

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

VERSLO VYSTYMO STUDIJŲ PROGRAMA

**Birutė Alunderytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

NACIONALINĖS KULTŪROS KAIP MODERATORIAUS POVEIKIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO RYŠIUI	THE MODERATING EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' ENGAGEMENT
--	---

Darbo vadovė _____

(parašas)

prof. dr. (HP) D. Diskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	6
1. NACIONALINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ, ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1 Nacionalinės kultūros dimensijos	8
1.2 Organizacinės kultūros samprata	16
1.3 Organizacinės kultūros modeliai.....	19
1.4 Įsitraukimo į darbą samprata.....	26
1.5 Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai	30
1.6 Nacionalinės ir organizacinės kultūrų bei darbuotojų įsitraukimo sąsajos.....	32
1.7 Nacionalinės ir organizacinės kultūrų poveikio darbuotojų įsitraukimui konceptualus modelis.....	35
2. NACIONALINĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪRŲ BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
2.1 Tyrimo tikslai ir uždaviniai.....	37
2.2 Tyrimo dalyviai.....	39
2.3 Tyrimo instrumentai.....	40
2.4 Statistinis duomenų apdorojimas ir tyrimo etika	42
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, NACIONALINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ RYŠIO ANALIZĖ.....	45
3.1 Sociodemografinė respondentų charakteristika	45
3.2 Darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumai pagal skirtingus demografinius ir organizacinius kriterijus.....	47
3.3 Organizacinės kultūros ir jos dimensijų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą	49
3.4 Nacionalinės kultūros dimensijų moderuojantis poveikis organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	60
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	62
SANTRAUKA.....	70
SUMMARY	71
PRIEDAI.....	73

1 priedas. Klausimynas	73
2 priedas. Konstrukty normalumo testai	80
3 priedas. Šalis, kurioje gimė ir kultūrinis regionas.....	82
4 priedas. Organizacinės kultūros tiesinės regresijos analizė	83
5 priedas. Organizacinės kultūros dimensijų daugianarės regresijos analizė	84
6 priedas. Dalyvavimo ir Misijos dimensijų daugianarės regresijos analizė.....	86
7 priedas. Misijos dimensijos tiesinės regresijos analizė.....	87
8 priedas. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos moderatoriaus analizė.....	88
9 priedas. Kolektyvizmo dimensijos moderatoriaus analizė.....	91
10 priedas. Valdžios atstumo dimensijos moderatoriaus analizė.....	93
11 priedas. Vyriskumo dimensijos moderatoriaus analizė	96

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas G. Hofstede kultūros apraiškos skirtinguose lygmenyse	9
2 paveikslas D. Denison organizacinės kultūros modelis	20
3 paveikslas E. Schein organizacinės kultūros modelis	21
4 paveikslas K. Cameron konkuruojančių vertybių sistema	22
5 paveikslas C. Handy organizacinės kultūros modelis	24
6 paveikslas Mercer tyrimų agentūros išskirti darbuotojų įsitraukimo etapai	29
7 paveikslas Nacionalinės ir organizacinės kultūrų poveikio darbuotojų įsitraukimui konceptualus modelis	35
8 paveikslas Tyrimo modelis	37
9 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal kultūros regionus	46
10 paveikslas Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkių skirtumai pagal užimamas pareigas.	47
11 paveikslas Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkių skirtumai pagal šalį, kurioje gimė	48
12 paveikslas Valdžios atstumo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui	53
13 paveikslas Vyriškumo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui	54
14 paveikslas Neapibrėžtumo vengimo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui	55
15 paveikslas Patvirtintas tyrimo modelis	59

Lentelių sąrašas

1 lentelė Organizacinės kultūros apibrėžimai	17
2 lentelė Įsitraukimo į darbą apibrėžimai	27
3 lentelė Konstruktyvumo patikimumo koeficientai	43
4 lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumo testas	44
5 lentelė Sociodemografinė respondentų charakteristika	45
6 lentelė Įsitraukimo darbą skirtumai tarp vyrų ir moterų	47
7 lentelė Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų įsitraukimui	49
8 lentelė Organizacinės kultūros dimensijų daigianarės regresijos analizės rezultatai	50
9 lentelė Misijos dimensijos poveikis darbuotojų įsitraukimui	50
10 lentelė Valdžios atstumo dimensijos moderuojančio poveikio analizė	52

11 lentelė Vyriškumo dimensijos moderuojančio poveikio analizė	53
12 lentelė Neapibrėžtumo vengimo dimensijos moderuojančio poveikio analizė.....	54
13 lentelė Kolektyvizmo dimensijos moderuojančio poveikio analizė	55
14 lentelė Nacionalinės kultūros dimensijų kritinių verčių lentelė.....	56
15 lentelė Šalis, kurioje gimė ir kultūrinis regionas	82

ĮVADAS

Temos aktualumas. Per pastaruosius du dešimtmečius universitetai ir kitos organizacijos visame pasaulyje patiria vis didesnę spaudimą prisitaikyti prie sparčiai kintančių socialinių, technologinių, ekonominių ir politinių pokyčių.

Universitetų organizacinė kultūra laikoma neatsiejama jo dalyvių standartų, taisyklių, įsitikinimų, vertybių, elgesio modelių ir bendravimo sistema, ji kuria vieningą, simbolinę ir vertingą vidinę universiteto erdvę bei lemia universiteto stabilumą ir sėkmę konkurencinėje aplinkoje (Blynova ir kt., 2020; Tsiring ir Sizova, 2018). Kaip nuotaika veikia žmogaus elgesį, organizacinė kultūra daro įtaką žmonių elgesiui, mintims ir veiksams organizacijoje. Organizacija, kuri nori išlikti konkurencinga besikeičiančioje aplinkoje, negali būti tokia pati daugelį metų. Žmogiškojo kapitalo gebėjimai, kompetencija ir efektyvumas lemia bet kurios organizacijos sėkmę. Universitetai pasižymi savita kultūra ir savybėmis, o įsitraukimo į darbą trūkumas, sumažėjęs produktyvumas bei organizacijos pelningumas daro didžiulę įtaką tiek universitetams, tiek kitoms organizacijoms. Literatūroje daugelis autorių darbuotojų įsitraukimą įvardija kaip pagrindinį veiksnį, kuris lemia ne tik organizacijos sėkmę, bet ir suteikia konkurencinio pranašumo (Macey ir kt., 2009; Rich ir kt., 2010; Shuck ir Wollard, 2010).

Schaufeli ir kt. (2002) darbuotojų įsitraukimą apibūdino kaip teigiamą su darbu susijusią būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (Schaufeli ir kt., 2002). Jis išskiria tris darbuotojų įsitraukimo sudedamąsias dalis: fizinę (fizinis įsitraukimas į užduotį, energingumas ir pozityvi emocinė būsena), pažintinę (budrumas darbe, pasinėrimas ir įtrauktis į darbą) bei emocinę (prisirišimas prie darbo ir kitų kolegų) (Schaufeli ir kt., 2002).

Įsitraukimui į darbą įtakos turi trijų lygių veiksniai: makro – nacionalinė kultūra (valdžios atstumas ir kt.), meso - organizacinis klimatas (laikinos individualios nuostatos, jausmai ir suvokimas) ir mikro – darbuotojų ir vadovų santykių kokybė (lyderio ir darbuotojo bendravimas) (Kwon ir kt., 2016). Didėjant globalizacijai, imigracijai, įvairovei ir daugiakultūriškumui autoriai skatina tarpkultūrinius mokslinius tyrimus, susijusius su darbuotojų įsitraukimu (Rothmann, 2014; Schaufeli ir kt., 2010). Padidėjęs kontaktas tarp skirtingų kultūrų žmonių, turtas ir išsilavinimas mažina tarpkultūrinius skirtumus.

Nacionalinė kultūra aiškina vertybes, skatinančias požiūrį ir elgesį individualiu lygmeniu (Farndale ir Murrer, 2015). Ji gali būti svarbus aiškinamasis mechanizmas, padedantis suprasti, kodėl tam tikrų darbo išteklių prieinamumas gali turėti skirtingą poveikį darbuotojų įsitraukimui įvairiose šalyse (Farndale ir kt., 2014).

Nors daugelyje mokslinių tyrimų nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacinių kintamųjų, tačiau labai nedidelė dalis nagrinėja organizacinę kultūrą ir jos poveikį

įsitraukimui į darbą (Naidoo ir Martins, 2014). Moksliniai tyrimai, susiję su darbuotojų įsitraukimu aukštojo mokslo veikloje, yra nagrinėti dar mažiau (Daniels, 2016). Gallup tyrimų agentūros 2021 metais atliko tyrimo duomenimis tik 16 % darbuotojų Artimuosiuose Rytuose buvo įsitraukę į darbą (Gallup, 2021, p. 81). Tokie rezultatai atspindi problemą jog didžiąją dalį darbuotojų įsitraukimo tyrimų sudaro tik tyrimai atlikti vakarų valstybėse, verslo sektoriuje (Dagher ir kt., 2015). Galimai daroma klaidinga prielaida, kad vakaruose sėkmingai įgyvendinami sprendimai, bus tokie pat sėkmingi kitose šalyse.

Savo tyrimo objektu pasirinkau Kataro universitetą ir jo akademinę bendruomenę. Tai yra vienintelis Kataro nacionalinis universitetas patenkantis į pasaulio universitetų reitingų sąrašą, šiuo metu esantis 245 vietoje. Kataro nacionaline vizija 2030 m. siekiama Kataro valstybę paversti žiniomis grįsta ekonomika, plėtojant žmogiškuosius išteklius, vykdant švietimo ir mokymo politiką, orientuotą į nacionalinius poreikius (General Secretarian For Development Planning, 2008). 2020 m. Kataro biudžete investicijos į švietimą sudarė apie 10 proc. visų šalies išlaidų - 5,1 mlrd. eur. (Education Sector Market, 2021), todėl investuojant tokias didžiules sumas į švietimo sistemą reikia užtikrinti, kad švietimo įstaigos vykdytų sėkmingą veiklą ir galėtų konkuruoti ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu.

Darbo problema. Kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą ir kokia nacionalinės kultūros dimensijų įtaka šiam ryšiui?

Darbo tikslas. Nustatyti organizacinės kultūros daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant nacionalinės kultūros dimensijoms.

Šiam tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**:

- Atlikus teorinį tyrimą, nustatyti sąsajas tarp organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo ir nacionalinės kultūros dimensijų;
- Atlikus empirinį tyrimą nustatyti organizacinės kultūros ir jos dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą;
- Nustatyti nacionalinės kultūros dimensijų moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu.

1. NACIONALINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ, ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Nacionalinės kultūros dimensijos

Kalbėdami apie kultūrą dažniausiai galvojame apie žmones, kurie kažką dalinasi, nesvarbu, ar šis dalijimasis susijęs su tradicijomis kažką daryti ir mąstyti kaip mąsto kiti, ar reikšmių sistemomis, ar elementariomis prielaidomis, kurios parodo žmonėms kryptį. Kalbant apie kultūrą, tapo įprasta kalbėti apie septynias jos savybes (Hofstede ir kt., 2010):

1. Kultūra yra holistinė ir apima reiškinius, kurių negalima apriboti pavieniais individais, ji apima didesnę individų grupę.

2. Kultūra yra istoriškai susijusi, ji yra su laiku atsiradęs reiškinys, perteikiamas per tradicijas ir papročius.

3. Kultūra yra inertiška ir sunkiai pakeičiama, žmonės linkę laikytis savo idėjų, vertybių ir tradicijų.

4. Kultūra yra socialiai susiformavęs reiškinys, kurį sukūrė žmogus. Ja dalijasi įvairioms grupėms priklausantys žmonės. Skirtingos grupės kuria skirtingas kultūras.

5. Kultūra yra sunkiai išmatuojamas reiškinys.

6. Kultūrai apibūdinti dažniausiai vartojami tokie terminai kaip „mitas“, „ritualas“, „simboliai“ ir panašūs antropologiniai terminai.

7. Kultūra dažniausiai siejama su mąstymo būdu, vertybėmis ir idėjomis, o ne konkrečia, objektyvia ir labiau matoma organizacijos dalimi.

Hofstede kultūrą apibrėžia kaip „kolektyvinį minčių programavimą, atskiriantį vienos grupės ar kategorijos narius nuo kitos“ (Hofstede ir kt., 2010, p. 6). Jis teigia, kad žmogaus mąstymo, jausmų ir veikimo elgesio modeliai iš dalies grindžiami psichologija, kurių šaltinis yra socialinė aplinka, kurioje žmogus užaugo ir sukaupe savo gyvenimo patirtį.

Hofstede pristatytas svogūno modelis (žr. 1 pav.), apibrėžia kultūros sąvoką ir keturis jos aspektus: simbolius, herojus, ritualus ir vertybes, kurio išoriniame lygyje yra mažiau stabilūs ir labiausiai pastebimi sluoksniai, o viduje – stabiliausi ir paslėpti (Hofstede ir kt., 2010).

pasirinkimai daro didelę įtaką žmonių interpretacijoms, supratimui ir vertinimui tų, su kuriais jie dirba.

Kultūriniai skirtumai vaidina svarbų vaidmenį žmonių gyvenime ir darbe. Kultūra yra interaktyvi bendrų savybių visuma, daranti įtaką žmogaus grupės atsakui į jos aplinką (Hofstede ir kt., 2010). Kultūriniai skirtumai, jei jie nebus gerai suprasti ir įvertinti, gali lemti verslo ir socialinio gyvenimo nesėkmes (Ghemawat ir Reiche, 2011).

Siekiant analizuoti ir suprasti nacionalines kultūros sistemas, reikia suprasti kaip kultūra skirstoma. F. Trompenaars nacionalinę kultūrą išskiria kaip aukščiausią kultūros lygį, o gilesni jos sluoksniai susideda iš organizacinės ir profesinės kultūros (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 71). Moksliniuose šaltiniuose taip pat randami skirtingi kultūros lygiai: individuali, grupinė, organizacinė, industrinė, nacionalinė ir geografinių regionų (Ghemawat ir Reiche, 2011).

Per pastaruosius keliasdešimt metų moksliniuose straipsniuose skirtingi autoriai nacionalinių kultūrų sistemoms analizuoti ir klasifikuoti naudojo skirtingas dimensijas. Kurias apžvelgsiu kitame skyriuje.

Hofstede kultūrinių dimensijų modelis

Hofstede savo moksliniuose straipsniuose teigia, kad darbuotojų požiūriui ir elgesiui didelę įtaką daro jų nacionalinė kultūra. Jis buvo vienas pirmųjų autorių, pradėjusių nagrinėti nacionalinės kultūros įtaką organizacijoje. Surinkęs 116,000 IBM darbuotojų duomenis iš daugiau nei 72 šalių per ilgą laiką, Hofstede nustatė kai kuriuos bendrus šalių elementus, kurie buvo sugrupuoti į 6 nacionalinės kultūros dimensijas (Hofstede ir kt., 2010):

1. Valdžios atstumas;
2. Neapibrėžtumo vengimas;
3. Individualizmas ir kolektyvizmas;
4. Vyriškumas ir moteriškumas;
5. Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija;
6. Atlaidumas prieš pasitenkinimą, susijęs su pasitenkinimu ir pagrindinių žmogaus

troškimų, susijusių su gyvenimo džiaugsmu, kontrole.

Nors Hofstede sukurta kultūrinių dimensijų sistema teikia daug naudos ir yra plačiai naudojama moksliniuose tyrimuose, tačiau mokslinėje literatūroje ji yra dažnai kritikuojama. Nacionalinės kultūros dimensijų naudojimas individualiems skirtumams ir elgsenai paaiškinti būtų klaidingas, nes nacionalinė kultūra atspindi bendrąsias vertybes, normas, įsitikinimus ir elgesį, pagrįstus regionine demografija tai panašu į stereotipų kūrimą (Yoo ir Shin, 2017). Ne visi

tos pačios kultūros atstovai pasižymi tokiomis pačiomis savybėmis. Pavyzdžiui, kolektyvistinėje visuomenėje gali būti individų, kurie yra alocentriški (t. y. jie išreiškia kolektyvizmo bruožus), ir kitų, kurie yra idiocentriški (t. y. jie išreiškia individualizmo bruožus) (Caputo ir kt., 2019). Tradiciškai tiriant kultūrą, pateikiami faktai, pagal kuriuos, tos pačios tautybės asmenys šalyje stereotipiškai priskiriami tai pačiai kultūrai. Toks požiūris nekelia problemų, kai tyrimo objektas yra tauta. Tačiau tai sukelia problemų, kai analizės vienetas yra individas, nes individai skiriasi net ir gimę ir augę toje pačioje šalyje (Yoo ir Shin, 2017).

Šiame darbe plačiau nagrinėsiu keturias nacionalinės kultūros dimensijas: valdžios atstumą, kolektyvizmą, vyriškumą bei neapibrėžtumo vengimą. Jos pasirinktos remiantis prieš tai atliktais tyrimais (Hofstede ir kt., 2010; House ir kt., 2004; Rothmann, 2014; Schumann ir kt., 2010; Yoo ir kt., 2011; Yoo ir Shin, 2017).

Valdžios atstumas

Valdžios atstumas išreiškia kultūros požiūrį į nelygybę tarp individų. Šis aspektas neįvertina valdžios pasiskirstymo lygio kiekvienoje kultūroje, bet analizuoja, ką žmonės apie tai galvoja. Valdžios atstumas daro įtaką kontrolės filosofijai. Mažo valdžios atstumo balai reiškia, kad visuomenės nariai tikisi ir sutinka, kad valdžios ir pavaldinių santykiai yra demokratiški, o visi nariai laikomi lygiateisiais. Priimant sprendimus vadovai dažnai tariasi su pavaldiniais, nors jie priima galutinį sprendimą, darbuotojams leidžiama turėti kitokią nuomonę ir ją išreikšti (Hofstede, 2011).

Aukštas valdžios atstumo dimensijos balas reiškia, kad darbuotojai priima formalių hierarchinių pozicijų egzistavimą. Visuomenėse, turinčiose didelį valdžios atstumą, aiškiai atskiriamas vadovų ir pavaldinių vaidmuo (Clements ir kt., 2009). Šioms šalims būdinga apibrėžta hierarchija, tvirta orientacija į kontrolę, pirmenybė teikiama centralizuotai valdžiai, etikos kodeksai yra aukščiausios vadovybės rankose esanti organizacinė kontrolės priemonė, padedanti nustatyti normas ir gaires žemesniems organizacinės hierarchijos lygiams (Clements ir kt., 2009).

Valdžios atstumas organizacijoje neabejotinai yra svarbi visiems darbiniais santykiams ir turi įtakos organizaciniam procesams bei rezultatams (Daniels ir Greguras, 2014; House ir kt., 2004).

Neapibrėžtumo vengimas

Neapibrėžtumo vengimas rodo kaip visuomenė susidoroja su nežinomomis situacijomis, netikėtais įvykiais ir permainų įtampa. Darbuotojams, kurie pasižymi dideliu neapibrėžtumo vengimu, būdingas didelis nerimas, todėl jie yra linkę tylėti organizaciniais klausimais, jei tylėjimas užtikrins jiems saugumą. Darbuotojams pasižymintiems mažu neapibrėžtumo vengimu lengviau išsakyti savo nuomonę vadovams, nes jie nebijo būti nubausti (Rothmann, 2014), darbuotojai yra linkę keisti savo darbą, jei jie nėra patenkinti jo pobūdžiu (Hofstede ir kt., 2010). Aukšto neapibrėžtumo vengiančios kultūros yra mažiau tolerantiškos pokyčiams ir yra linkusios sumažinti nežinomybės baimę, taikant griežtas normas, taisykles ir įstatymus kaip kontrolės priemones. Šios visuomenės siekia kontroliuoti vidinę ir išorinę aplinką, kad būtų išvengta nežinomų situacijų taikant griežtus elgesio kodeksus (Vitolla ir kt., 2021).

Individualizmas ir kolektyvizmas

Šis kultūrinis aspektas susijęs su didesne ar mažesne tikimybe, kad individai sieks asmeninių tikslų ir priims oportunistinį elgesį, prieštaraujantį socialiniams įstatymams ir normoms. Žmonių įvaizdį individualistinėse visuomenėse apibrėžia žodis „aš“, o kolektyvistinėse visuomenėse „mes“ (Vitolla ir kt., 2019, kaip cituoja Vitolla ir kt., 2021).

