizacijos palaikymas, pasitikėjimas savo komandos nariais, jų įgalinimas, atvirumas ir skaidrumas.

DARBO APRIBOJIMAI IR PASIŪLYMAI ATEITIES TYRIMAMS

1. Atlikto empirinio tyrimo metu buvo apklausti 132 respondentai. Toks imties dydis buvo nepakankamas atlikti regresinę analizę tarp kintamųjų skirtingose demografinėse respondentų grupėse ir palyginti tarpusavyje, pavyzdžiui, tarp vyrų ir moterų ar tarp skirtingą darbo stažą

turinčių darbuotojų ir panašiai. Rezultatų patikimumas padidėtų, jei būtų surinktas didesnis respondentų kiekis.

2. Nors nebuvo nustatyta reikšmingos nuotolinio darbo dažnumo įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, tačiau atlikta literatūros analizė parodė, kad toks ryšys egzistuoja ir yra labai tikėtinas. Būtų tikslinga koreguoti nuotolinio darbo vertinimo instrumentą, ieškant tinkamiausio būdo išmatuoti nuotolinio darbo dažnumą, kad būtų gaunami tikslūs rezultatai.
3. Šiame tyrime buvo naudojamas organizacinės kultūros tipologijos matavimo instrumentas (OCAI), teiginius vertinant penkiabale *Likerto* skale. Kadangi originalioje OCAI versijoje naudojama kita vertinimo skalė, tai respondentų atsakymai galėjo nepilnai atspindėti jų tikrąją nuomonę. Ateityje atliekant tyrimus būtų vertinga organizacinę kultūrą vertinti šių dienų kontekste aktualiose srityse ir naudoti organizacinės kultūros matavimo instrumentus, nukreiptus į konkrečias sritis, pavyzdžiui, organizacijos mokymąsi arba tvarios organizacijos koncepciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
2. Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
3. Afif, A. H. (2018). The Relationship Between Perceived Organizational Supports with Job Satisfaction and Organizational Commitment at Faculty Members of Universities. *Sleep and Hypnosis - International Journal*, 290–293. <https://doi.org/10.5350/sleep.hypn.2018.20.0164>
4. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
5. Asatiani, A., & Penttinen, E. (2018). Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality. *Information Systems Journal*, 29(2), 484–513. <https://doi.org/10.1111/isj.12217>
6. Awit, N. T., & Marticio, R. M. (2020). The effect of organizational culture in the organizational commitment towards the development of talent management strategy in the business process outsourcing (BPO) industry. *Journal of Contemporary Social Science Research*, 4(1), 1-11.
7. Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
8. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
9. Batugal, C. M. L., & Tindowen, Jan C. D. (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>
10. Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 511–543. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

11. Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2019-0458>
12. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
13. Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV). *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 205–231. <https://doi.org/10.1108/02683949910263747>
14. Bokhari, S. A. A., Aftab, M., & Shahid, M. (2021). A Study on the Co-Relation of Organizational Culture and Organizational Commitment Among Startup Companies Employees. *Industry Promotion Research*, 6(4), 95–103. <https://doi.org/10.21186/IPR.2021.6.4.095>
15. Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373–1393. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2019-0228>
16. Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees’ perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239–257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
17. Bunch, K. J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142–163. <https://doi.org/10.1177/1534484307299273>
18. Cambridge University Press 2021. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/teleworking> (žiūrėta 2021 kovo 21 d.)
19. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (*The Jossey-Bass Business & Management Series*) (Revised ed.). Jossey-Bass.
20. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
21. Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2000). Statistika ir jos taikymai. I dalis. *TEV*.
22. Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. *Vilniaus universiteto leidykla*.
23. Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/ijssp-10-2019-0216>