Kolektyvistinėse šalyse pirmenybė teikiama asmeniniams santykiams darbe, o ne užduotims, kurias reikia atlikti. Šeimos apibrėžimas apima ne tik tėvus ir vaikus, bet ir senelius, tetas, dėdes ir pan. Todėl kolektyvizmas susijęs su „visuomenėmis, kuriose nuo gimimo žmonės integruojami į stiprias, darnias grupes, kurios visą žmonių gyvenimą ir toliau juos saugo mainais į neabejotiną ištikimybę“ (Hofstede, 2011, p. 92). Kolektyvistinės kultūros darbuotojo darbo tikslai paprastai yra tinkamai parengti, kad būtų pagerinti jo įgūdžiai, gera fizinė darbo aplinka, kad jis galėtų visapusiškai panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus dirbant. Akcentuojami santykiai su įsipareigojimu savo grupei, siekiant socialinės harmonijos kolektyvistinėje kultūroje. Organizacijoje pasižyminčioje aukštesniu kolektyvizmo lygiu, darbuotojai yra linkę būti labiau įsitraukę, nei aukštu individualizmu pasižyminčioje organizacijoje (Mazzetti ir kt., 2021).

Individualizmas tai laisva socialinė sistema, kurioje individualūs interesai yra svarbesni už kitų interesus, kiekvienas yra atsakingas už savo gerovę (Rothmann, 2014). Darbuotojai mano, kad asmeninis laikas yra svarbus, jie vertina darbus, suteikiančius laisvę išreikšti save, taip pat sudėtingus vaidmenis, kurie gali juos išskirti iš kitų grupės narių (Hofstede, 2011). Individualistinėje kultūroje darbas su giminaičiais laikomas nepriimtiniu, nes gali sukelti nepotizmo ir interesų konfliktą darbe (Hofstede ir kt., 2010). Individualizmu pasižyminčioje

kultūroje vadovai savo pavaldiniams įsitraukimą į darbą ugdo organizacijos vizijos ir misijos pagalba bei vienusiu bendravimu, neskatinamas jų bendrai diskusijai (Rothmann, 2014).

Vyriškumas ir moteriškumas

Vyriškumas yra visuomenės prioritetą stereotipinėms vyriškoms vertybėms, tokioms kaip atkaklumas, ambicijos, galia, heroizmas ir materializmas (Hofstede ir kt., 2010). Moteriškumas išreiškia visuomenės pirmenybę stereotipinėms moteriškoms vertybėms tokioms kaip dėmesys, žmogaus santykiai, bendradarbiavimas, etika, rūpinimasis silpnaisiais, kuklumas (Hofstede ir kt., 2010). Vyriškoje visuomenėje žmonės pirmenybę teikia autonomijai, o ne priklausomybei nuo kitų, taip pat yra vengiama taisyklių (Clements ir kt., 2009). Aukštas uždarbis, pripažinimas ir karjera siejami su vyriškumu, o moteriškumas siejamas su rūpesčiu, parama ir į socialinę aplinką orientuotus vaidmenis.

Kluckhohn ir Strodtbeck kultūros dimensijos

Kluckhohn and Strodtbeck savo darbuose teigia, kad visi žmonės susiduria su visuotinai paplitusiomis problemomis, kylančiomis dėl santykių su žmonėmis, laiku, veikla ir žmogaus prigimtimi. Vieną kultūrą nuo kitos galima atskirti pagal tai, kokius konkrečius sprendimus ji pasirenka kiekvienai probleminių situacijų grupei. Sprendimai priklauso nuo to, kokią prasmę žmonės suteikia gyvenimui, kolegoms, laikui ir prigimčiai. Kluckhohn ir Strodtbeck išskirtos kultūros dimensijos:

1. **Žmogaus prigimtis:** autoriai mano, kad žmonės iš prigimties gali būti geri, blogi arba neutralūs. Jie taip pat kelia klausimą kiek žmogus savo gyvenime gali pasikeisti (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1961, p. 11-12).

2. **Orientacija į aplinką:** autoriai išskyrė tris žmogaus ir aplinkos santykius: harmoniją, kontrolę ir pasyvumą. Harmonija tai žmogaus egzistavimas su aplinka harmonijoje. Kontrolė tai žmogaus santykis su aplinka, tikėjimas, kad reikia ir galima kontroliuoti aplinką, patenkinat asmeninius poreikius. Pasyvumas tai tikėjimas, kad žmonės yra varžomi juos supančios aplinkos (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1961, p. 13).

3. **Orientacija į laiką:** svarbiausia, ar žmogaus sprendimai turėtų būti grindžiami tradicijomis (praeitimi), neatidėliotinais poreikiais ir aplinkybėmis (dabartimi), ar numatomais ateities poreikiais ir aplinkybėmis (ateitimi) (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1961, p. 13).

4. **Veiklumo orientacija:** yra susijusi su žmonių teikiama pirmenybe jų veiklos prioritetų nustatymui. Į būvimą orientuotos (angl. „being“) kultūros pasižymi žmonių susitelkimu į gyvenimą šiuo metu, siekiu tapti geresne savo versija. Čia svarbiau organizacinio gyvenimo

kokybė, o ne laimėjimai. Į veikimą orientuotos (angl. „doing“) kultūros tiki susitelkimu į tikslus ir pasiekimus, čia motyvacija grindžiama pasiekimais (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1961, p. 15).

5. **Orientacija į žmogiškuosius santykius:** žmonių santykiai skirstomi į individualius, grupinius arba hierarchinius. Individualiuose santykiuose vertinami asmeniniai pasiekimai, orientuojamasi į save. Grupiniuose santykiuose žmonės priklauso grupei ir jai teikia pirmenybę. Hierarchiniuose santykiuose pirmenybę teikia hierarchijai (Kluckhohn ir Strodtbeck, 1961, p. 17).

Trompenaars ir Hampden – Turner 7 kultūros dimensijos

Trompenaars teigia, kad „kiekviena kultūra išsiskiria iš kitų kultūrų specifiniais sprendimais, kuriuos pasirenka tam tikroms problemoms ar dilemoms spręsti“ (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 92). Jų išskirtos kultūrinės dimensijos:

1. **Universalizmas ir partikuliarizmas:** tai skirtumas tarp taisyklių ir santykių. Universalistinės kultūrinės idėjos (pvz., JAV, Suomija, Vokietija) laikomos visuotinai taikomomis, nes visada yra aiškus skirtumas tarp neteisybės ir teisybės (Luthans ir Doh, 2018). Partikuliaristinės kultūros (pvz., Brazilija, Malaizija, Šri Lanka) nariai mano, kad unikalumas (t.y. unikalios aplinkybės ir santykiai) nulemia, kas yra teigiama ir tinkama. Čia pabrėžiama santykių svarba (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 93-94).

2. **Individualizmas ir kolektyvizmas:** rodo asmeninių ir grupinių interesų pusiausvyrą kultūroje (Luthans ir Doh, 2018). Individualistinėse kultūrose (pvz., JAV, Kanada, Australija) akcentuojama asmenybė, asmeninė laisvė ir konkurencija (Luthans ir Doh, 2018). Kolektyvistinėse kultūrose (pvz., Kinija, Argentina, Šri Lanka) grupę laiko svarbesne ir orientuoja savo veiksmus į ją, vyrauja harmoningi santykiai ir kooperacija (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 94).

3. **Neutralūs ir emocionalūs santykiai :** tai žmonių išreiškiamos emocijos (Luthans ir Doh, 2018). Neutralių kultūrų darbuotojai (pvz., JAV, Vokietija, Norvegija) daug dėmesio skiria savo tikslams, kur emocijos atskiriamos darbo ir gyvenimo, nes emocijų rodymas laikomas neprofesionali elgesiu (Luthans ir Doh, 2018), o emocionalių santykių kultūrų (pvz., Meksika, Ispanija, Šri Lanka) darbuotojų verslo tikslai yra žmogiškesni, atvirai ir spontaniškai įtraukia daugybę emocijų (Luthans ir Doh, 2018; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 95-96).

4. **Konkretūs ir neapibrėžti santykiai:** konkrečiose į santykius orientuotose kultūrose (pvz., JAV, Prancūzijoje, Danijoje) darbuotojai turi didelę viešąją erdvę (t. y. profesinį gyvenimą), kuria lengvai dalijasi su kitais žmonėmis (Luthans ir Doh, 2018). Jie taip pat turi nedidelę privačią erdvę (t. y. asmeninį gyvenimą), kuria dalijasi tik su gerais draugais ir artimaisiais, partneriais (Luthans ir Doh, 2018). Darbas ir privatus gyvenimas yra atsikirti. Neapibrėžtų santykių kultūrose (pvz.,

Vengrijoje, Argentinoje, Šri Lankoje) profesinė erdvė yra mažesnė nei asmeninė ir jos dažnai viena su kita susijusios, nėra aiškių ribų, kur baigiasi darbas ir prasideda asmeninis gyvenimas (Luthans ir Doh, 2018; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 96-97).

5. **Pasiekimas ir priskyrimas:** Į pasiekimus orientuotoje kultūroje (pvz., JAV, Kanada, Vokietija) individai vertinami pagal pasiekimus, o jų pasiekimų lygis lemia jų statusą bendruomenėje (Luthans ir Doh, 2018). Priskyrimo kultūroje (pvz., Japonija, Indonezija, Šri Lanka) užimama pozicija yra labiau vertinama, nei asmeniniai pasiekimai, visuomenė linkusi tikėti kilmės, karjeros, lyties ir kt. statusais (Luthans ir Doh, 2018; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 98-99).

6. **Požiūris į aplinką:** Į vidaus kontrolę orientuotose kultūrose (pvz., JAV, Suomijoje, Kanadoje) žmonės tiki, kad gali kontroliuoti ir daryti įtaką savo aplinkai, kad pasiektų savo tikslus (Luthans ir Doh, 2018). Į išorės kontrolę orientuotose kultūrose žmonės mano, kad jie turėtų dirbti su savo aplinka, nes tiki, jog negali jos pakeisti, kad pasiektų savo tikslą, jie nesėkmę priskiria išoriniams veiksniams, kurių jie negali kontroliuoti (Luthans ir Doh, 2018; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 101-103).

7. **Požiūris į laiką:** šalyse orientuotose į laiką (pvz. JAV, Švedija, Suomija) dabartyje vyksta svarbiausi įvykiai, todėl akcentuojamas efektyvus planavimas ir punctualumas. Priešingai šalyse, kurioms laikas nesvarbus (pvz. Egiptas, Šri Lanka), praeitis, dabartis ir ateitis laikomi tarpiniais laikotarpiais, todėl pavieniai asmenys yra linkę vienu metu vykdyti kelis projektus (Luthans ir Doh, 2018; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021, p. 99-101).

1.2 Organizacinės kultūros samprata

Per pastaruosius du dešimtmečius universitetai ir kitos organizacijos visame pasaulyje patiria vis didesnę spaudimą prisitaikyti prie sparčiai kintančių socialinių, technologinių, ekonominių ir politinių pokyčių. Sparčiai auganti globalizacija ir tarptautinė konkurencija daro įtaką universitetams, nes darbuotojai ir studentai dažnai renkasi darbą ir studijas užsienyje. Todėl iškyla dilema, kurią reikia spręsti – kaip pasiekti geresnių rezultatų esant tokiai dinamiškai aplinkai? Universitetų plėtra ir sėkmė priklauso nuo organizacinės kultūros specifikos. Ji kuria vieningą, simbolinę ir vertingą vidinę universiteto erdvę bei lemia universiteto stabilumą ir sėkmę konkurencinėje aplinkoje (Blynova ir kt., 2020; Tsiring ir Sizova, 2018).

Organizacinės kultūros sąvoka dažnai maišoma su organizaciniu klimatu. Klimatas susideda iš laikinų individualių nuostatų, jausmų ir suvokimo (Schneider ir kt., 2013). Organizacinė kultūra yra ilgalaikė, lėtai kintanti, esminė organizacijų vertybė, kadangi ji pagrįsta požiūriais, organizacinis klimatas priešingai, tai labiau pastebimi organizacijų bruožai, kurie apima individualistines perspektyvas, kurios dažnai keičiamos keičiantis situacijoms ir susiduriant su nauja informacija (Cameron ir Quinn, 2011; Nair ir Vohra, 2020; Pavlova, 2020). Organizacinis klimatas yra svarbus organizacinės kultūros elementas (Schneider ir kt., 2013) arba išorinė organizacinės kultūros išraiška (Schein, 1992, kaip cituoja Staniulienė, 2010).

Organizacinės kultūros sąvoka pradėta naudoti antropologijos ir sociologijos srityse, o XX amžiaus 9-ajame dešimtmetyje tapo pagrindine organizacinių tyrimų tema. Šių tyrimų katalizatorius buvo JAV kompanijos, tyrusios klestinčias Japonijos kompanijas (Ouchi, 1981; Peters ir Waterman, 1982). Mokslininkai pradėjo nagrinėti organizacinę kultūrą, siekdami padėti vadovams geriau suprasti organizacines savybes, tam, kad būtų galima didinti organizacinį veiksmingumą, našumą bei pokyčius. Kiekviena organizacija formuoja savo kultūrą. Ją nustato steigėjai arba vadovai, o organizacinę kultūrą ugdo grupė, mokydamasi spręsti išorės ir vidaus prisitaikymo problemas (Odor, 2018). Kaip nuotaika veikia žmogaus elgesį, organizacinė kultūra daro įtaką žmonių mintims ir veiksams organizacijoje. Universitetų organizacinė kultūra laikoma neatsiejama jo dalyvių standartų, taisyklių, įsitikinimų, vertybių, elgesio modelių ir bendravimo sistema (Blynova ir kt., 2020). Kaip teigia Lindholm (2003) „visų organizacijų požiūris į kultūrą ir klimatą akademinėse institucijose nėra toks aiškus, kaip kitose darbo aplinkose. Atvirkščiai, kolegijos ir universitetai linkę atspindėti institucinių subkultūrų mišinį“ (Lindholm, 2003, p. 129).

Kai organizacija yra didelė, ji paprastai turi daugiau nei vieną unikalią kultūrą. Todėl rasime mažesnių subkultūrų konglomeratus, vienoje ar keliose iš jų individai gali veikti siekdami

savo tikslų (Schein, 2010). Pasak Nunez ir kt. (2017), pateikiami subkultūrų pavyzdžiai (Nunez ir kt., 2017):

- Geografinės subkultūros (žemyninės ir regioninės);
- Religinės subkultūros;
- Miesto ir kaimo subkultūros;
- Lyčių subkultūros;
- Amžiaus: Y, X, Z kartos ir t. t.;
- Profesinės: gydytojai, profesoriai, ekonomistai, IT specialistai, kariškiai, policija ir t. t.;
- Socialinio statuso: vidurinė klasė ir, pavyzdžiui, turtingi žmonės.
- Hobių subkultūra: mėgiami užsiėmimai, krepšinis, futbolas ir t. t.

Visi minėti elementai yra labai svarbūs padedant organizacijos nariams mokytis kitų narių vidinės kultūros, ypač šiandieninėje globalioje visuomenėje, kai dirbama su skirtingais žmonėmis iš viso pasaulio.

Per pastaruosius keturiasdešimt metų organizacijose atliktuose tyrimuose buvo įvardinta daug ir įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų (žr. 1 lentelę). Dauguma šių apibrėžimų susiję su tam tikra bendros prasmės, interpretacijų, vertybių ir normų forma.

1 lentelė

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius	Metai	Organizacinės kultūros apibūdinimas
Deal, T. E., Kennedy, A.A.	1982	Tai vertybių, mitų, herojų ir simbolių sanglauda, suteikianti daug reikšmių ir interpretacijų, priklausomai įmonėje dirbančių žmonių (Deal ir Kennedy, 1982).
Peters, T.J., Waterman, R.H.	1982	Organizacinę kultūrą pirmiausia sudaro jos dalyvių priimtos normos ir vertybės. Tai yra specifinis organizacijos veiklos branduolys, kuris yra beveik visų strateginių veiksmų šaltinis (Peters ir Waterman, 1982).
Denison, R.	1996	Kultūra – tai gilios organizacijos struktūros, kurios remiasi jos narių vertybėmis, įsitikinimais ir prielaidomis. Prasmę lemia socializacija su skirtingomis darbo grupėmis. Sąveika atkurianti simbolinį pasaulį, kuris suteikia kultūroms tiek stabilumo, tiek tam tikro netikrumo ir sistemoje, pobūdžio, priklausomai nuo individualios veiklos (Denison, 1996).

1 lentelės tęsinys

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius	Metai	Organizacinės kultūros apibūdinimas
Hofstede, G.	2010	Organizacijos narių „protų programavimas“, t. y. grupės faktiškai sukurtų vertybių, standartų ir organizacinių taisyklių rinkinys (Hofstede ir kt., 2010).
Schein, E.H.	2010	Bendrų, esminių prielaidų, kurias tam tikra grupė sukūrė sprendama prisitaikydama prie aplinkos ir vidinės integracijos problemas, modelis. Nauji organizacijos nariai mokomi, kaip teisingai spręsti problemas (Schein, 2010).
Brenyah, R. S., Obuobisa- Darko, T.	2017	Organizacinė kultūra tai normos, kurias organizacijos nariai suvokia kaip savo darbo aplinką ir šios normos daro įtaką narių elgesiui ir prisitaikymui siekiant organizacinių tikslų (Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017).
Hampden – Turner, C., Trompenaars, F.	2021	Požiūrių reiškimo organizacijoje būdas (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros šaltiniais.

Apibendrinant lentelėje pateiktus apibrėžimus galima išskirti šiuos organizacinės kultūros bruožus:

- organizacinė kultūra yra socialinis reiškinys, kurį kuria ir palaiko organizacijoje dirbantys žmonės;
- organizacinė kultūra yra sudaryta iš organizacijos narių įsitikinimų;
- organizacinė kultūra formuojama ir plėtojama proceso eigoje – tai inertiškas (vykstantis) ir kartu savaimė besivystantis reiškinys, kuris yra mokymosi proceso, sprendžiant aplinkos problemas ir koordinuojant vidaus veiksmus, rezultatas;
- organizacinė kultūra perduodama socializacijos proceso metu;
- organizacinę kultūrą galima pakeisti, nors tai padaryti sunku - kultūros raidos procesai vyksta palaipsniui ir lėtai;
- organizacinė kultūra „slepiasi“ darbuotojų sąmonėje, jausmuose, suvokime ir reakcijose.

Organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių įmonės sėkmės ar nesėkmės veiksnių. Kiekviena įmonė turi organizacinę kultūrą ir, priklausomai nuo jos stiprumo, organizacinė kultūra gali turėti didelį poveikį organizacijos nariams, jų vertybėms ir elgesiui. Bendrų vertybių rinkinys organizacinėje kultūroje nustato, ar organizacinė kultūra yra laikoma silpna, ar stipri (Robbins ir

Judge, 2017, p. 567). Kuo daugiau narių priima pagrindines vertybes ir kuo didesnis jų įsipareigojimas organizacijai, tuo stipresnė kultūra ir didesnė jos įtaka narių elgesiui. Stipri kultūra sumažina darbuotojų kaitą, nes ji rodo bendrą organizacijos narių sutarimą dėl to, ką organizacija atstovauja. Silpnoje organizacinėje kultūroje darbuotojai elgiasi nesuderinamai su organizacijos prioritetais dėl nepakankamo bendravimo ir neaiškiai vadovų nustatytų kryptių (Flamholtz ir Randle, 2011, p. 28). Atvirkščiai, organizacija, kurios vertybės ir elgesio standartai, sutampa su darbuotojų vertybėmis, paprastai yra sėkmingesnė (Rahman ir kt., 2021). Bendro tikslo vieningumas ugdo darnumą, ištikimybę ir organizacinį įsipareigojimą. Šios savybės savo ruožtu mažina darbuotojų ketinimą palikti organizaciją (Rahman ir kt., 2021; Schulte ir kt., 2009). Stiprioje organizacinėje kultūroje vadovai skatina savo darbuotojus dalyvauti svarbiausių sprendimų priėmimo procese, o tai yra svarbu siekiant pagerinti veiklos rezultatus ir našumą (Miguel, 2015).

Apibendrinant galima pasakyti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi organizacinės kultūros apibrėžimai ir nors jie yra susiję, kultūros elementai klasifikuojami pagal kiekvienam autoriui reikšmingus veiksniai. Kita vertus, organizacijos kultūros, kaip daugiasluoksnės sistemos, supratimas atveria galimybes geriau suprasti organizacijų egzistavimą. Tam yra prasminga išnagrinėti literatūroje minimus organizacinės kultūros modelius bei tipologijas.

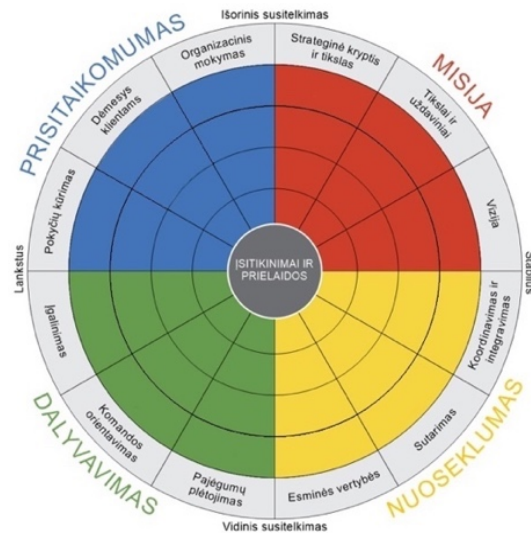
1.3 Organizacinės kultūros modeliai

D. Denison sukūrė populiarią ir praktiškai taikomą **Denison organizacijos kultūros modelį** (žr. 2 pav.), skirtą organizacijų kultūrai įvertinti (Denison, 2001). Modelis paremtas keturiais bruožais, kurie daro įtaką organizaciniam rezultatams:

1. Dalyvavimu (angl. „*involvement*“).
2. Nuoseklumu (angl. „*consistency*“).
3. Prisitaikomumu (angl. „*adaptability*“).
4. Misija (angl. „*mission*“).

2 paveikslas

D. Denison organizacinės kultūros modelis



Šaltinis: parengta autorės, pagal Denison Consulting Europe atsiųstą modelį.

Dalyvavimas matuoja įgalinimą, komandos orientavimą ir pajėgumų plėtojimą. Organizacinės kultūros, apibūdinamos kaip „labai susijusios“, labai skatina darbuotojų dalyvavimą, sukuria atsakomybės jausmą. Jie remiasi neoficialiomis, savanoriškomis ir numanomomis kontrolės sistemomis, o ne formaliomis, aiškiomis, biurokratinėmis kontrolės sistemomis. Iš šio atsakomybės jausmo išauga įsipareigojimas organizacijai ir didėja darbuotojų įgalinimas. Gavusi organizacijų narių indėlį, organizacija gali pagerinti savo sprendimų priėmimą (Denison ir kt., 2012).

Nuoseklumas skirstomas į esmines vertybes, sutarimą, koordinavimą ir integraciją. Nuoseklumas yra pagrindinis integracijos, koordinavimo ir kontrolės šaltinis. Nuoseklios organizacijos kuria vidinę valdymo sistemą, pagrįstą bendru sutarimu. Jos turi labai atsidavusius darbuotojus, pagrindines vertybes, savitą verslo modelį. Nuoseklumas sukuria „stiprią“ kultūrą, pagrįstą bendra įsitikinimų, vertybių ir simbolių sistema, kurią supranta visi organizacijos nariai. Numanomoms kontrolės sistemoms, pagrįstoms vidaus vertybėmis, gali būti veiksmingesnė koordinavimo ir integracijos priemonė nei išorės kontrolės sistemos, kurios remiasi aiškiomis taisyklėmis ir reglamentais. Šio veikimo būdo galia ypač akivaizdi, kai organizacijos nariai susiduria su nepažįstamomis situacijomis. Tai leidžia asmenims geriau reaguoti į nenuspėjamą aplinką, pabrėžiant keletą bendrų, vertybėmis pagrįstų principų, kuriais remiantis galima imtis veiksmų (Denison ir kt., 2012).

Prisitaikomumas matuoja pokyčių kūrimą, dėmesį klientams ir organizacinį mokymą. Organizacijos normų ir įsitikinimų sistema, kuri palaiko organizacijos gebėjimą priimti,

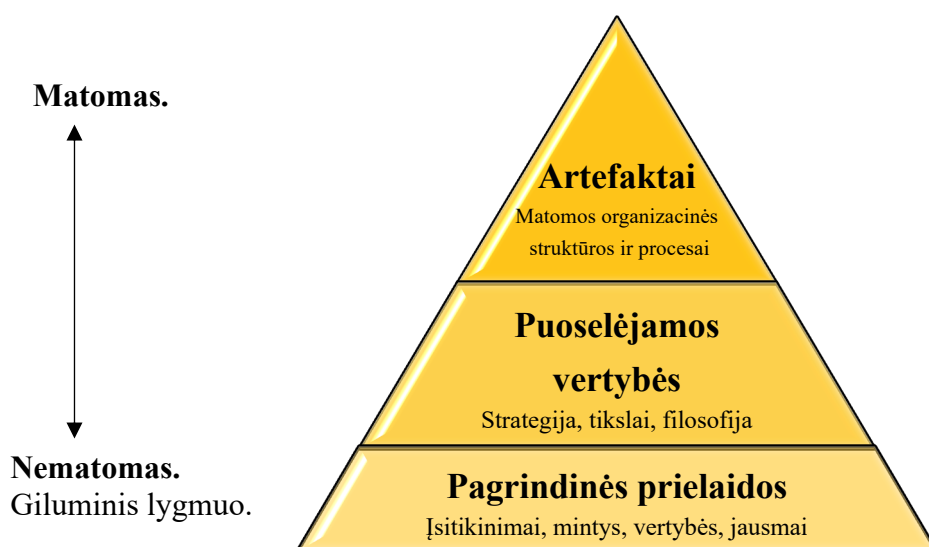
interpretuoti signalus iš išorinės aplinkos į vidinius elgesio pokyčius, didinančius jos išgyvenimo, augimo ir tobulėjimo galimybes. Trys prisitaikumo aspektai turi įtakos organizacijos veiksmingumui. Pirma, gebėjimas suvokti ir reaguoti į išorinę aplinką. Sėkmingos organizacijos skiria labai daug dėmesio savo klientams ir konkurentams. Antra, gebėjimas reaguoti į vidinius klientus (darbuotojus), nepriklausomai nuo lygio, skyriaus ar funkcijos. Trečia – gebėjimas restruktūrizuoti ir pritaikyti tam tikrus veiksmus ir procesus, kurie leidžia organizacijai prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos (Denison ir kt., 2012).

Misija skirstoma į strateginę kryptį ir strateginį tikslą, tikslus ir uždavinius bei viziją. Misija suteikia tikslą ir prasmę apibrėžiant organizacijos socialinį vaidmenį ir išorinius tikslus. Ji suteikia aiškią kryptį ir tikslus, kurie padeda apibrėžti tinkamą veiklos kryptį organizacijai ir jos nariams. Misijos jausmas leidžia organizacijai formuoti esamą elgesį, įsivaizduojant norimą ateities būseną. Darbuotojų gebėjimas susitapatinti su organizacijos misija prisideda prie trumpalaikio ir ilgalaikio įsipareigojimo organizacijai (Denison ir kt., 2012).

E. Schein sukurtas organizacinės kultūros modelis (žr. 3 pav.). Jis teigia, kad pagrindinės prielaidos (angl. „*basic underlying assumptions*“) sudaro organizacinės kultūros branduolį ir susideda iš savaime suprantamų įsitikinimų apie tikrovės prigimtį, organizacijos pobūdį ir jos santykį su aplinka. Kultūra taip pat įtraukia žmogaus prigimtį, laiką ir žmonių tarpusavio santykius. Vyraujančios prielaidos yra įsitikinimai (angl. „*beliefs*“), kuriais

3 paveikslas

E. Schein organizacinės kultūros modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Schein, 2010).

vadovaujamosi kasdieniame mąstyme ir organizacijos veikloje. Tai dažnai vadinama nacionaline kultūra (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021).

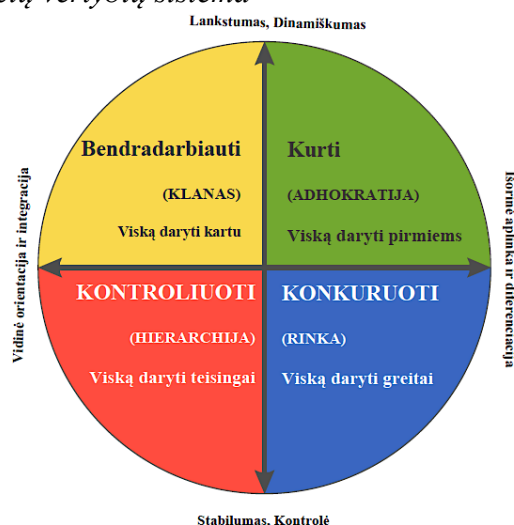
Sąmoningesniame lygmenyje yra tai, ką autorius vadina puoselėjamosiomis vertybėmis (angl. „*espoused values*“) ir normomis (angl. „*norms*“), nurodančiomis, kaip organizacija turėtų dirbti. Tai susiję su principais, tikslais ir kodeksais, kuriuos organizacija vertina kaip svarbius. Normos ir vertybės, kuriomis vadovaujantis elgesys ilginiui gali tapti savaime suprantamu dalyku.

Konkrečiausiame lygmenyje yra valdančiosios prielaidos išraiškos, tai ką E. Schein vadina artefaktais (angl. „*artifacts*“), pavyzdžiui, fizinėmis, elgesio ir žodinėmis apraiškomis. E. Schein kultūriniame modelyje įvairūs lygiai veikia vienas kitą. Šis modelis suteikia galimybę analizuoti, kaip gilesnės prielaidos ir įsitikinimai yra susiję su puoselėjamosiomis vertybėmis ir organizaciniais simboliniais bei matomais artefaktais (Schein, 2010, p. 53)

K. Cameron sukurta konkuruojančių vertybių sistema (žr. 4 pav.) (Cameron, 2009; Cameron ir Quinn, 2011, p. 39). K. Cameron išskyrė dvi vyraujančias dimensijas. Pirmoji atskiria lankstumo, diskretiškumo ir dinamiškumo akcentavimą nuo stabilumo, tvarkos ir kontrolės akcentavimo. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos ir vadovai laikomi veiksmingais, jei jie keičiasi ir prisitaiko. Kitos organizacijos ir vadovai laikomi veiksmingais, jei jie yra stabilūs, nuspėjami ir nuoseklūs. Šis kontinuumas svyruoja nuo universalumo ir lankstumo viename gale iki tvirtumo ir patvarumo kitame gale. Antroji dimensija skiria vidinę orientaciją, sutelkiant dėmesį į integraciją, bendradarbiavimą ir vienybę nuo išorinės orientacijos, daugiausia dėmesio skiriant diferenciacijai, konkurencijai ir konkurencijai. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos ir vadovai laikomi veiksmingais, jei jų vidiniai santykiai ir procesai yra harmoningi. Kiti laikomi veiksmingais, jei sėkmingai konkuruoja su kitais ir sukuria rinkos nišą. Šis kontinuumas apima sanglaudą bei sutarimą viename gale ir atskyrimą bei nepriklausomybę kitame.

4 paveikslas

K. Cameron konkuruojančių vertybių sistema



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Cameron, 2009; Cameron ir Quinn, 2011, p. 39).

Rinkos kultūroje organizacijos nariai turi aiškius tikslus padidinti savo atlygį per pasiekimus. Rinkos kultūroje vadovai didžiausią dėmesį skiria rinkos kontrolei ir konkurencingumo užtikrinimui, siekiant užsibrėžtų rezultatų (Miguel, 2015). Autorius taip pat pažymėjo, kad vadovai turi pažinti savo klientus ir pažinoti rinką, kad išliktų konkurencingi. Kitas vadovų prioritetas rinkos kultūroje – patenkinti įmonės savininkus.

Hierarchijos kultūroje vadovai pirmenybę teikia veiksmingų kontrolės sistemų kūrimui visoje organizacijoje. Pagrindinis tokios organizacijos bruožas yra procesų stabilumas ir sisteminė darbo tvarka (Rahman ir kt., 2021). Hierarchijos kultūroje organizacijos nariai vadovaujasi taisyklėmis ir nuostatais, kiekvienas darbas nustatomas pagal iš anksto numatytas procedūras ir taisykles (Hartnell ir kt., 2011). Hierarchijos kultūra apima aiškius komunikacijos kanalus, stabilumą, nuoseklumą ir stiprinimą (Fiordelisi ir Ricci, 2014). Hierarchijos kultūros tikslas – produktyvumas ir efektyvumas.

Klano kultūros prielaida ir vertybės apima žmonių priklausomybę, bendradarbiavimą, prisirišimą, pasitikėjimą, ištikimybę ir paramą (Fiordelisi ir Ricci, 2014). Klaninėje kultūroje vadovai veikia demokratiškai, įkvėpia ir motyvuoja darbuotojus (Miguel, 2015). Čia vertinamas komandinis darbas, dalyvavimas, darbuotojų įsitraukimas ir atviras bendravimas (Pinho ir kt., 2014; Yirdaw, 2014). Organizacijoje dominuoja dinamiška darbo aplinka ir neformalus darbuotojų bendravimas (Rahman ir kt., 2021).

Adhokratijos kultūros vertybės ir prielaidos apima (Hartnell ir kt., 2011):

- a. Augimą;
- b. Rizikavimą;
- c. Kūrybiškumą;
- d. Įvairovę;
- e. Nepriklausomumą;
- f. Prisitaikymą.

Šioje kultūroje daugiau išteklių skiriama moksliniams tyrimams ir plėtrai, darbuotojai skatinami dalyvauti kūrybinėje ir novatoriškoje mokslinių tyrimų veikloje. Adhokratijos kultūros rezultatas – inovacijos ir pokyčiai (Fiordelisi ir Ricci, 2014; Sok ir kt., 2014).

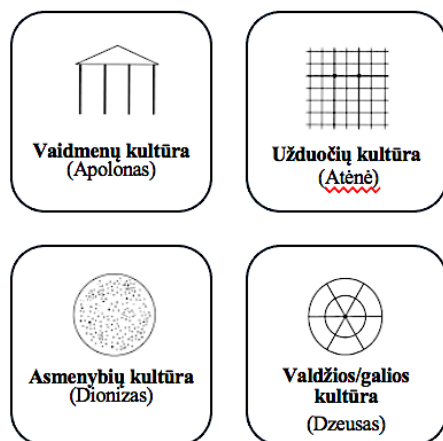
C. Handy 1999 metais sukūrė **organizacinės kultūros tipologinę teoriją** (žr. 5 pav.) (Handy, 2007, p. 265). Jis apibrėžia keturis kultūros tipus:

1. valdžios/galios;
2. užduočių;
3. asmenybių;
4. vaidmenų kultūros

Kultūrų asociacijos buvo grindžiamos garsiausių graikų mitologijos dievų vardais: Dzeusas, Apolonas, Atėnė ir Dionizas, kurie labiausiai atspindėjo atitinkamos kultūros požymius.

5 paveikslas

C. Handy organizacinės kultūros modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis C. Handy modeliu (Handy, 2007, p. 267-279).

Valdžios/galios kultūrą galima vaizduoti kaip „voratinklį“, kuris simbolizuoja kontrolę. Ji plečiasi kaip tinklas iš centro į kitas organizacijos dalis (Handy, 2007, p. 267). Valdžios/galios kultūros dažnai randamos mažose verslo organizacijose, kaip pavyzdžiui, nekilnojamojo turto, prekybos ir finansų įmonės. Kai organizacijos laikosi valdžios/galios kultūros jose yra mažai taisyklių ir biurokratijos. Tokios organizacijos taip pat yra labiau politinės, sprendimai priimami dėl įtikinimo, o ne dėl biurokratiškos ar racionalios priežasties (Handy, 2007, p. 268). Organizacijos sėkmė ir organizacijos krypties pasirinkimas priklauso nuo vieno ar kelių žmonių esančių „voratinklio“ centre.

Užduočių kultūra yra orientuota į darbą ar projektinę veiklą. Procesai vykstantys organizacijoje vaizduojami kaip „tinklas“. Organizacijos labiau orientuotos į komandinį darbą. Grupės yra suburiamos specialiam projektui ir jos gali būti keičiamos arba paliekamos tokios kokios yra kitiems projektams (Handy, 2007, p. 275). Užduočių kultūra yra būdinga konkurencingai, greitai besikeičiančiai rinkai, todėl negali būti naudojama siekiant masto ekonomijos, didelėse gamybos organizacijose. Šiai kultūrai būdingas jos narių kūrybiškumas, lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kontrolę išlaiko aukščiausia vadovybė, paskirstydama projektus, žmones ir išteklius (Handy, 2007, p. 276).

Asmenybių kultūra atspindi organizacijas, kuriose individas, jo profesionalumas ir sukuriama pridėtinė vertė, yra laikoma pagrindiniu elementu. Jeigu pavieniai individai nutaria vykdyti veiklą kartu, tokios organizacijos pagrindinis tikslas yra padėti joje dirbantiems asmenims (Handy, 2007, p. 277). Puikūs tokių organizacijų pavyzdžiai būtų – advokatų kontoros, architektų bendrijos ir kitos mažos konsultavimo įmonės, kurios yra orientuotos į ten dirbančius asmenis.

Būtent todėl, ji ir yra vaizduojama kaip „spiečius“ arba atskirų „žvaigždžių galaktika“. Šiose organizacijose nėra aiškių valdymo hierarchijų ar atsakomybių paskirstymo, tik bendri sutarimai ilginiui, tai gali kelti problemų, nes kiekvienas organizacijos narys siekia asmeninio pripažinimo (Handy, 2007, p. 278).

Vaidmenų kultūra yra labai apibrėžta ir pastovi, ji grindžiama logika ir racionalumu. Kiekvienas darbuotojas turi jam deleguotą vaidmenį ir pareigas pagal savo specializaciją ir išsilavinimą. Organizacijos darbas ir kolegų bendravimas grįstas vaidmenų, bendravimo ir ginčų sprendimų taisyklėmis. Tokios organizacijos sudaro hierarchinę biurokratiją, valdžia suteikiama pagal užimamą poziciją, o ne pagal jo kompetencijas ar profesionalumą. Organizacijos, kurios vadovaujasi vaidmenų kultūra sunkiai priima pokyčius, o jiems vykstant tai užtrunka ilgą laiką (Handy, 2007, p. 271).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug organizacinės kultūros modelių ir tipologijų padedančių suprasti organizacijoje egzistuojančią kultūrą. Jų supratimas ir teisingų sprendimų priėmimas yra svarbus žmogiškųjų išteklių skyriui ir vadovams, nes jie atsakingi už iniciatyvas, kuriomis siekiama sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi patenkinti, atsidavę ir įsipareigoję bei prisideda prie organizacijos sėkmės.

1.4 Įsitraukimo į darbą samprata

Darbuotojų įsitraukimas yra plačiai nagrinėtas konstruktas tiek akademinuose straipsniuose, tiek verslo aplinkoje. Mokslinėje literatūroje daugelis autorių darbuotojų įsitraukimą įvardija kaip pagrindinį veiksnį, kuris lemia ne tik organizacijos sėkmę, bet ir suteikia konkurencinio pranašumo (Macey ir kt., 2009; Rich ir kt., 2010; Shuck ir Wollard, 2010), kuris yra itin svarbus šiandieninėmis verslo sąlygomis, kai universitetai konkuruoja ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu.

Nagrinėjant mokslinius straipsnius dažnai iškyla problema, nes įsitraukimas į darbą (angl. „*work engagement*“), tyrimuose dažnai tapatinamas su tarpusavyje susijusiais terminais: pasitenkinimas darbu (angl. „*job satisfaction*“), organizacinis įsipareigojimas (angl. „*organizational commitment*“) ir įtrauktis į darbuotojo vaidmenį (angl. „*job involvement*“) (Rich ir kt., 2010; Saks, 2006; Schaufeli ir Salanova, 2011).

Kanungo (1979) kalbėdamas apie įtrauktį į darbuotojo vaidmenį (angl. „*job involvement*“) akcentavo bendrą psichologinio tapatumo su darbu pažinimo būseną (Kanungo, 1979). Įtrauktis į darbuotojo vaidmenį gali būti laikoma įsitraukimo į darbą dedamąja dalimi, tačiau tai yra siauresnis konstruktas, kuris nepabrėžia darbuotojo energijos atliekant darbą bei laiko nuovokos praradimo darbo metu (Bakker ir Demerouti, 2008; Schaufeli ir Bakker, 2010; Schneider ir kt., 2018).