24. De Menezes, Lilian M, & Kelliher, Clare. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
25. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and results of Corporate Life. Reading MA. *Addison-Wesley*.
26. Denison Consulting. (2019). Introduction to the denison model. Prieiga per internetą: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> (žiūrėta 2021 m. balandžio 13 d.).
27. 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*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method (žiūrėta 2021 m. kovo 21 d.).
28. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 83. Prieiga per internetą: http://stat.vadoveliai.lt/files/STAT1SV_DEMO.pdf (žiūrėta 2022 m. kovo 28 d.)
29. Dimitrov, K. (2012). Natural analogies among organizational culture models. *Vanguard Scientific Instruments in Management” Journal (VSIM)*, 1 (5), 99–125.
30. Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H.-T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018). What Is Digital Organizational Culture? Insights From Exploratory Case Studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 5. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.640>
31. Endriulaitienė, A., & Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). The Importance of Transformational Leadership and Ethical Climate of Organization on Employees’ Organizational Commitment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 63, 35–47. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2012.63.3>
32. Eurofound, Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*, International Labour Office.
33. Eurofound. *Working during COVID-19* (2021). Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking> (žiūrėta 2021 m. balandžio 19 d.).
34. Eurostat. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) (2021). Prieiga per internetą: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp (žiūrėta 2021 balandžio 19 d.)

35. Fitrio, T., Budiyanto, B., & Agustedi, A. (2020). The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance. *Accounting*, 1351–1360. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.014>
36. Galvez, A., Tirado, F., & Martinez, M. J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567. <https://doi.org/10.3390/galvez0/su12093567>
37. George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
38. Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2017-0050>
39. Golden, T. D. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organizational Dynamics*, 100822. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>
40. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/er-08-2012-0059>
41. Grincevičienė, N. (2020). The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees’ Work-Life Balance. *Buhalterinės Apskaitos Teorija Ir Praktika*, 21, 1. <https://doi.org/10.15388/batp.2020.16>
42. Hamidi, Y., Mohammadibakhsh, R., Soltanianid, A., & Behzadifar, M. (2017). Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of Iran. *Electronic Physician*, 9(1), 3646–3652. <https://doi.org/10.19082/3646>
43. Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
44. Handari Wahyuningsih, S., Sudiro, A., Afnan Troena, E., & W Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison’s model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
45. Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 122-151. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Paul-Hanges/publication/305397723_The_Development_and_Validation_of_the_GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales/links/590b581aa6fdcc49617ab23c/The-Development-and-Validation-of-the-GLOBE-Culture-and-Leadership-Scales.pdf (žiūrėta 2021 gegužės 17 d.)

46. Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
47. Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
48. Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
49. Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. MIT Sloan Management Review. Prieiga per internetą: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/> (žiūrėta 2021 m. gegužės 16 d.).
50. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/372726>
51. Hunter, P. (2018). Remote working in research. *EMBO Reports*, 20(1). <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>
52. Ivanauskaitė, A. (2015). *The impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment through the mediating role of work-family enrichment: magistro darbas*. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinę Lietuvos akademinę elektroninę biblioteką.
53. Joo, B. K. B., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
54. Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
55. Junior, F. A. C., Faiad, C., Rêgo, M. C. B., & Ramos, W. (2019). What Brazilian workers think about flexible work and telework? *International Journal of Business Excellence*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.10017773>
56. Kalliath, T., Bluedorn, A., & Gillespie, D. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143–158. <https://doi.org/10.1177/00131649921969668>
57. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 82-93.
58. Kawiana, I. G. P. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International*

59. Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
60. Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2017-0132>
61. Khanh Giao, H. N., Nhat Vuong, B., & Duy Tung, D. (2020). A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS transactions on business and economics*, 17, 215–224. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.23>
62. Kulvinskienė, V. R., & Seminogova-Šeimienė, E. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika*, 87, 27–43. <https://doi.org/10.15388/ekon.2009.0.1047>
63. Levin, I. M. (2000). Five windows into organization culture: An assessment framework and approach. *Organization Development Journal*, 18(1), 83. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/8d7780dfe19fa82d11dfd31be4b48d00/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482> (žiūrėta 2021 m. gegužės 17 d.).
64. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016-09-14 Nr. XII-2603. 52 straipsnis, 1 punktas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>. (žiūrėta 2021 m. kovo 21 d.).
65. Loures, Larissa & Brooks, Dilys & Kabigting, Florencio. (2019). The Denison Organizational Culture Survey (DOCS): A Culture Measurement Critique. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24995.68643>
66. Madlock, P. E. (2012). The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 196–210. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00191.x>
67. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower Publishing, Ltd. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=xu-f2AMbxgC&oi=fnd&pg=PR7&ots=9EVrGTtoGYf&sig=oV26Nfb4fvs6iuFiBvcFQWHdjaM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (žiūrėta 2021 m. gegužės 17 d.).
68. Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