Organizacinis įsipareigojimas (angl. „*organizational commitment*“) yra laikomas psichologine prisirišimo būsena (Saks, 2006). Nors glaudžiai susiję, organizacinis įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą yra skirtingi konstruktai. Organizacinis įsipareigojimas yra aiškus žmogaus noras išlaikyti narystę organizacijoje, siekis savo tikslus tapatinti su organizacijos tikslais ir noras, organizacijos vardan, atlikti pavestas užduotis (Judge ir Kammeyer-Mueller, 2012).

Pasitenkinimas darbu (angl. „*job satisfaction*“) apibūdinamas kaip poreikių patenkinimo ir pasitenkinimo šaltinis, priemonė, kuri padeda darbuotojams išsivaduoti iš nemalonių minčių, bet tai nėra apibrėžiama kaip asmens santykis su atliekamu darbu (Maslach ir kt., 2001).

Vienas pirmųjų, pradėjusių plačiau nagrinėti darbuotojų įsitraukimą buvo W. Kahn. Būtent šio autoriaus darbai tapo klasika ir pagrindu ateities tyrimams. Jis darbuotojų įsitraukimą aiškino dviem požiūriais: pirma, kognityvinis įsitraukimas, tai yra kiek darbuotojas žino apie savo misiją darbe ir savo vaidmenį organizacijoje, antra – emocinis įsitraukimas arba fizinis įsitraukimas, kiek darbuotojas užjaučia kitus darbe ir prasmingai bendrauja su savo bendradarbiais (Kahn, 1990). Autorius darbuotojų įsitraukimą aiškino kaip norą išreikšti save, per psichologinį prasmingumą, psichologinį saugumą bei psichologinį prieinamumą.

Psichologinis prasingumas, suprantamas kaip darbas, kuris yra atliekamas su aukštu energijos lygiu ir pašamonėje žinoma, kad tai teikia naudos. Jis siejamas su verte ir reikalingumo jausmu.

Psichologinis saugumas darbuotojui leidžia jaustis laisvai, žinodamas, kad nebus kritikuojamas, nenuketės jo įvaizdis, statusas ar karjera organizacijoje.

Psichologinis prieinamumas, kuris yra susiejamas su fiziniais, emociniais ir psichologiniais ištekliais reikalingais darbui atlikti (Kahn, 1990).

Moksliniuose straipsniuose įsitraukimas dažnai minimas kaip priešingybė ar antitezė profesiniam darbuotojų perdegimui (angl. „*burnout*“) (Chamorro-Premuzic ir kt., 2018; Halbesleben ir Demerouti, 2005; Maslach ir kt., 2001). Tam prieštaravo Schaufeli ir kt. (2011) teigdami, kad profesinis perdegimas ir darbuotojų įsitraukimas turėtų būti nagrinėjami kaip atskiri konstruktai, nes mažai įsitraukę darbuotojai, nebūtinai turės aukštą profesinio perdegimo lygį ir atvirkščiai (Schaufeli ir Salanova, 2011).

Literatūroje randama daug įsitraukimo į darbą apibrėžimų (žr. 2 lentelę), kurių sąvokos laikui bėgant kito, bet kai kurie autoriai tokius pokyčius vadina „senu vynu naujame butelyje“ (Bakker ir kt., 2008; Shuck, 2011).

2 lentelė

Įsitraukimo į darbą apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Kahn, W.	1990	Įsitraukimą apibūdino kaip darbuotojų psichologinę būseną, kai jie fiziškai įsitraukia į atliekamą užduotį, empatiškai žiūri į aplinkinius ir yra kognityviai įsitraukę.
Schaufeli W.ir kt.	2002	Įsitraukimas darbuotojams suteikia pilnatvės jausmą bei teigiamas emocijas. Jam būdingas: energingumas (angl. „ <i>vigor</i> “), atsidavimas (angl. „ <i>dedication</i> “) ir pasinėrimas (angl. „ <i>absorption</i> “). <i>Energingumas</i> pasižymi aukštu energijos lygiu, psichologiniu atsparumu ir atkaklumu dirbant, noru į darbą dėti daug pastangų. <i>Atsidavimas</i> apibūdinamas kaip entuziazmo ir reikšmingumo pojūtis, kuris taip pat sužadina pasididžiavimą. <i>Pasinėrimui</i> būdinga laiko nuovokos praradimas, todėl yra sunku atsitraukti nuo darbo (Schaufeli ir kt., 2002).

2 lentelės tęsinys

Įsitraukimo į darbą apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Ababneh ir Macky	2015	Psichologinis konstruktas, kurį sudaro emocijos ir aktyvumas (energija, entuziazmas, aistra, pasididžiavimas ir emocinis pozityvumas), pasinėrimas (psichologinis buvimas, dėmesys ir budrumas), diskrecinės pastangos (pasiekimų siekimas ir papildomos pastangos), užduočių vykdymas (užduočių įvykdymas ir darbuotojui keliamų lūkesčių tenkinimas) bei tikslo nustatymas (orientacija į tikslą ir verslo žinojimas)(Ababneh ir Macky, 2015).
Shuck ir kt.	2017	„Su darbu susijusi psichologinė būseną, kuri yra veikiamą kognityvinės, emocinės ir elgesio energijos palaikymo siekiant organizacijos tikslų“ (Shuck ir kt., 2017, p. 269).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline literatūra.

Autoriai, tokį sąvokų keitimą vadina – senu vynu „naujuose buteliuose“ (Bakker ir kt., 2008; Shuck, 2011), nes visų apibrėžimų pagrindas išlieka toks pat – psichologinis poreikis išreikšti save. XXI amžiaus pradžioje, dėl konverguojančių pokyčių pasaulyje: didėjančio žmogiškojo kapitalo svarbos, didėjančio darbuotojų įsitraukimo į darbą bei psichologijos mokslo nagrinėjimo į įsitraukimo sąvoką yra įpinami su darbu susiję aspektai - pasitenkinimas darbe, tobulėjimas ir užsiėmimas įdomia veikla (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; Shuck, 2013).

Atvykę dėstyti į Arabų šalių universitetus darbuotojai susiduria su autoritariniu valdymu ir galbūt pirmą kartą profesionalūs ir asmeniniai klausimai, susiję su žiniomis, įsitikinimais, moksliniais tyrimais ir mokymu, kurie buvo laikomi savaime suprantamais, tampa iššūkiu Artimųjų Rytų akademinėje aplinkoje, nes čia didelį vaidmenį atlieka temų, kurios gali būti nagrinėjamos, ribojimas, kuris yra siejamas su religija (Romanowski ir Nasser, 2015). Aukštosiose mokyklose įsitraukimas apima aktyvų ir bendradarbiavimu grindžiamą mokymąsi, įsitraukimą į sudėtingą akademinę veiklą, darnų bendravimą su kitais darbuotojais, įsitraukimą praturtinant edukacine patirtimi. Ši apibrėžtis rodo, kad įsitraukimas susideda iš daugelio atskirų elementų, įskaitant aktyvų mokymąsi, tarpusavio bendradarbiavimą, mokytojų ir mokinių bendravimą (Saltmarsh ir kt., 2011). Mokslininkai ir praktikai bendrai sutaria, kad darbuotojų įsitraukimas yra

susijęs su aktyviu judėjimu į priekį veiklos rezultatų link, o pats įsitraukimas yra aktyvi patirtis, o ne pasyvi būseną (Schaufeli ir Salanova, 2011).

Atlikusi mokslinius tyrimus ir bendradarbiaudama su viso pasaulio organizacijomis Mercer tyrimų agentūra išskyrė keturias įsitraukusio darbuotojo būsenas - patenkintas, motyvuotas, įsipareigojęs ir gynėjas (angl. „*advocate*“)(Sanchez, 2008) (žr. 6 pav.), kurios atspindi didėjančią organizacijos narių įsitraukimą ir atitinka konkrečias darbuotojų psichologines būsenas.

6 paveikslas

Mercer tyrimų agentūros išskirti darbuotojų įsitraukimo etapai



Šaltinis: sudaryta remiantis, Mercer tyrimų agentūros pateiktu pavyzdžiu (Sanchez, 2008).

Patenkintas – darbuotojas džiaugiasi esamomis sąlygomis, nesistengia dirbti papildomai, nėra linkęs dirbti komandose, dažnai orientuojasi į išorę.

Motyvuotas – darbuotojas dirba su didele energija, stengiasi pasiekti asmeninių tikslų ir juos vertina labiau nei komandinius ar organizacinius tikslus, dažnai susikoncentravęs į individualų prisidėjimą prie darbo, lieka ištikimas asmeniniams profesiniams tikslams, o ne organizacijai.

Įsipareigojęs – darbuotojas yra ištikimas organizacijai ir optimistiškai žiūri į ateitį, bendradarbiauja vardan komandos tikslų, dažnai labai ambicingas sau, komandai ir organizacijai, turi priklausymo organizacijai jausmą, jaučiasi vertinamas ir laisvai reiškia savo nuomonę.

Gynėjas - darbuotojas proaktyviai ieško būdų išpildyti organizacijos misiją, teigiamai kalba apie organizaciją, rekomenduoja organizaciją kaip darbdavį, yra pasirengęs nekritikuoti ir (arba) būti konstruktyviai kritikuojamas organizacijos sėkmės labui, trumpalaikiai nemalonumai pastebimos įtakos įsitraukimui į darbą nedaro.

Macey ir kt. (2009) išskyrė du įsitraukimo aspektus – psichologinį ir elgesio. Psichologinio įsitraukimo būsenoje darbuotojai yra susikaupę ir entuziastingi, o elgesio būsenoje, jie išreiškia save atkaklumu, iniciatyvos rodymu ir prisitaikymu (Macey ir kt., 2009).

Iki šiol tiek verslo atstovai, tiek mokslininkai nesutaria dėl bendros ir visiems priimtinos darbuotojų įsitraukimo sąvokos, kiekvienas autorius jį apibūdina skirtingai, tačiau bendrai yra sutariama, kad įsitraukimas į darbą yra unikali, teigiama psichologinė būseną, kuri teikia pilnatvės jausmą, o jai būdingas „energingumas dirbant, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą“ (Schaufeli ir kt., 2002, p. 74).

1.5 Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai

Esant aukštam įsitraukimo lygiui, darbuotojai yra produktyvesni, uždirba daugiau pelno, jaučiasi saugesni ir sveikesni, yra mažiau linkę palikti organizaciją ar nedalyvauti, kuriant pridėtinę vertę, tai yra tokie darbuotojai, kurių ieško kiekviena organizacija (Brad Shuck ir kt., 2011; May ir kt., 2004).

Įsitraukimui į darbą įtakos turi trijų lygių veiksniai: makro - nacionalinė kultūra (valdžios atstumas ir kt.), meso - organizacinis klimatas (individualios nuostatos, jausmai ir suvokimas) ir mikro - darbuotojų ir vadovų santykių kokybė (lyderio ir darbuotojo bendravimas) (Kwon ir kt., 2016). Singh ir Singh (2018) teigia, kad darbo pritaikymas prie individualių darbuotojų poreikių sumažina darbe patiriamą stresą ir profesinį perdegimą, o tai padidina darbo našumą ir įsitraukimą, autoriai taip pat pabrėžia nepiniginio atlygio svarbą (Singh ir Singh, 2018).

Naujesniuose tyrimuose išskiriami tokie veiksniai kaip socializacija, mokymosi ir tobulėjimo galimybės bei asmeniniai ištekliai (Saks, 2019). Asmeniniai ištekliai, tokie kaip optimizmas, atsparumas ir saviveiksmingumas (angl. „*self – efficacy*“), daro įtaką darbuotojų įsitraukimui ir taip sustiprina asmenybės bruožų svarbą įsitraukimui (Xanthopoulou ir kt., 2009). Mani ir Mishra (2020) atlikę meta – analizę išskyrė svarbiausius darbuotojų įsitraukimo veiksnius - prasmingas darbas, savarankiškumas, lankstumas, procesinis teisingumas, karjera, vadovavimas, darbo aplinka, pripažinimas ir atlygis (Mani ir Mishra, 2020). Anot Bailey ir kt. (2017) individuali psichologinė būseną, suvokiami organizaciniai ir komandiniai veiksniai, vadovavimas ir turimi darbo ištekliai taip pat daro įtaką darbuotojų įsitraukimui (Bailey ir kt., 2017).

Įsitraukę darbuotojai ne tik geriau jaučiasi darbe ir yra produktyvesni, bet kartu teigiamai priima duodamą grįžtamąjį ryšį, susikuria daugiau galimybių ir gauna didesnę palaikymą iš kolegų (Xanthopoulou ir kt., 2009). Grįžtamasis ryšys darbuotojui suteikia pilnatvės jausmą, nes leidžia objektyviai įvertinti savo pasiekimus organizacijoje. Jis leidžia darbuotojams jaustis atpažįstamiems ir įvertintiems (Kahn, 1990). Tačiau grįžtamasis ryšys ne visada tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, anot Christian ir kt. (2011) atliktos meta-analizės rezultatai nerodė stipraus ryšio tarp grįžtamojo ryšio gavimo ir įsitraukimo į darbą (Christian ir kt., 2011).

Labai svarbu paminėti, kad darbe praleidžiame didžiąją gyvenimo dalį, todėl vienaip ar kitaip tai atsiliepia mūsų artimiausiems žmonėms – šeimai. Byrne ir Canato (2017) išskyrė dvi

perspektyvas – trūkumo (angl. „*scarcity*“) ir plėtimosi (angl. „*expansionary*“). Trūkumo perspektyvoje aiškinama, kad asmenys, kurie daug laiko skiria savo vaidmeniui šeimoje, gali išseikvoti savo fizinius, emocinius ir kognityvinius rezervus, taip sumažindami savo įsitraukimą darbo vietoje. Plėtimosi perspektyva priešingai nei trūkumo, teigia jog žmonės, kurie daug investavę į savo vaidmenį šeimoje, gali generuoti ir perduoti teigiamą energiją iš savo šeimos į darbo vietą (Byrne ir Canato, 2017). Shimazu ir kt. (2020) patvirtino plėtimosi perspektyvą savo rengtame tyrime, kuriame dalyvavo japonų šeimos, kuriose abu tėvai dirbo ir augino iki mokyklinio amžiaus vaikus. Tyrimo rezultatai parodė, kad įsitraukę tėvai kaip darbuotojai ne tik pasižymi energingumu, yra atsidavę ir pasinėrę į darbą, jie taip pat yra daug labiau motyvuoti. Tėvų įsitraukimas į darbą, siejamas su geromis emocijomis (Shimazu ir kt., 2020), todėl santykinai šeimoje taip pat pagerėja.

Keliuose universitetuose atliktame tyrime organizacijos misija ir priklausymo grupei jausmas buvo nurodyti kaip tikslo ir įkvėpimo šaltiniai, vienijantys ir įtraukiantys darbuotojus (Daniels, 2016).

Išanalizavus atliktus tyrimus galima daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą yra veikiamas daugelio veiksnių. Juos galėtume skirstyti į psichologinius, susijusius su kiekvieno darbuotojo psichologine ir emocine būseną, bei su darbu organizacijoje susijusius veiksnius. Atsižvelgiant į dideles prastai dirbančių darbuotojų sąnaudas, pakaitinių darbuotojų įdarbinimą ir samdymą bei naujų darbuotojų mokymą, įsitraukimas yra ne tik išlaidų valdymo priemonė, bet ir veiksmingas organizacijos veiklos efektyvumo didinimo metodas, kurį taip pat iš dalies veikia ir jų nacionalinės kultūros dimensijos.

1.6 Nacionalinės ir organizacinės kultūrų bei darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Nacionalinės kultūros dimensijų ir organizacinės kultūros sąsajos

Organizacijos gali būti tokios pačios, tokiais objektyviais aspektais kaip fizinis išdėstymas ar siūlomas produktas, tačiau labai skirtingomis reikšmėmis, kurias į jas atneša skirtingos žmonių kultūros (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021). Daugelis mokslininkų, pasisakė už organizacinės kultūros tyrimus įvairiose kultūrinėse aplinkose, ypač ne vakarietiškoje šalyje (Hofstede ir kt., 2010; House ir kt., 2004; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021). Pasak Hofstede nacionalinė kultūra daro įtaką organizacinei kultūrai, nes organizacijoje dirbančių asmenų kultūra turi įtakos daugeliui organizacinių klausimų, tokių kaip įgalinimas, motyvacija, vertybės ir suvokimas (Hofstede, 1984). Moksliniuose šaltiniuose taip pat randama informacijos, kad nacionalinė kultūra gali varžyti organizacinę kultūrą. Ribojamas kultūrinių vertybių kintamumas šalies viduje, gali apriboti organizacinių kultūrų unikalumo laipsnį, o didesnis kultūrinių vertybių skirtingumas gali suteikti organizacijoms daugiau laisvės būti unikalioms (Gerhart, 2009). Nacionalinės kultūros vertybes stiprinanti organizacinė kultūra skatina nuspėjamą elgesį, saviveiksmingumą (angl. „*self – efficacy*“) ir aukštus darbuotojų rezultatus (Skaalvik ir Skaalvik, 2014). M. Owusu (2019) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nacionalinės kultūros aukšto valdžios atstumo ir aukšto neapsibrėžtumo dimensija daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinei kultūrai, o vyriškumo ir kolektyvizmo dimensijos įtakos nedaro (Owusu Ansah ir Louw, 2019). Tai rodo, kad egzistuoja ryšys tarp nacionalinės kultūros dimensijų ir organizacinės kultūros. Nacionalinės kultūros normos, vertybės ir įsitikinimai yra atskleidžiami per organizacijos visuomeninę veiklą (Hofstede ir kt., 2010; Nazarian ir kt., 2017). Anot autorių organizacinė kultūra, įskaitant strateginius sprendimus, vadovavimo stilių ir žmogiškųjų išteklių valdymą, skiriasi remiantis nacionaline kultūra (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021). Nacionalinės kultūros paprastai skiriasi pagrindinių vertybių požiūriu, o organizacinės kultūros paprastai skiriasi herojų simbolika, ritualais ir įtraukimais (Hofstede, 1994; Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021). Kai organizacinė kultūra neatitinka nacionalinės kultūros, darbuotojai jaučiasi nepatenkinti, išsiblaškę ir neįsitraukę (Skaalvik ir Skaalvik, 2014).

Nacionalinės kultūros dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Įsitraukimui į darbą įtakos turi trijų lygių veiksniai: makro - nacionalinė kultūra (valdžios atstumas ir kt.), meso - organizacinis klimatas (laikinos individualios nuostatos, jausmai ir suvokimas) ir mikro - darbuotojų ir vadovų santykių kokybė (lyderio ir darbuotojo bendravimas)

(Kwon ir kt., 2016). Nacionalinė kultūra aiškina vertybes, skatinančias požiūrį ir elgesį individualiu lygmeniu, todėl gali būti svarbus aiškinamasis mechanizmas, padedantis suprasti, kodėl tam tikrų darbo išteklių prieinamumas gali turėti skirtingą poveikį įsitraukimui įvairiose šalyse (Farndale ir Murrer, 2015). Mokslininkai teigė, kad darbuotojų darbo nuostatomis ir organizaciniam elgesiui didelę įtaką daro nacionalinė kultūra, nes skirtingos šalys skatina skirtingas kultūrinės vertybes (Daniels ir Greguras, 2014; Gaan, 2016). Aukšto individualizmo ir palyginti stipraus vyriškumo derinys, kolektyvistinėmis savybėmis pasižyminčius vadovus stabdo ir gali slopinti bendradarbiavimą bei darbuotojų įsitraukimą (Hofstede ir kt., 2010). Ghandehari ir Yawson (2012) teigė, kad kolektyvistinės vertybės, kaip viena iš pagrindinių kultūrinių dimensijų, didelę įtaką daro organizacinio sąžiningumo suvokimui, o tai savo ruožtu daro įtaką organizaciniams rezultatams, tokiems kaip darbuotojų įsitraukimas (Ghandehari ir Yawson, 2012). Didėjant aukšto valdžios atstumo dimensijai, darbuotojų įsitraukimas atitinkamai mažėja (Gaan, 2016).