69. Maximini, D. (2018). Organizational Culture Models. *Management for Professionals*, 187–204. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73842-0_18
70. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
71. Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78.
72. Miele, F., & Tirabeni, L. (2020). Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work. *Sociology Compass*, 14(6), 1. <https://doi.org/10.1111/soc4.12795>
73. Monroe, R. W., & Haug, J. C. (2021). Assessment of Telework in a Federal Agency at the Operational Phase. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00538-0>
74. Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
75. Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V., & Tanksale, D. (2014). Organizational Culture as a Determinant of Organizational Commitment: What Drives IT Employees in India? *Global Business and Organizational Excellence*, 34(2), 62–74. <https://doi.org/10.1002/joe.21594>
76. Neil, T. A., & Ramon, M. M. (2020). The effect of organizational culture in the organizational commitment towards the development of talent management strategy in the business process outsourcing (BPO) industry. *Journal of Contemporary Social Science Research*, 1–11. Prieiga per internetą: <http://oc.jcssr.com.my/index.php/jcssr/article/view/44> (žiūrėta 2021 m. kovo 20 d.).
77. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
78. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
79. Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, ahead-of(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2020-0093>

80. Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239–277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
81. Ortega-Parra, A., & Ángel Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083. <https://doi.org/10.1108/md-08-2012-0599>
82. Pavlova, O. (2020). Relations between Organizational Culture and Human Resources Management in a Modern Organization. *Informacijos Mokslai*, 88, 105–119. <https://doi.org/10.15388/im.2020.88.34>
83. Pomyalova, V., Volkova, N., & Kalinina, O. (2020). Effect of the University organizational culture perception on students' commitment: the role of organizational identification. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1), 012099. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/940/1/012099>
84. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
85. Reiman, T. & Oedewald, P. (2002). The assessment of organisational culture. A methodological study. *VTT Tiedotteita – Research Notes 2140*. Prieiga per internetą: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2002/T2140.pdf> (žiūrėta 2021 m. gegužės 17 d.).
86. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson College Div.
87. Robertson, M. M., & Mosier, K. (2020). *Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*. International Labour Organization (ILO). Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_742061/lang--en/index.htm (žiūrėta 2021 m. kovo 8 d.).
88. Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
89. Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.01>
90. Satyaningrat, L. M. W., & Surendro, K. (2017). Development of Capability Assessment Model of IT Operation Management Process with Organizational Behavior. *2017 International*

- Conference on Soft Computing, Intelligent System and Information Technology (ICSiIT)*, 214–219. <https://doi.org/10.1109/icsiit.2017.23>
91. Schein, E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition, San Francisco: John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=DIghIT34jCUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (žiūrėta: 2021 m. kovo 8 d.).
 92. Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (1st ed. 2017 ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9> (619-624 psl.)
 93. Sethi, G. K., & Saini, N. K. (2020). COVID-19: Opinions and challenges of school teachers on work from home. *Asian Journal of Nursing Education and Research*, 10(4), 532–536. <https://doi.org/10.5958/2349-2996.2020.00115.9>
 94. Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2022). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
 95. Sharma, V. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Commitment: Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 55–59. <https://doi.org/10.5373/jardcs/v12i7/20201984>
 96. Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
 97. Simovic, O., Perovic, D., & Raicevic, M. (2020). How organizational culture influences satisfaction of employees shown on the example of tourism businesses in Montenegro. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 18(2-B), 223–240. <https://doi.org/10.7906/indecs.18.2.11>
 98. Sprinter tyrimai. (2020). *Kaip dirbsime po epidemijos: tik kas ketvirtas sutiktų visiškai atsisakyti fizinės darbo vietos*. Prieiga per internetą: <https://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/9/home/publish/MTQ0NDs5Ozsw>. (žiūrėta: 2021 m. kovo 20 d.).
 99. Stoepfgeshoff, S. (2018). The future of work: Work for the future. *The ISM Journal of International Business*, 2(2), 25e28. Prieiga per internetą: www.ism.edu/images/ismdocs/ism-journal/ism-journal-2018.pdf (žiūrėta 2021 m. gegužės 16 d.)

100. Stoyko, P. (2009). Organizational Culture and the Management of Organizational Memory. Building Organizational Memories, 1–17. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-540-5.ch001>
101. Sung Jun Jo, & Joo, B. K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
102. Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325–1335. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>
103. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: Mokomoji knyga*. Vilniaus universiteto leidykla.
104. Tepeci, M., & Bartlett, A. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151–170. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(01\)00035-4](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(01)00035-4)
105. Thamarai Selvi, S., & Srinivas Murthy, G. S. (2021). A study on impacts of organizational culture on organizational commitment using nine-dimensional approach. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.1050>
106. Thomason B. & Williams H. (2020). What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic? *Harvard Business Review Home*. Priega per internetą: <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic> 2021-04-20 (žiūrėta 2021 m. balandžio 19 d.).
107. Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
108. Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
109. Van Der Post, W. Z., De Coning, T. J., & Smit, E. V. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147–168. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v28i4.800>
110. Van Muijen, J. J., & Al, E. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551–568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>

111. Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/er-06-2019-0246>
112. Wojcack, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
113. Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465–481. <https://doi.org/10.1177/1094428103257362>
114. Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n9p89>
115. Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16-26. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/242568745_The_Influence_of_Corporate_Culture_on_Organisational_Commitment_A_Study_on_a_Malaysian_Listed_Company_\(žiūrėta_2021_m_balandžio_19_d.\)](https://www.researchgate.net/publication/242568745_The_Influence_of_Corporate_Culture_on_Organisational_Commitment_A_Study_on_a_Malaysian_Listed_Company_(žiūrėta_2021_m_balandžio_19_d.))
116. Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NUOTOLINIO DARBO SĄSAJOS

Gintarė Mackevičienė

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Darbo vadovė – doc. Dr. Roma Adomaitienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

73 puslapiai, 20 lentelių, 18 paveikslų, 116 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas buvo įvertinti organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai ir nuotolinio darbo sąsajas.

Magistro darbe naudoti metodai:

- mokslinės literatūros analizė, skirta apibrėžti organizacinės kultūros sąvoką, elementus, funkcijas bei vertinimo instrumentus; įsipareigojimo organizacijai sampratą, komponentus ir įsipareigojimą lemiančius veiksnius; nuotolinio darbo sąvoką, klasifikaciją; nustatyti nagrinėjamų reiškinių tarpusavio sąveiką, parengti tyrimo modelį ir suformuluoti hipotezes;
- anketinė apklausa, skirta surinkti tyrimui reikalingus kiekybinius duomenis;
- statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai: *Cronbach's Alfa* – konstrukto tinkamumo (vidinio suderinamumo) įvertinimui; regresinė analizė – suformuluotų hipotezių tikrinimui; t-testas dviem nepriklausomoms imtims ir blokuotų duomenų dispersinė analizė – vidurkių palyginimui; aprašomoji statistika – surinktų duomenų interpretavimui ir rezultatų pateikimui.

Tyrimo metu buvo apklausti 132 respondentai, dirbantys įvairiose Lietuvos organizacijose. Rezultatai parodė, kad klano tipo kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui ir didžiausia įtaka išreikšta emociniam įsipareigojimo komponentui. Nebuvo aptikta reikšmingos sąsajos tarp organizacinės kultūros tipologijos ir nuotolinio darbo dažnio. Nors ir buvo tikėtasi, nenustatyta reikšmingos nuotolinio darbo dažnio įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir atskiriems jos komponentams. Organizacinė kultūra gali daryti įtaką darbuotojų organizaciniam

įsipareigojimui, todėl čia labai svarbus organizacijos lyderių ir vadovų vaidmuo, kurie gali kurti ir palaikyti atviras, palaikančias, inovatyvias kultūras, kurios galėtų efektyviai prisitaikyti prie pasikeitusių darbo sąlygų, kad išlaikytų įsipareigojusius darbuotojus. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais, pateiktos aprašomojo pobūdžio išvados.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, organizacijų elgsena, organizacinis įsipareigojimas, nuotolinis darbas, darbas iš namų.