Anot Rothmann (2014) Hofstede nustatyti kultūriniai aspektai (kolektyvizmas, valdžios atstumas, neapibrėžtumo vengimas ir vyriškumas) galėtų būti analizuojami siekiant suprasti veiksnius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą (Rothmann, 2014).

Organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Atlikti tyrimai išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse patvirtino organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį (Addai ir Prempeh, 2020; Adeshola ir kt., 2022; Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017; Crawford ir kt., 2010; Daniels, 2016; Meng ir Berger, 2019; Naidoo ir Martins, 2014; Parent ir Lovelace, 2018; Uddin ir kt., 2019).

Naudojant D. Denison organizacinės kultūros tipologijos modelį, Addai ir Prempeh (2020) tyrimas atskleidė, kad organizacijos vienu metu gali turėti daugiau nei vienos rūšies organizacinę kultūrą. Keturių organizacinės kultūros dimensijų (dalyvavimo, prisitaikumo, nuoseklumo ir misijos) stiprinimas prisidėjo prie mokytojų įsitraukimo didinimo (Addai ir Prempeh, 2020). Darbuotojų įsitraukimas yra neatsiejamas nuo organizacinės kultūros, nors lieka neaišku, ar įsitraukę darbuotojai kuria teigiamas organizacines kultūras, ar teigiamos organizacinės kultūros motyvuoja darbuotojus būti įsitraukusiais (Lopus, 2007, kaip cituoja Daniels, 2016; Rich ir kt., 2010). Palaikanti organizacinė kultūra ir vadovas, gebantis sėkmingai komunikuoti su organizacijos nariais, net tik daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui bei pasitikėjimui, bet netiesiogiai veikia ir darbuotojų pasitenkinimą jų darbu (Meng ir Berger, 2019; Uddin ir kt., 2019). Organizacinė kultūra suteikia naujų idėjų, kurias generuoja esamų idėjų derinimas, pritaikymas arba pritaikymas iš naujo, siekiant pagerinti darbuotojų įsitraukimą

(Adeshola ir kt., 2022). O darbuotojų įsitraukimas organizacijai suteikia organizacinio veiksmingumo ir geresnių rezultatų, kuriuos lemia veiksmingos sistemos, palaikantis vadovavimas, tinkamas darbas, realūs tikslai ir saugumo jausmas, kurie priklauso nuo organizacinės kultūros (Jiony ir kt., 2015). Be to, komandinis darbas, atvirumas, inovacijos ir rizikos prisiėmimas, organizacinė parama darbuotojams, darbo aplinka, organizaciniai tikslai ir vidinis bendravimas taip pat yra laikomi svarbiais organizacinės kultūros aspektais darančiais įtaką darbuotojų įsitraukimui (Suharti ir Suliyanto, 2012). May ir kt. (2004) nustatė, kad pažintinį, fizinį ir emocinį įsitraukimą veikia organizacinė kultūra, todėl tai reiškia, kad darbuotojo pažinimas, elgesys ir emocinis įsitraukimas yra organizacijos normų, įsitikinimų ir vertybių rezultatas (May ir kt., 2004).

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad egzistuoja ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo. Svarbu suprasti organizacinį kontekstą bei kultūrą, kurioje dirba darbuotojai. Gera organizacinė kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą, o darbuotojai yra įsipareigoję siekti savo darbo ir organizacijų darbo tikslų, tai padeda išlaikyti kultūrą sveiką ir rodo, kad egzistuoja dvipusis ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.

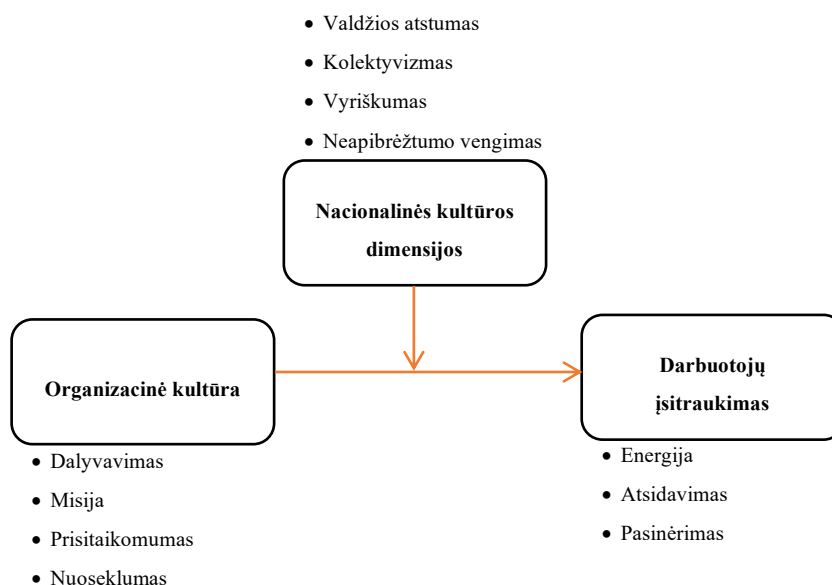
1.7 Nacionalinės ir organizacinės kultūrų poveikio darbuotojų įsitraukimui konceptualus modelis

Nacionalinės kultūros dimensijos, organizacinė kultūra ir darbuotojų įsitraukimas nėra naujos temos nagrinėjamos moksliniuose tyrimuose. Jos pradėtos nagrinėti dar praeitame šimtmečiuje. Tačiau iki šiandien daugelyje mokslinių tyrimų nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacinių kintamųjų, o tik labai nedidelė dalis nagrinėja organizacinę kultūrą ir jos poveikį įsitraukimui į darbą (Naidoo ir Martins, 2014). Mokslinių tyrimų susijusių su darbuotojų įsitraukimu aukštojo mokslo veikloje, yra dar mažiau (Daniels, 2016). Taip yra todėl, kad darbuotojų įsitraukimo moksliniai tyrimai atliekami šalyse, kuriose dominuoja demokratinės vertybės, privačiame sektoriuje (Dagher ir kt., 2015). Tyrimų nagrinėjančių visų trijų konstrukto sąveiką moksliniuose straipsniuose nerasta, tačiau remiantis (Dagher ir kt., 2015; Farndale ir kt., 2014; Gerhart, 2009; Hofstede ir kt., 2010; Rothmann, 2014; Meng ir Berger, 2019; Uddin ir kt., 2019) tyrimais daroma prielaida, kad galimai egzistuoja latentinis nacionalinių kultūros dimensijų faktorius, kuris turi įtakos organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

Užpildyti moksliniuose straipsniuose esančią spragą buvo sukurtas nacionalinės ir organizacinės kultūrų poveikio darbuotojų įsitraukimui konceptualus modelis (žr. 8 pav.).

7 paveikslas

Nacionalinės ir organizacinės kultūrų poveikio darbuotojų įsitraukimui konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, atlikus literatūros analizę.

Šiame tyrime daroma prielaida, kad darbuotojų įsitraukimui gali trukdyti arba padėti tam tikri specifiniai nacionalinės ir organizacinės kultūros aspektai. Konceptualus modelis leidžia

apsvarstyti, kiek nacionalinės ir organizacinės kultūros dimensijos prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, kuris daro didžiulį poveikį organizacijos rezultatams.

Apibendrinant nacionalinės kultūros dimensijų, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo mokslinę literatūrą, galima teigti, jog egzistuoja ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo, kuris ne kartą buvo įrodytas kitų mokslininkų, o nacionalinės kultūros dimensijos daro moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui. Vakarų šalyse populiarūs, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinės kultūros ryšio, tyrimai nebuvo plačiai nagrinėjami Vidurio Rytuose ir akademinėje veikloje. Todėl šiuo darbu noriu užpildyti literatūroje esančią spragą atlikdama tyrimą, net tik mažai nagrinėtame regione – Vidurio Rytuose, tačiau taip pat mažai nagrinėtoje akademinėje veikloje, tyrimo objektu pasirinkus Kataro universitetą.

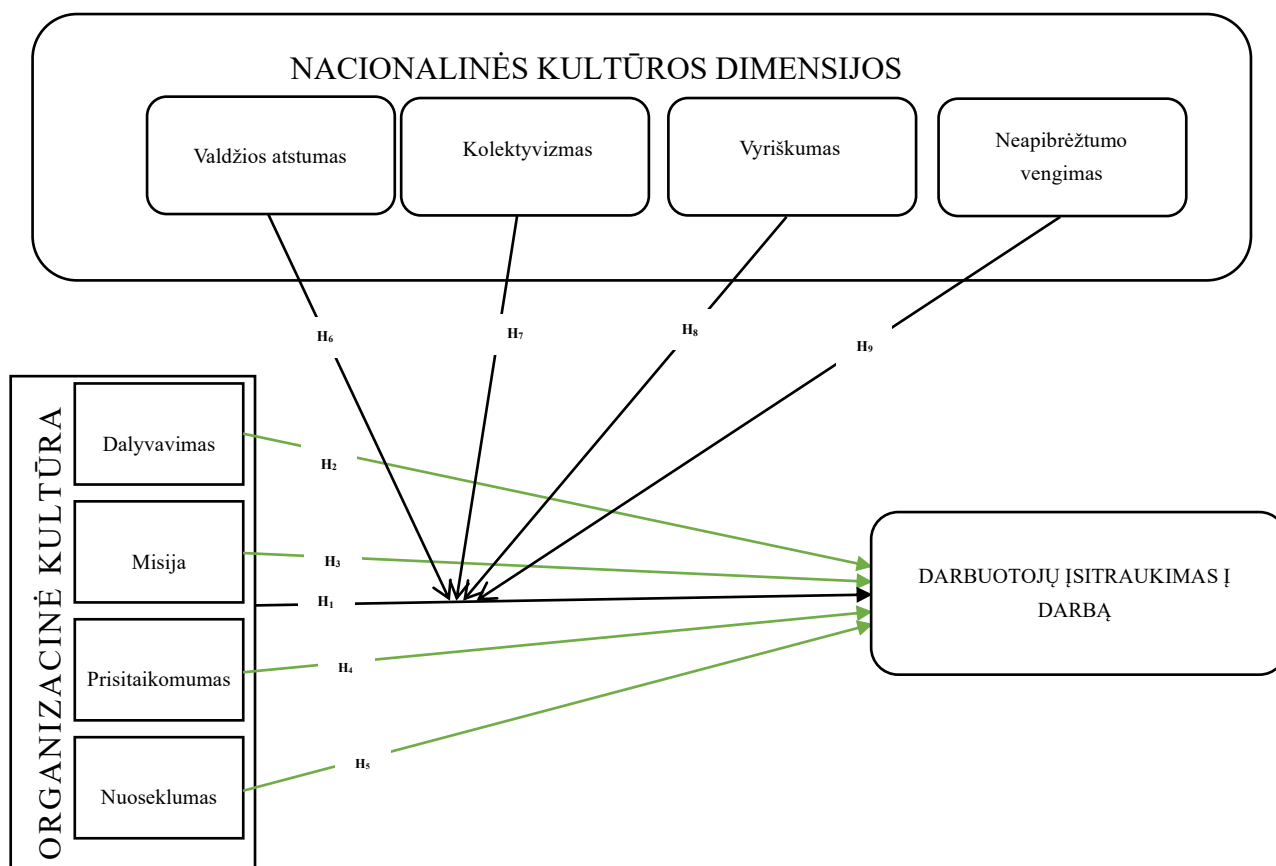
2. NACIONALINĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪRŲ BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Universiteto dėstytojams šiandien tenka labai svarbus vaidmuo formuojant ir tobulinant studentų intelektualius gebėjimus studijuojant. Jų įsitraukimas reikalauja palankios aplinkos ar atmosferos, kurioje vyraujančios prielaidos, įsitikinimai ir bendravimo būdai galėtų prisidėti prie organizacijos unikalumo. Tai reikalauja tvirtos ir patikimos organizacinės kultūros (Addai ir Prempeh, 2020). Organizacinės ir nacionalinės kultūros sąsajos yra nagrinėjamos jau gana ilgą laiką. Teoretikai savo tyrimuose tvirtai pasisakė už tai, kad nacionalinė kultūra vaidina svarbų vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą (Owusu Ansah ir Louw, 2019; Rubino ir kt., 2020). Ribojamas kultūrinių vertybių kintamumas šalies viduje, gali apriboti organizacinių kultūrų unikalumo laipsnį, o didesnis kultūrinių vertybių skirtingumas gali suteikti organizacijoms daugiau laisvės būti unikalioms (Gerhart, 2009). Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize buvo sudarytas tyrimo modelis, nagrinėjantis organizacinės kultūros įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą moderuojant nacionalinės kultūros dimensijoms (žr. 8 pav.).

8 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, atlikus literatūros analizę.

Šio tyrimo **tikslas** - nustatyti organizacinės kultūros daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant nacionalinės kultūros dimensijoms Kataro universitete.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atliekant Kataro universiteto darbuotojų apklausą, atskleisti, kaip respondentai vertina nacionalinės kultūros ir organizacinės kultūros dimensijas bei darbuotojų įsitraukimą.
2. Nustatyti Kataro universiteto darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumus pagal skirtingas demografinius ir organizacinius kriterijus.
3. Nustatyti organizacinės kultūros ir jos dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui.
4. Nustatyti nacionalinės kultūros dimensijų moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu.

Tyrimo hipotezės:

H₁ Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

H₂ Dalyvavimo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

H₃ Nuoseklumo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

H₄ Prisitaikomumo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

H₅ Misijos dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

H₆ Valdžios atstumo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

H₇ Kolektyvizmo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

H₈ Vyriškumo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

H₉ Neapibrėžtumo vengimo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

2.2 Tyrimo dalyviai

Gallup tyrimų agentūros 2021 metais atliko tyrimo duomenimis tik 16 % darbuotojų Artimuosiuose Rytuose buvo įsitraukę į darbą (Gallup, 2021, p. 81). Tokie rezultatai atspindi problemą jog didžiąją dalį darbuotojų įsitraukimo tyrimų sudaro tik tyrimai atlikti vakarų valstybėse, verslo sektoriuje (Dagher ir kt., 2015). Galimai daroma klaidinga prielaida, kad vakaruose sėkmingai įgyvendinami sprendimai, bus tokie pat sėkmingi kitose šalyse.

Perpratus darbuotojų įsitraukimą tarp nacionalinių ir kultūrinių ribų, mokslininkai ir praktikai gali ištirti, kaip būtų galima plėtoti darbuotojų įsitraukimą įvairiose srityse. Būtent dėl mažai tirta regiono ir mažai nagrinėtos akademinės srities, tyrimą pasirinkta atlikti Kataro universitete. Kataro universitetas buvo pasirinktas nes tai yra vienintelis Kataro nacionalinis universitetas patenkantis į pasaulio universitetų reitingų sąrašą, šiuo metu esantis 245 vietoje. Taip pat dėl darbuotojų įvairovės. Tik penktadalis visų darbuotojų buvo Kataro piliečiai, likusi respondentų dalis – imigrantai iš kitų pasaulio šalių (Qatar university, 2020). Respondentais pasirinkta visi ten dirbantys darbuotojai - profesoriai, dėstytojai, jų padėjėjai, tyrėjai bei administracijos darbuotojai ir kt.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta naudoti standartizuotą internetinę apklausą, anglų kalba. Kadangi anglų kalba yra oficiali mokymo kalba, todėl taip buvo sumažintos galimos vertimo klaidos. Kiekybiniai tyrimai yra pagrindinė priemonė empiriniams ryšiams nustatyti. Naudodami statistiką, kiekybiniai metodai ne tik leidžia kiekybiškai apibūdinti reiškinius, bet ir padeda nustatyti dviejų ar daugiau kintamųjų ryšius (Field, 2018, p. 517). Šią apklausą sudaro tik uždaro tipo klausimai, o respondentai turi pateikti kiekybinį vertinimą pagal iš anksto pateiktą rangų skalę.

Per pastaruosius 20 metų tyrimai internete vis labiau pastebimi. Pagrindinis internetinės apklausos privalumas – mažos išlaidos ir greitis. Apklausos svetainių, pvz., SurveyMonkey, dėka klausimynai sukuriami lengvai, o atsakymus gauname greičiau. Tačiau internetinės apklausos taip pat turi ir blogąją pusę – tyrėjas negali kontroliuoti aplinkos, kurioje pildoma apklausa, nėra tikras ar klausimyną pildo tas žmogus, kam buvo skirtas klausimynas. Taip pat žmogus nesijaučia įpareigotas tą klausimyną užpildyti. Apklausiai atlikti naudojamas internetinių apklausų puslapis www.surveymonkey.com. Klausimynas respondentams buvo platinamas siunčiant nuorodą į jų darbinius elektroninius paštus.

Remiantis 2020 metų duomenimis Kataro universitete pilnu etatu dirbo 3100 darbuotojų. Remiantis imties skaičiuokle taikant 5 proc. paklaidą ir esant 95 proc. pasitikėjimo lygiui reikalingas respondentų skaičius yra 342 (Imties skaičiuoklė).

2.3 Tyrimo instrumentai

Individualių nacionalinės kultūros dimensijų klausimynas

Hofstede atliktų tyrimų įtaka buvo reikšminga padedant organizacijų vadovams suprasti skirtingų kultūrų ypatumus įvairiose šalyse, atskleidžiant, kad kiekvienas žmogus visuomenėje gali turėti skirtingas vertybes, susijusias su organizacijų pobūdžiu. Tačiau Hofstede darbas sulaukė kritikos. Jo sukurtas klausimynas skirtas skirtingų šalių nacionalinei kultūrai palyginti ir nėra taikomas kultūros įtakos grupėms analizei individualiu lygmeniu (Yoo ir kt., 2011). Siekiant išspręsti šias problemas Yoo ir kt. 2011 m. sukūrė CVSCALE, kuri yra skirta išmatuoti Hofstede sukurtas dimensijas individo lygmeniu (Yoo ir kt., 2011).

Vertinant nacionalinę kultūrą Kataro universitete, buvo naudojama nacionalinės kultūros, individualiu lygmeniu vertybių skalė (Yoo ir kt., 2011; Yoo ir Shin, 2017). Klausimyną sudaro 26 klausimai, kurie matuoja penkias Hofstede originalaus modelio dimensijas. Teiginiams vertinti naudojama Likerto skalė nuo 1 (stipriai nepritariu) iki 5 (stipriai pritariu). Šiame darbe plačiau nagrinėjamos keturios nacionalinės kultūros dimensijos: valdžios atstumas, individualizmas ir kolektyvizmas, vyriškumas ir moteriškumas bei neapibrėžtumo vengimas. Jos parinktos remiantis prieš tai atliktais tyrimais (Hofstede ir kt., 2010; House ir kt., 2004; Rothmann, 2014; Schumann ir kt., 2010; Yoo ir kt., 2011; Yoo ir Shin, 2017).

Organizacinės kultūros klausimynas

D. Denison organizacinės kultūros modelio klausimynas (angl. „*Denison Organizational Culture Survey - DOCS*“) (Denison ir Young, 2006). Klausimynas sudarytas iš 48 teiginių, kurie apima 4 dimensijas – dalyvavimą, nuoseklumą, prisitaikomumą ir misiją.

Kiekviena dimensija matuojama trimis pogrupiais. Teiginiams vertinti naudojama Likerto skalė nuo 1 (stipriai nepritariu) iki 5 (stipriai pritariu). D. Denison klausimynas yra rekomenduojamas naudoti nes jis buvo sukurtas verslo aplinkoje, o klausimyno teiginiai yra pagrįsti darbuotojų elgesiu. Jis yra universalus ir pritaikomas įvairiuose organizacijos lygiuose, tai plačiai žinomas ir dažnai naudojamas klausimynas akademinuose organizacinės kultūros tyrimuose (Denison ir kt., 2014; Šimanskienė ir Sandu, 2014b; Sult, 2013). Modelis yra visapusiškas ir lengvai suprantamas, jis pasiteisino sprendžiant su organizacine kultūra susijusius klausimus (Sult, 2013). Pasak Sult 2013 m., kadangi Denison organizacinės kultūros modelio klausimynas neturi nacionalinės kultūros komponento, jo naudingumas sprendžiant tarpkultūrinius klausimus yra ribotas. Taip yra dėl to, kad specifinės šių kultūrinių sąvokų

apraškos įvairiose nacionalinėse kultūrose gali skirtis. Angliška klausimyno versija patvirtinta anksčiau atliktuose tyrimuose (Mohammadi, 2020; Puppatz ir kt., 2017; Rahimi, 2017).

Darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimynas

Išmatuoti darbuotojų įsitraukimą Kataro universitete buvo pasirinkta naudoti W. Schaufeli sukurtas įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. „*The Utrecht Work Engagement Scale – UWES*) (Schaufeli, Bakker ir kt., 2002). Šis klausimynas išverstas į daugiau nei 30 kalbų.

Klausimynas atspindi 3 dimensijas – energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą.

- Energingumas (angl. „*vigor*“), Energingumas pasižymi aukštu energijos lygiu, psichologiniu atsparumu ir atkaklumu dirbant, noru į darbą dėti daug pastangų.
- Atsidavimas (angl. „*dedication*“) Atsidavimas apibūdinamas kaip entuziazmo ir reikšmingumo pojūtis, kuris taip pat sužadina pasididžiavimą.
- Pasinėrimas (angl. „*absorption*“). Pasinėrimui būdinga laiko nuovokos praradimas, todėl yra sunku atsitraukti nuo darbo (Schaufeli ir kt., 2002).

Prie kiekvieno teiginio yra pateikiama Likerto skalė, kuri matuoja kaip dažnai respondentai vienaip ar kitaip jaučiasi dirbdami darbą: 1 – niekada, 2 - kelis kartus per metus ar rečiau, 3 - kartą per mėnesį ar rečiau, 4 - kelis kartus per mėnesį, 5 - kartą per savaitę, 6 - po kelis kartus per savaitę, 7 - kiekvieną dieną. Autorius yra sukūręs ir patvirtinęs net kelias klausimyno versijas:

- UWES – 17, sudaro 17 teiginių. Energingumui matuoti skirti šeši teiginiai, atsidavimui ir pasinėrimui po penkis (Schaufeli ir kt., 2002; Schaufeli ir Bakker, 2010);
- UWES – 9, sudaro 9 teiginiai. Po tris teiginius kiekvienai dimensijai (Hakanen ir kt., 2006);
- UWES – 3, sudaro 3 teiginiai. Po vieną teiginį iš kiekvienos dimensijos (Schaufeli ir kt., 2019).

Šiame darbe naudosiu sutrumpintą *UWES–9* klausimyno versiją. W. Schaufeli įsitraukimo į darbą klausimynas yra vienas populiariausių konstruktyvų tiriant darbuotojų įsitraukimą (Farndale ir kt., 2014). Klausimynas ir jo variacijos gerai atspindi darbuotojų įsitraukimą į darbą. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, tiek vidinis nuoseklumas (angl. „*scale internal consistency*“), tiek patvirtinančioji faktorinė analizė suteikia pakankamai įrodymų apie *UWES – 9* klausimyno patikimumą (Meng ir Jin, 2017; Vallières ir kt., 2017).

Sociodemografinė respondentų charakteristika

Šioje apklausos dalyje pateikiami demografiniai ir organizaciniai klausimai apie respondentus, pvz., jų amžių, lytį, darbo patirtį, šalį iš kurios atvyko bei užimamas pareigas universitete. Ankstesniuose tyrimuose atliktuose nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą, buvo nustatyta, kad respondentų amžius daro gana reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; Mazzetti ir kt., 2021; Rudolph ir Baltas, 2017). Autoriai nustatė, kad vyresnio amžiaus asmenys dažniau yra linkę būti labiau įsitraukusiais į darbą nei jaunesnio amžiaus darbuotojai. Kaip ir amžius, taip ir darbuotojų lytis bei pareigos, gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimo lygiui. Atlikti tyrimai parodė, kad moterys yra labiau įsitraukę, nei vyrai, o dėstytojai, skirtingai nuo dėstytojų asistentų dažniau rodo didesnę įsitraukimą į darbą (Topchyan ir Woehler, 2021).

2.4 Statistinis duomenų apdorojimas ir tyrimo etika

Tyrimą, Kataro universiteto viduje, gali atlikti tik ten besimokantys ar dirbantys asmenys. Dėl tos priežasties, buvo paskirta tyrimo vadovė prof. dr. Hala Hadba. Tyrimus atliekantys asmenys privalo būti susipažinę su tyrimų etikos, atitikties ir saugos mokymo standartais ir turėti tai įrodančius dokumentus (žr. 4 priedą). Pateikus prašymą atlikti tyrimą, privaloma gauti Kataro universiteto Etikos komisijos ir universiteto valdybos sutikimą.

Prieš pradėdant pildyti klausimyną respondentai buvo informuoti apie visiškai savanorišką ir anoniminį dalyvavimą. Klausimyno pradžioje respondentams taip pat buvo pateikta informacija apie galimybę nutraukti dalyvavimą bet kuriuo tyrimo metu (žr. 1 priedą).

Statistinių duomenų apdorojimui buvo naudojama *IBM SPSS Statistics* programa v. 26. Gauti duomenys buvo perkelti į *IBM SPSS Statistics* programą ir atsižvelgiant į duomenų matavimo būdą priskiriami atitinkamai skalei – vardinei arba pavadinimų (angl. „*nominal*“), rangų (angl. „*ordinal*“) ar intervalų (angl. „*scale*“). Neatsakytų klausimų atsakymams buvo priskirta konkreti vertė ir ji įrašyta prie praleistos reikšmės (angl. „*missing*“), norint gauti tikslius *IBM SPSS Statistics* programos duomenis.

Tolimesniame tyrimo etape buvo tikrinamas klausimynų patikimumas. Jis tikrinamas norint įvertinti matavimų tikslumą bei stabilumą. Įvairūs autoriai klausimyno stabilumo koeficientą nurodo įvairiai, bet dažniausiai yra teigiama, kad vidinis klausimyno patikimumas arba Cronbach's Alpha turėtų būti ne mažesnis kaip 0.7 – 0.8 (Field, 2018, p. 1050).

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad visų trijų konstrukčių vidinis patikimumas tenkina šią sąlygą, nes Cronbach's Alpha koeficientai yra didesni nei 0.70 (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Konstrukčių patikimumo koeficientai

Konstruktas	Cronbach's alpha	Teiginiai
Bendras darbuotojų išitraukimo koeficientas	0.942	9
Energija	0.900	3
Atsidavimas	0.899	3
Pasinėrimas	0.924	3
Bendras individualių nacionalinės kultūros dimensijų koeficientas	0.800	20
Neapibrėžtumo vengimas	0.849	5
Kolektyvizmas	0.786	6
Valdžios atstumas	0.879	5
Vyriškumas	0.775	4
Bendras organizacinės kultūros koeficientas	0.924	48
Dalyvavimo dimensija	0.798	12
Nuoseklumo dimensija	0.806	12
Prisitaikomumo dimensija	0.843	12
Misijos dimensija	0.916	12

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Norint patikrinti skirstinio normalumą buvo naudojami Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Taip pat tikrinami asimetrijos (angl. „*Skewness*“) ir eksceso (angl. „*Kurtosis*“) koeficientai. Šių testų rezultatai leidžia nustatyti kokius statistikos metodus bus naudojami toliau. Jeigu rezultatai parodo, kad duomenys parametriniai (t.y. jie yra normaliai pasiskirstę) toliau yra naudojama T-testas ir vienfaktorinė dispersinė analizė. Neparametriniams (t.y. neatitinkantiems normalaus pasiskirstymo sąlygos) duomenims nagrinėti toliau yra naudojama Kruskal-Wallis H-testas ir Mann-Whitney U-testas.

Gauti rezultatai parodė, kad visų trijų konstrukčių tiek Kolmogorov – Smirnov, tiek Shapiro-Wilk testų atsakymai netenkina parametrinių duomenų sąlygos ($p > 0.05$) ir rodė nenormalų duomenų pasiskirstymą (žr. 4 lentelę). Tačiau įvertinus asimetrijos ir eksceso koeficientus, rezultatai parodė, kad jie yra artimi normaliam pasiskirstymui, t. y. reikšmės yra

artimos nuliui ($-1 > p < 1$), todėl toliau tyrime buvo naudojami parametriniams duomenims skirti testai.

4 lentelė

Duomenų pasiskirstymo normalumo testas

Konstruktas	Kolmogorov-Smirnov sig/p	Shapiro-Wilk sig/p	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Organizacinė kultūra	.000	.000	-.355	.539
Įsitraukimas į darbą	.000	.000	-.771	-.350
Nacionalinė kultūra	.000	.000	.298	.285

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

5 priede yra pateikiamos konstrukčių pasiskirstymo histogramos su normaliąja Gauso kreive bei kvantilių palyginimo (QQ) diagramos konstrukčių charakteristikos.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, NACIONALINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ RYŠIO ANALIZĖ

3.1 Sociodemografinė respondentų charakteristika

Tyrimas Kataro universitete buvo atliekamas 2022 metų balandžio-gegužės mėnesį. Viso surinkta 245 respondentų anketos. Kaip matome iš lentelės duomenų (žr. 5 lentelė) tyrime dalyvavo 51% vyrų ir 49% moterų iš 27 skirtingų pasaulio šalių (žr. 15 lentelę, 3 priedas) arba iš 5 skirtingų kultūros regionų (žr. 9 pav.). Remiantis 5 lentelės duomenimis matome, kad didžioji dalis (55.1%) respondentų turi magistro aukštąjį išsilavinimą, priklauso 31- 40 metų amžiaus grupei (40.9%). 39.2% tyrime dalyvavusių respondentų savo pareigas nurodė kaip administracijos darbuotojai, 15.5% profesorių asistentai, 14.3 % profesorių. Mažiausią respondentų dalį sudarė tyrėjai (1.2%) ir jų asistentai (1.2%). Pastaroji grupė į tolimesnį tyrimą nebuvo įtraukta.

5 lentelė

Sociodemografinė respondentų charakteristika

Demografinis kriterijus	Respondentai		Organizacinis kriterijus	Respondentai	
	Vnt.	(%)		Vnt.	(%)
Lytis			Užimamos pareigos		
Vyras	120	51	Lektorius/-rė	36	14.7
Moteris	125	49	Lektoriaus/-rės asistentas/-tė	28	11.4
Išsilavinimas			Administracijos darbuotoja/-jas	96	39.2
Profesinis	6	2.4	Tyrėjas/-ja	3	1.2
Bakalauras	61	24.9	Tyrėjo/-jos asistentas/-tė	3	1.2
Magistras	135	55.1	Profesorė/-rius	35	14.3
Daktaro laipsnis	43	17.6	Profesorės/-riaus asistentas/-tė	38	15.5
Amžius			Docentas/-tė	6	2.4
21-30	18	7.4	Darbo stažas		
31-40	99	40.9	<1 metai	7	2.9
41-50	78	32.2	1-5 metai	66	26.9
51-60	44	18.2	6-10 metai	100	40.8
>61	3	1.2	11+ metų	72	29.4

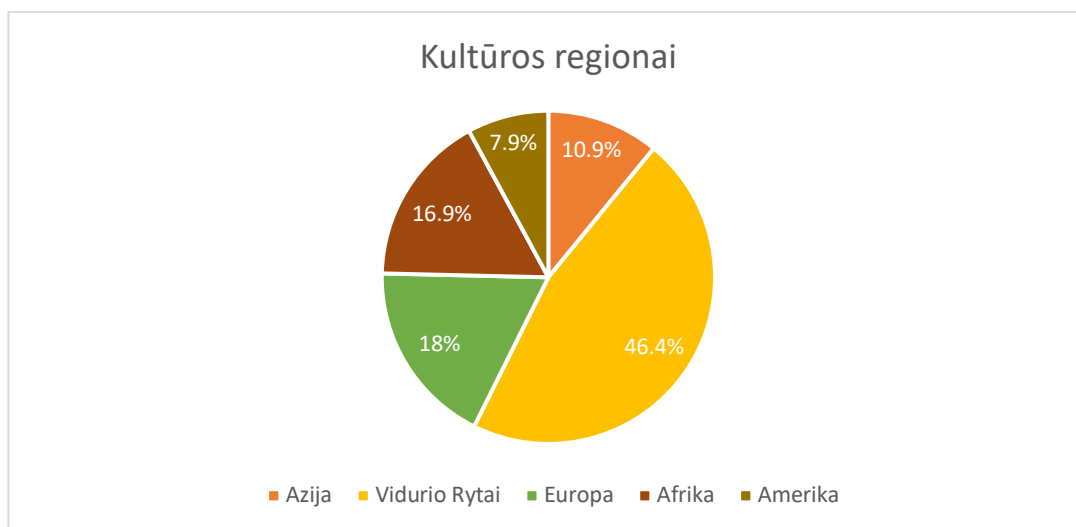
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Darbo stažas Kataro universitete respondentų tarpe yra gana ilgas, dirbantys nuo 6 – iki 10 metų sudarė 40.8 %, o dirbantys nuo 1 iki 5 ir daugiau nei 11 metų, sudarė atitinkamai 26.9% ir 29.4%. Respondentai taip pat buvo paprašyti nurodyti šalį, kurioje gimė. Rezultatai parodė, kad

didžiausia dalis respondentų yra gimę Katarė (20%) ir Prancūzijoje (11.3%), mažiausia respondentų buvo gimę Vokietijoje (0.4%), Maroke (0.4%), Ispanijoje (0.4%) ir Bulgarijoje (0.4%), t. y. po vieną respondentą iš šalies. Respondentų duomenys susiję su šalimi, kurioje jie yra gimę, buvo pergrupuojami ir sujungiami į kultūrinius regionus, siekiant išlaikyti duomenų reprezentatyvumą atliekant statistinės analizės testus. Dominuojantis kultūrinis regionas respondentų tarpe buvo Vidurio Rytai (46.4%).

9 paveikslas

Respondentų pasiskirstymas pagal kultūros regionus



Šaltinis: sudaryta autorės atlikus apklausą.

Apibendrinant gautus duomenis galime teigti, kad apklausoje dalyvavo vyresnio amžiaus respondentai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir universitete dirbantys ilgiau nei metus laiko. Vyrų ir moterų, dalyvavusių apklausoje, skaičius buvo apytiksliai vienodas. Dominuojantis kultūros regionas – Vidurio Rytai.

3.2 Darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumai pagal skirtingus demografinius ir organizacinius kriterijus

Siekiant atsakyti į antrąjį tyrimo uždavinį ir nustatyti darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumus, lyginant skirtingus demografinius ir organizacinius kriterijus, buvo atliekamos stujdento t kriterijaus ir vienfaktorinė dispersinė analizės.

Stujdento t kriterijaus analizė parodė, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų nėra ($t=-1.694$, $p=0.092$) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Įsitraukimo į darbą skirtumai tarp vyrų ir moterų

	Vidurkis		F testas	Sig/p	T testas	Sig/p (2-tailed)
	Vyrai	Moterys				
Įsitraukimas į darbą	5.532	5.300	0.172	0.092	-1.694	0.092

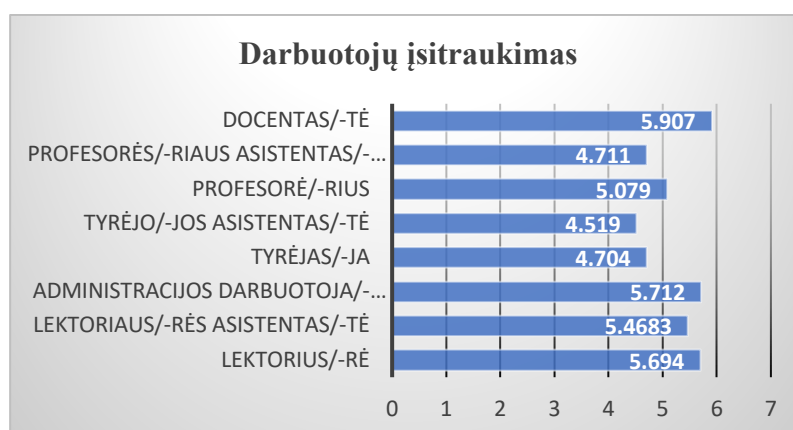
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Analizuojant darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidurkius pagal organizacinius kriterijus, *IBM SPSS Statistics* programoje buvo naudotas filtras, leidžiantis išrinkti tik tuos respondentus, kurių skaičius buvo didesnis nei 5, norint gauti reprezentatyvius analizės rezultatus.

Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp užimamų pareigų ($F=8.164$, $p=0.000$). Nustatyta, kad lektorių darbuotojų įsitraukimo vertinimų vidurkis ($M=5.694$) statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo profesorių ($M=5.079$) ($p=0.012$), o taip pat ir nuo profesorių asistentų ($M=4.711$) ($p=0.000$).

10 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkių skirtumai pagal užimamas pareigas



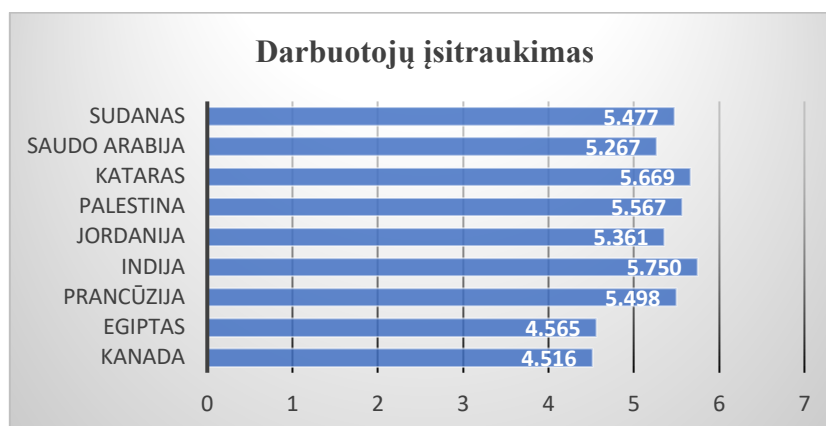
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Iš 10 paveikslo matyti, kad labiausiai įsitraukę į darbą yra docentai ($M=5.907$), o mažiausiai įsitraukę tyrėjų asistentai ($M=4.519$), tyrėjai ($M=4.704$) ir profesorių asistentai ($M=4.711$). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus ($F=1.188$, $p=0.315$), darbo stažo ($F=1.370$, $p=0.256$) ir išsilavinimo ($F=2.316$, $p=0.101$) kategorijų nenustatyta. Nors darant vienfaktorinę dispersinę analizę rezultatai neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo tarp respondentų išsilavinimo ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo, tačiau tikrinant *Post Hoc LSD* kriterijų nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas, tarp aukštąjį magistro laipsnį ($M=5.510$) turinčių respondentų bei daktaro laipsnį ($M=5.114$) turinčių respondentų ($p=0.044$).

Nagrinėjant skirtingų šalių ir kultūrinių regionų atsakymų vidurkius, nustatyta statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų ($F=3.938$, $p=0.04$). Iš lentelėje pateiktų duomenų didžiausiu įsitraukimu į darbą pasižymėjo Azijos ($M=5.586$), Vidurio Rytų ($M=5.553$) ir Europos ($M=5.527$) regionai. Respondentai, priskirti Amerikos regionui pasižymėjo žemiausiu įsitraukimo vertinimų vidurkiu ($M=4.614$).

11 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkių skirtumai pagal šalį, kurioje gimė



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Analizuojant atskiras šalis, *IBM SPSS Statistics* programoje buvo naudotas filtras, leidžiantis išrinkti tik tas šalis, kurių respondentų skaičius buvo didesnis nei 10, norint gauti reprezentatyvius analizės rezultatus. Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų, gimusių skirtingose šalyse, vertinimų ($F=3.053$, $p=0.003$). Respondentai gimę Indijoje ($M=5.750$), Katare ($M=5.668$) ir Palestinoje ($M=5.566$) buvo labiausiai įsitraukę. Respondentai, gimę Kanadoje ($M=4.516$) ir Egipte ($M=4.564$) buvo mažiausiai įsitraukę į darbą (žr. 11 pav.).

3.3 Organizacinės kultūros ir jos dimensijų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą

Siekiant įgyvendinti trečiąjį tyrimo uždavinį ir nustatyti organizacinės kultūros ir jos dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą buvo atliekama tiesinės bei daugianarės regresijos analizės. Kadangi atlikto normalumo testas, parodė, jog duomenys nėra pilnai atitinkantys parametrinių duomenų reikalavimų, regresinėms analizėms buvo naudojamas *Bootstrap* įrankis, leidžiantis sumažinti išskirtis ir anomalijas, kurios gali sumažinti modelio tikslumą.