INTERFACES BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND REMOTE WORKING

Gintarė Mackevičienė

Master Thesis

Quality Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. Dr. Roma Adomaitienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

73 pages, 20 tables, 18 pictures, 116 references.

The main purpose of this master thesis is to determine and assess the links between organizational culture, organizational commitment, and remote working.

The first chapter, based on the analyzed scientific literature, defines the concept, elements, functions, and measurement instruments of organizational culture; the concept of organizational commitment, its components and the main factors that determine the commitment; concept of remote working, classification; the interfaces between organizational culture, organizational commitment, and remote working.

The second chapter describes an empirical study conducted to evaluate the links between organizational culture, organizational commitment, and remote working. 132 respondents from various Lithuanian companies were interviewed and qualitative data were collected using web-based survey. The results of the research were statistically processed with the SPSS program batch. The Cronbach's alpha coefficient was used to test the reliability of the research instrument; in all cases, it was higher than 0.75, which confirms constructs validity and internal consistency of questionnaire. Testing hypotheses were performed using regression analysis. A comparison of variables means were performed using Repeated Measures ANOVA and Independent Samples t-test.

Theoretically, organizational culture has been associated with organizational commitment and its different types, also were detected the links between flexible work arrangements and organizational commitment of employees. The results of empirical research showed that only the clan-type organizational culture has positive effect on organizational commitment and the greatest influence is

expressed in affective commitment. Although expected, no significant impact of the frequency of telework was found on organizational commitment or its individual components. Furthermore, it was detected a link between adhocracy type of organizational culture and employee's opinion regarding work from home. Organizational culture itself are capable to influence organizational commitment of employees, and leaders need to create and maintain an open, supportive, innovative organization that can adapt to changed working conditions effectively.

Due to limitations of sample size, there was no ability to measure influence between variables of separate groups of respondents. For future research it recommended to use specific organizational culture assessment tools, which focus on currently relevant areas such as organizational learning or the idea of sustainability.

Key words: organizational culture, organizational commitment, remote working, work from home, telework.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Esu Gintarė Mackevičienė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Kokybės vadybos magistro studijų programos II kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti darbo vyraujančios organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajas nuotolinio darbo kontekste. Apklausa yra anoniminė, o tyrimo rezultatai bus skelbiami tik apibendrinti.

I dalis. Nuotolinio darbo vertinimas

1. Koks jūsų darbo pobūdis?

- a. Kontaktinis
- b. Mišrus
- c. Nuotolinis

2. Kiek dienų per mėnesį dirbate nuotoliniu būdu (ne darbo patalpose)?

Įrašykite skaičių _____

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie nuotolinį darbą iš namų: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Nuotolinio darbo vertinimas	1	2	3	4	5
1. Dirbdamas namuose esu susikūręs gerą darbo rutiną.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dirbdamas namuose reguliariai darau pertraukas nuo darbo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sugebu išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jaučiuosi produktyvesnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esu susikūręs patogią darbo vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dalyvauju reguliariuose savo grupės/komandos susirinkimuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Galiu patogiai bendrauti su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Manau, kad minimi pasitiki, kai dirbu nuotoliniu būdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jaučiu organizacijos palaikymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano organizacija yra pasiruošusi nuotoliniam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mano organizacija suteikia man visus priemones, reikalingas nuotoliniam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aš esu laimingas dirbdamas iš namų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Įgaunu vis daugiau pasitikėjimo savimi kaip virtualus darbuotojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II dalis. Organizacinės kultūros vertinimas

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie organizaciją, kurioje jūs dirbate: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
1. Pagrindinės organizacijos charakteristikos					
Organizacija savo savybėmis yra artima darbuotojams. Ji kaip didelė šeima, darbuotojai turi daug bendro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Darbuotojai yra pasirengę aukotis ir rizikuoti dėl šios organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija yra orientuota į aukštus rezultatus, darbų atlikimą. Darbuotojai siekia tikslų ir yra linkę konkuruoti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai yra apibrėžti formaliose taisyklėse, instrukcijose, procedūrose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Organizacinė lyderystė					
Vadovavimo stilius organizacijoje pasireiškia per stebėjimą, norą padėti ir mokytį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimo stilius organizacijoje yra verslumo, inovatyvumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimo stilius organizacijoje yra efektyvumo, agresyvumo, dėmesio sutelkimo į rezultatus pavyzdys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovybė yra sklandaus koordinavimo, organizavimo bei tvarkymosi pavyzdys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organizacijos darbuotojų valdymas					
Palaikomas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimančias sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinama individuali rizika, novatoriškumas, savitumas. Suteikiama laisvė priimti sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reikalaujama aukščiausių rezultatų, tikslų pasiekimo, skatinama konkurencija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija darbuotojui suteikia saugumo jausmą, iš jo tikėdamasi paklusnumo ir stabilumo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizaciją vienijantys elementai					
Organizaciją vienija lojalumas, abipusis pasitikėjimas, didelis įsipareigojimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciją vienija naujovių, tobulėjimo ir noro visada pirmauti siekimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklos eigą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
5. Organizacijos strateginiai tikslai					
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria žmogiškam vystymuisi. Skatinamas atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria inovacijoms, naujiems iššūkiams. Vertinamos naujų galimybių paieškos ir naujų dalykų išbandymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria konkurencingumui ir pasiekimams. Jaučiama įtampa dėl spaudimo dominuoti rinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria pastovumui ir stabilumui. Svarbu palaikyti nuolatinį efektyvumą ir sklandžią veiklos eigą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizacijos sėkmės kriterijai					
Sėkmė mano organizacijai – darbuotojų tobulėjimas, sėkmingas komandinis darbas, didelis įsipareigojimas, rūpinimasis žmonėmis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sėkmė mano organizacijai – buvimais unikaliais ir greičiausiai diegiančiais naujoves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sėkmė mano organizacijai – pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sėkmė mano organizacijai – efektyvumas, kurį apima maži kaštai, sklandus darbų planavimas ir įvykdymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III dalis. Įsipareigojimo organizacijai vertinimas

5. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie įsipareigojimą organizacijai, kurioje jūs dirbate:
 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Įsipareigojimas organizacijai	1	2	3	4	5
1. Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš jaučiu stiprų ryšį su savo organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš jaučiuosi „emociškai prisirišęs/(–usi)“ prie šios organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aš jaučiuosi kaip „šeimos narys“ savo organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Įsipareigojimas organizacijai	1	2	3	4	5
8. Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Jaučiu pareigą likti dirbti pas dabartinį darbdavį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ši organizacija yra verta mano lojalumo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV dalis. Demografiniai duomenys ir informacija apie organizaciją, kurioje dirbate

6. Jūsų lytis

- a. Vyras
- b. Moteris
- c. Nenoriu nurodyti

7. Jūsų amžius

Įrašykite metus _____

8. Jūsų išsilavinimas:

- a. Vidurinis
- b. Aukštesnysis (įskaitant specialųjį vidurinį)
- c. Aukštasis universitetinis (įskaitant doktorantūrą)
- d. Kita _____

9. Asmeninio namų ūkio padėtis:

- a. Gyvenu vienas
- b. Gyvenu su tėvais
- c. Gyvenu su partneriu
- d. Gyvenu su vaiku (-ais) iki 12 m.
- e. Gyvenu su partneriu ir vaiku (-ais) iki 12 m.
- f. Kita _____

10. Organizacijos, kurioje dirbate, tipas (pasirinkite tinkamiausią variantą):

- a. Privati įmonė (įskaitant savarankiškai dirbančius asmenis)
- b. Valstybės ir valdžios institucija
- c. Kita _____

11. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

- a. Maža (1 - 49 darbuotojai);
- b. Vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
- c. Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

12. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

Įrašykite metus _____

13. Ar užimate vadovaujančias pareigas (turite tiesioginių pavaldinių)?

- a. Taip
- b. Ne

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!