Tiesinė regresinė analizė buvo pasirinkta siekiant įvertinti kaip keisis darbuotojų įsitraukimo į darbą vidutinės reikšmės, keičiantis organizacinės kultūros vidutinėms reikšmėms. Iš 7-toje lentelėje pateiktų duomenų galime matyti, kad ANOVA F testo rezultatai ($F=57.899$; $p=0.000$) rodo, kad duomenys yra tinkami, kad galėtume atlikti regresinę analizę ir nustatyti priklausomybes tarp kintamųjų. T testas rodo, kad modelio konstanta yra statistiškai reikšminga ($t=3.619$; $p=0.000$) ir nepriklausomas kintamasis, organizacinė kultūra, taip pat yra statistiškai reikšmingas ($t=7.609$; $p=0.000$).

7 lentelė

Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų įsitraukimui

	$R^2_{adj.}$	Nestand. koef. B	Stand. koef. Beta	F testas	Sig/p	T testas	Sig/p	Bootstrap Apat.	Virš.
Konstanta		1.755				3.619	0.000	0.655	2.963
Organizacinė kultūra	0.189	1.032	0.439	57.899	0.000	7.609	0.000	0.715	1.328

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Organizacinės kultūros duomenų variacija paaiškina 18.9 % darbuotojų įsitraukimo duomenų variacijos (pataisytasis determinacijos koeficientas ($R^2_{adj.}$) = 0.189). Likusius 81.1 % darbuotojų įsitraukimo paaiškina kiti kintamieji. Sudarytų 1000 *Bootstrap* regresijų gautos B koeficientų reikšmės yra teigiamos. Tai rodo, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą ($B=1.032$) ir galime daryti išvadą, kad gerėjant bendram organizacinės kultūros vertinimo vidurkiui, gerėja darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidurkis.

Nagrinėjant organizacinės kultūros dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą atlikta daugianarės regresijos analizė. Anova F testo rezultatai ($F=20.691$; $p=0.000$) parodė, kad duomenys yra tinkami, kad galėtume atlikti regresinę analizę ir nustatyti priklausomybes. Analizės rezultatai parodė, kad nuoseklumo ir prisitaikomumo dimensijos neturėjo statistiškai

reikšmingo ryšio su darbuotojų ištraukimu ($p > 0.05$) (žr. 8 lentelę), todėl šiuos kintamuosius teko išimti iš regresinės lygties sudarymo ir pakartoti daugianarę regresiją.

8 lentelė

Organizacinės kultūros dimensijų daugianarės regresijos analizės rezultatai

	Nestand. koef. B	Stand. koef. Beta	T-testas	Sig/p	Bootstrap	
					Apat.	Virš.
Konstanta	2.056		4.296	0.000	0.834	3.392
Dalyvavimo dimensija	0.340	0.167	2.086	0.023	0.058	0.655
Nuoseklumo dimensija	0.077	0.035	0.436	0.681	-0.314	0.433
Prisitaikomumo dimensija	-0.296	-0.142	-1.858	0.121	-0.694	0.063
Misijos dimensija	0.763	0.452	5.948	0.001	0.507	1.020

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Pakartojus daugianarės regresijos analizę Anova F testo rezultatai ($F=39.416$; $p=0.000$) parodė, kad duomenys yra tinkami, kad galėtume atlikti regresinę analizę ir nustatyti priklausomybes. Tačiau t testas nustatė, nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp dalyvavimo dimensijos ir darbuotojų ištraukimo ($t=1.834$; $p=0.068$). Todėl šį kintamąjį teko išimti iš regresijos lygties sudarymo. T testas taip pat parodė, kad modelio konstanta yra statistiškai reikšminga ($t=4.323$; $p=0.000$) ir nepriklausomas kintamasis, misijos dimensija, taip pat yra statistiškai reikšmingas ($t = 6.146$; $p=0.000$).

Išėmus iš modelio tris kintamuosius buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Siekiant įvertinti kaip keisis darbuotojų ištraukimo į darbą vidutinės vertinimų reikšmės, keičiantis misijos dimensijos vidutinėms vertinimų reikšmėms. ANOVA F testo rezultatai ($F = 74.741$; $p=0.000$) parodė, kad duomenys yra tinkami regresinės analizės atlikimui, kad nustatyti priklausomybes tarp kintamųjų.

9 lentelė

Misijos dimensijos poveikis darbuotojų ištraukimui

	$R^2_{adj.}$	Nestand. koef. B	Stand. koef. Beta	F testas	Sig/p	T testas	Sig/p	Bootstrap	
								Apat.	Virš.
Konstanta		2.313				6.360	0.000	1.471	3.282
Misijos dimensija	0.232	0.818	0.485	74.741	0.000	8.645	0.000	0.582	1.034

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

T testas parodė, kad modelio konstanta yra statistiškai reikšminga ($t=6.360$; $p=0.000$) ir nepriklausomas kintamasis misijos dimensija taip pat yra statistiškai reikšminga ($t = 8.645$; $p = 0.000$) (žr. 9 lentelę).

Misijos dimensijos duomenų variacija paaiškina 23.2 % darbuotojų įsitraukimo duomenų variacijos (pataisytasis determinacijos koeficientas ($R^2_{adj.} = 0.232$)). Likusius 76.8 % darbuotojų įsitraukimo paaiškina kiti kintamieji. Sudarytų 1000 *Bootstrap* regresijų gautos B koeficientų reikšmės yra teigiamos. Tai rodo, kad misijos dimensija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą ($B=0.818$) ir galime daryti išvadą, kad gerėjant misijos dimensijos vertinimo vidurkiui, gerėja ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidurkis.

3.4 Nacionalinės kultūros dimensijų moderuojantis poveikis organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu

Siekiant įgyvendinti ketvirtąjį uždavinį ir nustatyti nacionalinės kultūros dimensijų, moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui, buvo naudojamas *IBM SPSS Statistics* programos „Process“ įskiepis (moderacijos analizei atlikti buvo naudojama 4 versija, sukurta Andrew F.Hayes).

Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad egzistuoja nestiprus, bet statistiškai reikšmingas valdžios atstumo dimensijos moderacinis poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui $b=-0.239$, 95% PI [-0.506; 0.027], $t=-1.771$, $p=0.078$. Determinacijos koeficientas $R^2_{chg.} = 0.010$, tai rodo, kad valdžios atstumo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 1%.

10 lentelė

Valdžios atstumo dimensijos moderuojančio poveikio analizė

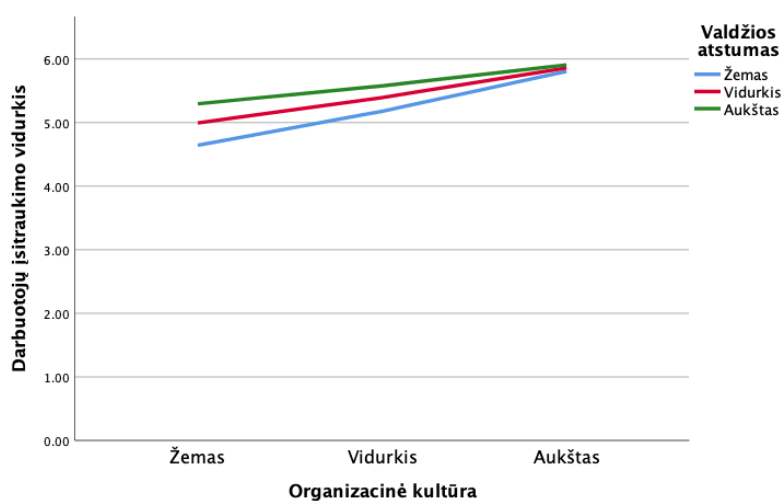
	b efektas	T testas	Sig/p	95 % Pasitikėjimo intervalas	
				Apat.	Virš.
Konstanta	-0.801	-0.575	0.566	-3.542	1.941
Organizacinė kultūra	1.647	4.271	0.000	0.887	2.406
Valdžios atstumo dimensija	0.991	2.013	0.045	0.021	1.961
Moderacijos ryšys	-0.239	-1.771	0.078	-0.506	0.027

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Iš linijinės diagramos matyti, kad esant žemam valdžios atstumo vertinimui nustatytas teigiamas ryšys, tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo $b=1.312$, 95% PI [0.881; 1.742], $t=6.004$, $p=0.000$ (žr. 12 pav.). Lyginant respondentų valdžios atstumo dimensijos vertinimų vidurkius taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo vertinimų vidurkių $b=0.977$, 95% PI [0.709;1244], $t=7.198$, $p=0.000$. Aukšti valdžios atstumo dimensijos vidurkių vertinimai taip pat teigiamai veikė organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį $b=0.689$, 95% PI [0.248;1.131], $t=3.075$, $p=0.002$ (žr. 10 priedą).

12 paveikslas

Valdžios atstumo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal IBM SPSS Statistics programoje gautus duomenis.

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas vyriškumo dimensijos moderacinis poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui $b=0.516$, 95% PI [0.153; 0.879], $t=2.799$, $p=0.006$. Determinacijos koeficientas $R^2_{\text{chg.}} = 0.025$, tai rodo, kad vyriškumo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 2.5%.

11 lentelė

Vyriškumo dimensijos moderuojančio poveikio analizė

	b efektas	T testas	Sig/p	95 % Pasitikėjimo intervalas	
				Apat.	Virš.
Konstanta	6.492	3.821	0.002	3.146	9.838
Organizacinė kultūra	-0.162	-0.358	0.720	-1.052	0.7282
Vyriškumo dimensija	-2.055	-2.932	0.004	-3.435	-0.675
Moderacijos ryšys	0.516	2.799	0.006	0.153	0.879

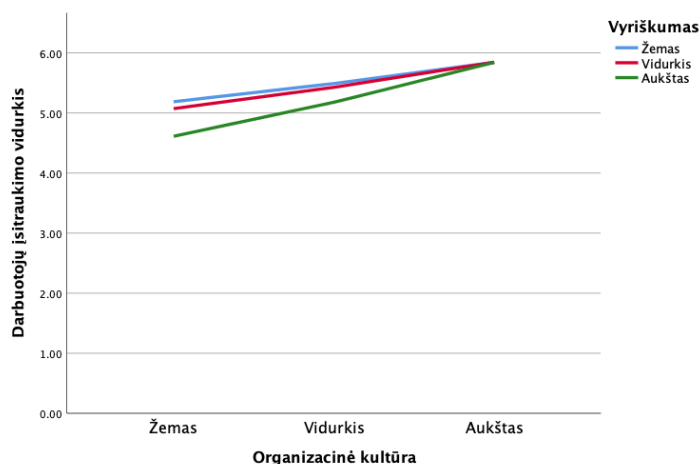
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis IBM SPSS Statistics programoje gautais duomenimis.

Iš linijinės diagramos matyti, kad esant žemam vyriškumo dimensijos vertinimui, rastas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui $b=0.741$, 95% PI [0.401,1.081], $t=4.292$, $p=0.000$ (žr. 13 pav.). Lyginant respondentų vyriškumo dimensijos vertinimų vidurkius taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų

įsitraukimo vertinimų vidurkių $b=0.870$, 95% PI [0.579;1.161], $t=5.881$, $p=0.000$. Aukšti vyriškumo dimensijos vidurkių vertinimai taip pat teigiamai veikė organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį $b=1.386$, 95% PI [1.030;1.742], $t=7.672$, $p=0.000$ (žr. 11 priedą).

13 paveikslas

Vyriškumo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neapibrėžtumo vengimo dimensijos moderacinis poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui $b=0.288$, 95% PI [0.030; 0.547], $t=2.197$, $p=0.029$. Determinacijos koeficientas $R^2_{chg.} = 0.016$, tai rodo, kad neapibrėžtumo vengimo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 1.6%.

12 lentelė

Neapibrėžtumo vengimo dimensijos moderuojančio poveikio analizė

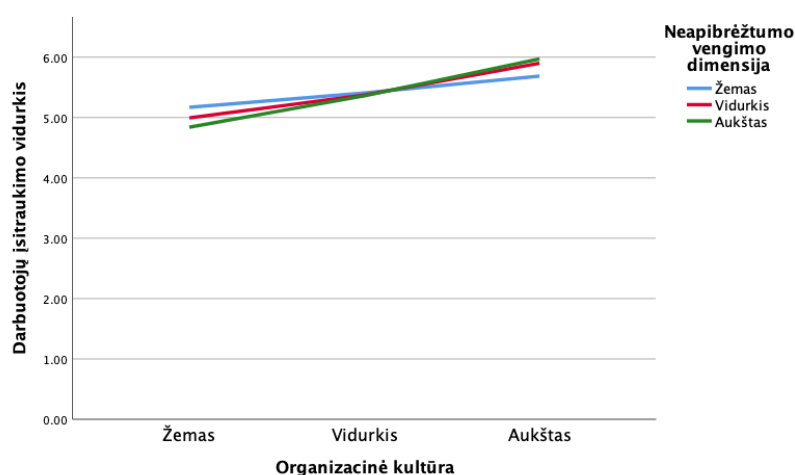
	b efektas	T testas	Sig/p	95 % Pasitikėjimo intervalas	
				Apat.	Virš.
Konstanta	5.838	2.873	0.004	1.835	9.840
Organizacinė kultūra	-0.110	-0.203	0.839	-1.174	0.955
Neapibrėžtumo vengimo dimensija	-1.029	-2.086	0.038	-2.001	-0.058
Moderacijos ryšys	0.288	2.197	0.029	0.030	0.547

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Iš linijinės diagramos matyti, kad esant žemam neapibrėžtumo vengimo dimensijos vertinimui nustatytas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo, $b=0.583$, 95% PI [0.094;1.072], $t=2.347$, $p=0.020$ (žr. 14 pav.). Lyginant respondentų neapibrėžtumo vengimo dimensijos vertinimų vidurkius taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo vertinimų vidurkių $b=1.102$, 95% PI [0.830;1.374], $t=7.978$, $p=0.000$. Aukšti neapibrėžtumo vengimo dimensijos vidurkių vertinimai taip pat teigiamai veikė organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį $b=1.275$, 95% PI [0.935;1.374], $t=7.397$, $p=0.000$ (žr. 8 priedą).

14 paveikslas

Neapibrėžtumo vengimo dimensijos vertinimų vidurkių poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad statistiškai reikšmingas kolektyvizmo dimensijos moderacinis poveikis organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui neegzistuoja $b=-0.072$, 95% PI [-0.499; 0.356], $t=-0.330$, $p=0.741$. Determinacijos koeficientas $R^2_{chg.} = 0.000$ taip pat patvirtina, kad kolektyvizmo dimensija, kaip moderatorius nedaro jokios įtakos organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

13 lentelė

Kolektyvizmo dimensijos moderuojančio poveikio analizė

	b efektas	T testas	Sig/p	95 % Pasitikėjimo intervalas	
				Apat.	Virš.
Konstanta	0.686	0.243	0.808	-4.872	6.243
Organizacinė kultūra	1.274	1.556	0.121	-0.339	2.886

13 lentelės tęsinys

Kolektyvizmo dimensijos moderuojančio poveikio analizė

	b efektas	T testas	Sig/p	95 % Pasitikėjimo intervalas	
				Apat.	Virš.
Kolektyvizmo dimensija	0.315	0.419	0.676	-1.168	1.799
Moderacijos ryšys	-0.072	-0.330	0.741	-0.499	0.356

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Neapibrėžtumo vengimo dimensijos *Johnson-Neyman* reikšmingumo koeficientų lentelės duomenys parodė, kad pasiekus kritinį tašką=2.2, $p=0.050$ (žr. 14 lentelę), atsiranda statistiškai reikšmingas moderacinis ryšys. Didėjant neapibrėžtumo vengimo dimensijos vertinimo vidurkiams, moderacinis ryšys tarp kintamųjų stiprėja (žr. 8 priedą).

14 lentelė

Nacionalinės kultūros dimensijų kritinių verčių lentelė

	Kritinė vertė	Sig/p	b efektas	T testas	95 % Pasitikėjimo intervalas	
					Apat.	Virš.
Valdžios atstumo dimensija	1.0	0.000	1.407	5.348	0.890	1.926
Vyriškumo dimensija	1.2	0.050	0.479	1.970	0.000	0.957
Neapibrėžtumo vengimo dimensija	2.2	0.050	0.530	1.970	0.000	1.059

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *IBM SPSS Statistics* programoje gautais duomenimis.

Vyriškumo dimensijos *Johnson-Neyman* reikšmingumo koeficientų lentelės duomenys parodė, kad pasiekus kritinį tašką=1.2, $p=0.050$ (žr. 14 lentelę) atsiranda statistiškai reikšmingas moderacinis ryšys. Didėjant vyriškumo dimensijos vertinimo vidurkiams, moderacinis ryšys tarp kintamųjų stiprėja (žr. 11 priedą).

Valdžios atstumo dimensijos *Johnson-Neyman* reikšmingumo koeficientų lentelės duomenys parodė, kad pasiekus kritinį tašką=1.0, $p=0.000$ (žr. 14 lentelę) atsiranda statistiškai reikšmingas moderacinis ryšys. Didėjant valdžios atstumo dimensijos vertinimo vidurkiams, moderacinis ryšys tarp kintamųjų silpnėja (žr. 10 priedą).

Diskusija

Ankstesniuose tyrimuose nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą, buvo nustatyta, kad respondentų amžius daro gana reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; Mazzetti ir kt., 2021; Rudolph ir Baltas, 2017). Autoriai nustatė, kad vyresnio amžiaus asmenys dažniau yra linkę būti labiau įsitraukusiais į darbą nei jaunesnio amžiaus darbuotojai. Šio tyrimo rezultatai neparodė reikšmingo ryšio tarp darbuotojų įsitraukimo vertinimo ir jų amžiaus grupės. Tam įtakos galėjo turėti tai, kad jaunesnių respondentų buvo tik 7.4 %, todėl tikėtina, kad statistinės analizės rezultatai galėtų pasikeisti padidinus jaunų respondentų skaičių. Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą ankstesni tyrimai taip pat parodė, kad egzistuoja reikšmingas skirtumas tarp moterų ir vyrų bendro įsitraukimo vertinimo, nustatyta, kad vyrų įsitraukimo į darbą lygis yra mažesnis už moterų (Topchyan ir Woehler, 2021), tačiau tyrime atliktos analizės rezultatai neparodė reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų vertinimo vidurkių.

Lektorių įsitraukimo vertinimų vidurkis skyrėsi nuo profesorių ir profesorių asistentų. Kitų autorių atliktuose tyrimuose buvo rasti reikšmingi skirtumai tarp dėstytojų ir jų asistentų. Nustatyta, kad dėstytojai dažniau rodo didesnę įsitraukimą į darbą nei dėstytojų asistentai (Topchyan ir Woehler, 2021). Tačiau lyginant profesorių ir jų asistentų, tyrėjų ir jų asistentų bei lektorių ir jų asistentų įsitraukimo vertinimo vidurkius, nebuvo rasti reikšmingi skirtumai.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai gimę Indijoje ir Katare buvo labiausiai įsitraukę į darbą. Respondentai, gimę Kanadoje ir Egipte buvo mažiausiai įsitraukę į darbą. Lyginant šalių kultūrinių dimensijų rodiklius pagal Hofstede 6D modelį, randama informacija, kad Indijos kolektyvizmo dimensijos balas yra 48, Kataro 25, o Kanados 80 (Hofstede Insights). Indija ir Kataras yra labiau kolektyvistinė kultūra pasižyminčios šalys, o Kanada - individualistinė. Tai patvirtina ir anksčiau kitų autorių daryti tyrimai, kurie nustatė, kad aukštesniu kolektyvizmo lygiu pasižymintys darbuotojai yra linkę būti labiau įsitraukę, nei pasižymintys aukštu individualizmu (Mazzetti ir kt., 2021).

Tyrimu nustatyta, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, todėl galime daryti išvadą, kad gerėjant bendram organizacinės kultūros vertinimo vidurkiui, gerėja ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidurkis. Šie rezultatai sutapo su kitų autorių darytais tyrimais, kurie nustatė teigiamą ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo (Addai ir Prempeh, 2020; Adeshola ir kt., 2022; Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017; Crawford ir kt., 2010; Daniels, 2016; Meng ir Berger, 2019; Naidoo ir Martins, 2014; Parent ir Lovelace, 2018; Uddin ir kt., 2019).

Nustatyta, kad misijos dimensija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Todėl galime daryti išvadą, kad gerėjant misijos dimensijos vertinimo vidurkiui, gerėja ir darbuotojų įsitraukimo

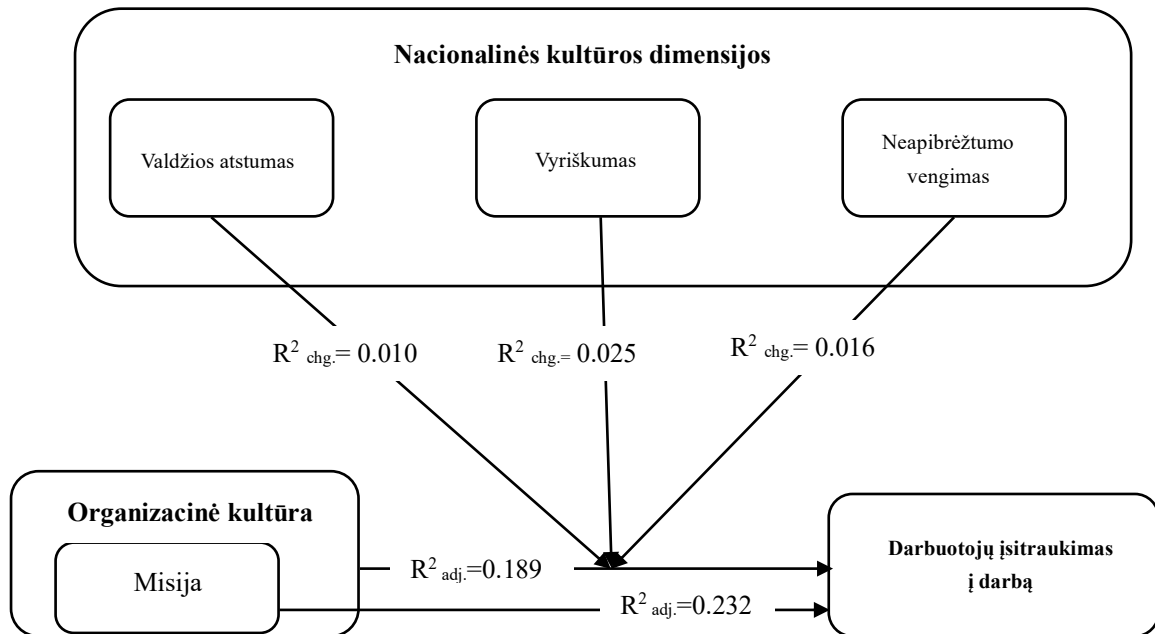
vertinimo vidurkis. Misijos dimensija suteikia tikslą ir prasmę apibrėžiant organizacijos socialinį vaidmenį ir išorinius tikslus. Gauti rezultatai rodo, kad svarbu pažvelgti ne tik į tradicinį įsitraukimo į darbą supratimą, bet ir į išsamesnį organizacinės praktikos supratimą.

Tyrimė pasirinkta nagrinėti nacionalinės kultūros dimensijas kaip moderatorių, organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu, remiantis literatūroje rastomis kitų autorių išvalgomis, kad įsitraukimui į darbą įtakos turi trijų lygių veiksniai: makro - nacionalinė kultūra (valdžios atstumas ir kt.), meso - organizacinis klimatas (laikinos individualios nuostatos, jausmai ir suvokimas) ir mikro - darbuotojų ir vadovų santykių kokybė (Kwon ir kt., 2016). E. Schein į savo organizacinės kultūros modelį taip pat įtraukė vyraujančias prielaidas, kurios dažnai yra vadinamos nacionaline kultūra (Trompenaars ir Hampden-Turner, 2021). Todėl turint teorinį pagrindimą, buvo atlikta moderacijos analizė, kuri parodė, kad valdžios atstumo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 1%. Nustatyta, kad didėjant valdžios atstumo dimensijos vertinimo vidurkiams, moderacinis ryšys tarp kintamųjų silpnėja. Tai rodo, kad kuo stipriau išreikšta hierarchija universitete, tuo silpnesnis ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo. Taip pat nustatyta, kad vyriškumo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 2.5%, o didėjant vertinimų vidurkiams ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo stiprėja. Tai rodo, kad kuo stipriau universitete išreikštos vyriškumo savybės kaip autonomija ir nepriklausomybė, tuo organizacinės kultūros ryšys su darbuotojų įsitraukimu stiprėja. Neapibrėžtumo vengimo dimensija, kaip moderatorius pagerina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį 1.6%, o didėjant respondentų neapibrėžtumo vengimo vertinimo vidurkiams, ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo stiprėja. Tai rodo, kad universitete egzistuojant aiškiems procesams ir taisyklėms, sumažinus nežinomybę ką daryti, didėja organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšys. Nustatyta, kad kolektyvizmo dimensija, kaip moderatorius nedaro jokios įtakos organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

Atlikus statistinę analizę, buvo sudarytas patvirtintas tyrimo modelis (žr. 15 pav.).

15 paveikslas

Patvirtintas tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, atlikus tyrimą.

Statistinių hipotezių tikrinimas:

- H₁ Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – pasitvirtino.
- H₂ Dalyvavimo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – nepasitvirtino.
- H₃ Nuoseklumo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – nepasitvirtino.
- H₄ Prisaikomumo dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – nepasitvirtino.
- H₅ Misijos dimensija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui- pasitvirtino.
- H₆ Valdžios atstumo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui – pasitvirtino.
- H₇ Kolektyvizmo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui – nepasitvirtino.
- H₈ Vyriškumo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui – pasitvirtino.
- H₉ Neapibrėžtumo vengimo dimensija daro moderacinį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui – pasitvirtino.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Kultūra parodo, kaip žmonės elgiasi ir save išreiškia tam tikrose gyvenimo situacijose, kaip jie elgiasi su kitais ar kalba apie kitus. Remiantis tuo, skirtingos žmonių grupės kultūrą supranta pagal savo idėjas, vertybes ir tradicijas. Šias idėjas, vertybes ir tradicijas per ilgą laiką suformavo ir organizacijos, o šiandien tai priimta vadinti „organizacine kultūra“. Kultūros supratimas gali padėti vadovams suvokti darbuotojų kultūrinius skirtumus ir ilgai pagerinti savo vadovavimo įgūdžius.

Tyrimu patvirtinta, kad kultūrinė įvairovė daro įtaką kasdienės veiklos praktikai universitetuose, todėl būtina, kad vadovai tinkamai ją valdytų, norėdami pasiekti geriausius rezultatus. Nacionalinė kultūra negali būti pakeista, tačiau vadovai gali ją suprasti ir vėliau ją manipuliuoti, kuriant organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra – lėtai, įdedant daug pastangų, bet gali būti pakeista, norint pasiekti geriausių rezultatų. Be vadovų skirtingų kultūros suvokimo, reikalingi įsitraukę ir aktyvūs darbuotojai. Dauguma apklausų, nagrinėjančių darbuotojų įsitraukimą, yra skirtos įvertinti individo elgesį ir jo pasitenkinimą konkrečiu darbu. Supratimas apie darbuotojų įsitraukimą yra vertingiausias, kai jis suprantamas atsižvelgiant į organizacijos ar, šiuo atveju, universiteto stipriąsias ir silpnąsias puses. Jei į darbuotojų įsitraukimą žiūrime neatsižvelgdami į kultūrą, kurioje dirba darbuotojai, potencialiai nekreipiame dėmesio į strategines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios daro įtaką darbuotojų rezultatams ir galiausiai organizaciniam rezultatams.

Šio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra Kataro universitete daro statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir tik viena iš keturių dimensijų daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui – misija. Tai rodo, kad universiteto darbuotojų įsitraukimui į darbą didžiausią įtaką daro universiteto vadovybės nustatyta strateginė kryptis ir strateginis tikslas, išskirti tikslai ir uždaviniai bei kuriama universiteto vizija. Trys iš keturių nacionalinės kultūros dimensijų darė statistiškai reikšmingą moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui. Stipriai išreikšta hierarchija universitete silpnina organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. O autonomija, nepriklausomybė ir aiškūs procesai organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį stiprina.

Apibendrinant svarbu suprasti, kad visos organizacijos vertina tai, ko jos siekia labiausiai: geresnius rezultatus ir bendrą efektyvumą. Geriausias būdas tai pasiekti yra ne vien pažvelgti į darbuotojų įsitraukimą, bet ir suprasti organizacinį kontekstą bei kultūrą, kurioje dirba darbuotojai, pasižymintys skirtingomis nacionalinėmis kultūromis. Būtent sveikos kultūros ir įsitraukusių darbuotojų derinys yra svarbiausia, gerinant organizacijos efektyvumą ir joje dirbančių žmonių patirtį.

Pasiūlymai

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus siūloma daugiau dėmesio skirti universiteto strateginės krypties ir strateginio tikslo išskėlimui, aiškiai įvardinant tikslus ir uždavinius; kuriamos vizijos puoselėjimui, aiškiai nurodant ateities kryptį. Tai padės darbuotojams ne tik susitapatinti su universiteto misija, bet tuo pačiu prisidės prie darbuotojų įsitraukimo.

Nacionalinės kultūros dimensijų įtraukimas gerinant organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Siekiant padidinti darbuotojų saugumo jausmą ir sumažinti nežinomybės baimę, turėtų būti kuriami aiškūs ir suprantami procesai bei taisyklės, kurie leistų darbuotojams lengviau prisitaikyti prie naujų, nežinomų situacijų. Hierarchijos, universiteto valdymo sistemoje, mažinimas, ją pakeičiant demokratinėmis vertybėmis grįstu vadovavimu prisidėtų prie darbuotojų autonomijos, asmeninio tobulėjimo ir užbrėžtų tikslų siekimo.

Ir galiausiai, bendros organizacinės kultūros gerinimas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, o įsitraukę darbuotojai siekia savo darbo ir organizacijos iškeltų tikslų, taip gerindami tiek savo, tiek organizacinius rezultatus ir efektyvumą.

Tyrimo apribojimai

Šis tyrimas nors ir prisideda prie teorijos ir praktikos nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą, turi ir keletą apribojimų. Remiantis imties skaičiuokle taikant 5 proc. paklaidą ir esant 95 proc. pasitikėjimo lygiui reikalingas respondentų skaičius turėjo būti 342 (Imties skaičiuoklė). Sutvarkius ir išėmus nebaigtus pildyti klausimynus, galutinis respondentų skaičius sudarė 245, todėl nors tai yra pakankamas kiekis respondentų atlikti statistinę analizę, tačiau didesnis jų skaičius leistų pateikti tikslesnius statistinės analizės duomenis. Mažas respondentų skaičius galėjo būti nulemtas dėl Ramadano bei Eid al-Fitr atostogų metu vykdytos apklausos. Todėl ateityje, rengiant apklausas Vidurio Rytuose reikėtų numatyti tokį veiksnį, kaip nacionalinės šventės, nes tuo metu darbuotojai nebūna darbo vietose, ko pasakoje, respondentų skaičius gali būti mažesnis.

Kitas svarbus apribojimas netolygus demografinių ir organizacinių kriterijų vertinimų pasiskirstymas. Maži respondentų skaičiai tam tikruose demografiniuose ir organizaciniuose kriterijuose neleidžia daryti tikslų statistinių išvadų.

Atliktas tyrimas nenagrinėja priežastinių ryšių, o tik apytiksliai parodo, kaip kinta darbuotojų įsitraukimas, kintant – organizacinei kultūrai ir jos dimensijoms.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ababneh, O. M. A., & Macky, K. (2015). The meaning and measurement of employee engagement: A review of the literature. *New Zealand Journal of Human Resources*, 15(1), 1–35.
- Addai, E., & Prempeh, A. A. (2020). The effect of organisational culture on teachers' engagement at selected senior high schools in Kumasi Metropolitan. *Academia Journal of Educational Research*, 8(4), 138–153. <https://doi.org/10.15413/ajer.2020.0102>
- Adeshola, I., Awosusi, A. A., & Sogeke, O. S. (2022). *Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2021-0396>
- Al-Otaibi, S. A., Yusof, S. M., & Ismail, W. K. W. (2019). The influence of organisational culture on students' satisfaction in Saudi Arabia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5(7), 2195–2203.
- Aydin, A., Uysal, S., & Sarier, Y. (2012). The Effect of Gender on Job Satisfaction of Teachers: A Meta-Analysis Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 356–362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.122>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Blynova, O., Lappo, V., Kalenchuk, V., Agarkov, O., Shramko, I., Lymarenko, L., & Popovych, I. (2020). Corporate culture of a higher education institution As a factor in forming students' professional identity. *Revista Inclusiones*, 7, 481–496.
- Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000233>
- Byrne, J. M., & Canato, A. (2017). It's been a hard day's night: Work family interface and employee engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 104–112. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.006>
- Cameron, K. S. (2009). *An Introduction to the Competing Values Framework*. https://www.therecgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99(February), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L., & Elzinga, D. (2018). *Is Employee Engagement Just a Reflection of Personality?* <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-personality>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review

- and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clements, C. E., Neill, J. D., & Stovall, O. S. (2009). The impact of cultural differences on the convergence of international accounting codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90, 383–391. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0417-1>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
- Daniels, J. R. (2016). An Exploratory Comparative Case Study of Employee Engagement in Christian Higher Education. In *Christian Higher Education* (Vol. 15, Issue 3, pp. 126–139). <https://doi.org/10.1080/15363759.2016.1165155>
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Addison-Wesley Publishing Company (Ed.)).
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organisational culture and organisational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 1–36.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In C. L. Cooper, S. Cartwright, & L. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–372). John Wiley & Sons, Inc.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R., Young, J., Janovics, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures : Validating a model and method*. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Education Sector Market*. (2021). <https://www.edu.gov.qa/en/Pages/investwithus.aspx?ItemID=75>
- Farndale, E., Kelliher, C., Hope-Hailey, V., Beijer, S. E., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157–176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (J. Seaman, S. Turpie, C. S. Nina Smith, & I. Antcliff (Eds.); 5th editio). SAGE Publications Inc.

- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66–82. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.009>
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford Business Books.
- Gaan, N. (2016). Universal Endorsement of Values & Impact on Employee Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations: Economics & Social Dev.*, 51(3), 502–515.
- Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. *Workplace Insights*, 219. <https://www.gallup.com/workplace/insights.aspx>
- Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
- General Secretarian For Development Planning. (2008). *Qatar National Vision 2030* (Issue July). www.planning.gov.qa
- Gerhart, B. (2009). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241–259. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x>
- Ghandehari, S., & Yawson, R. M. (2012). Collectivism as a Moderator of Perceived Organizational Unfairness in Diverse Workplaces. *HRD and Technology: Exploring the Intersectionality. Proceedings of AHRD 2012 International Research Conference in the Americas.*, 1522–1527. <https://doi.org/10.13140/2.1.1367.3287>
- Ghemawat, P., & Reiche, S. (2011). Globalization Note Series National Cultural Differences and Multinational Business. *Globalization Note Series*, 1–18. [http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/CDs and DVDs/GLOBE/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx](http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/CDs%20and%20DVDs/GLOBE/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx)
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, 19(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/02678370500340728>
- Halkos, G., & Skouloudis, A. (2017). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. *Management Decision*, 55(3), 595–613. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0868>
- Handy, C. (2007). *Understanding Organizations* (4th ed.). Penguin Books Ltd.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged e). SAGE Publications Inc.
- Hofstede, G. H. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, G. H. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the*

- Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hofstede Insights. (n.d.). *Country Comparisons*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,india,qatar/>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Globe study of 62 Societies. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). SAGE Publications Inc.
- Imties skaičiuoklė. (n.d.). *Imties skaičiuoklė*. Retrieved January 7, 2022, from <http://www.apklausos.lt/imties-dydis>
- Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., Gom, D., & Siganul, R. S. (2015). Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator: A Conceptual Framework. *American Journal of Economics*, 5(2), 128–134. <https://doi.org/10.5923/c.economics.201501.13>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientation*. Harper Collins.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327–337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>
- Lindholm, J. A. (2003). Perceived Organizational Fit: Nurturing the Minds, Hearts, and Personal Ambitions of University Faculty. *The Review of Higher Education*, 27(1), 125–149. <https://doi.org/doi:10.1353/rhe.2003.0040>
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell.
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2020-0028>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 0(0), 38. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

- Meng, L., & Jin, Y. (2017). A confirmatory factor analysis of the Utrecht Work Engagement Scale for Students in a Chinese sample. *Nurse Education Today*, 49, 129–134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2016.11.017>
- Miguel, P. A. C. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *TQM Journal*, 27(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2010-0027>
- Mohammadi, S. (2020). Organizational culture and its impact on organizational productivity. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 5(3), 267–276. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.03.08>
- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 433–441.
- Nair, V., & Vohra, V. (2020). Culture, Climate and Sustainability in Organizations. In P. M. R. Vanka S., Rao M.B., Singh S. (Ed.), *Sustainable Human Resource Management* (pp. 169–181). Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_10
- 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>
- Nunez, C., Nunez Mahdi, R., & Popma, L. (2017). *Intercultural Sensitivity From Denial to Intercultural Competence* (4th ed). Royal Van Gorcum BV. <https://doi.org/10.18848/1835-4432/cgp/v04i01/40752>
- Odor, H. O. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(1), 23–29.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Owusu Ansah, M., & Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. In *Cogent Social Sciences* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, 88, 105–119. <https://doi.org/10.15388/IM.2020.88.34>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies* (1st ed.). Harper & Row.
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Puppatz, M., Burmeister, A., & Deller, J. (2017). The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(1), 43–60. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12159>
- Qatar university. (2020). *Fact book 2019 - 2020*.
- Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and

- organisational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380–1402. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>
- Rahman, A., Partiwi, S. G., & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1072(1), 012069. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P. R., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th global). Pearson Education Limited.
- Romanowski, M. H., & Nasser, R. (2015). Identity issues: expatriate professors teaching and researching in Qatar. *Higher Education*, 69(4), 653–671. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9795-0>
- Rothmann, S. (2014). Employee engagement in a cultural context. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 163–179). Routledge.
- Rubino, M., Vitolla, F., Raimo, N., & Garcia-Sanchez, I. M. (2020). Cross-country differences in European firms' digitalisation: the role of national culture. *Management Decision*, 58(8), 1563–1583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1120>
- Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2017). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1037/a0040147>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saltmarsh, J., Zlotkowski, E., & Hollander, E. L. (2011). Indicators of engagement. *Higher Education and Democracy: Essays on Service-Learning and Civic Engagement*, 9781439900, 285–302. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0885-4_3
- Sanchez P. M. (2008). Engaging Employees to Drive Global Business Success. *HRM Review*, VIII(10), 23–31.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M., & Gonzalez-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal OfHappiness Studie*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Miyanaka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, *4*(17), 1–6. <https://doi.org/10.1186/1751-0759-4-17>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 618–634. <https://doi.org/10.1037/a0014365>
- Schumann, J. H., Wangenheim, F. V., Stringfellow, A., Yang, Z., Praxmarer, S., Jiménez, F. R., Blazevic, V., Shannon, R. M., Shainesh, G., & Komor, M. (2010). Drivers of trust in relational service exchange: Understanding the importance of cross-cultural differences. *Journal of Service Research*, *13*(4), 453–468. <https://doi.org/10.1177/1094670510368425>
- Shimazu, A., Bakker, A. B., Demerouti, E., Fujiwara, T., Iwata, N., Shimada, K., Takahashi, M., Tokita, M., Watai, I., & Kawakami, N. (2020). Workaholism, Work Engagement and Child Well-Being: A Test of the Spillover - Crossover Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*. <https://doi.org/doi:10.3390/ijerph17176213>
- Shuck, B. (2011). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement : An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, *10*(3), 304 –328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Shuck, B. (2013). Invited Reaction: Further Observations on the Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, *12*(3), 277–283. <https://doi.org/10.1177/1534484312470804>
- Shuck, B. M., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, *35*(4), 300–325. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling : Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, *16*(3), 263 –293. <https://doi.org/10.1177/1534484317720622>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2014). Organizacinės Kultūros Vertinimo Metodai. *Regional Formation and Development Studies*, *10*(2). <https://doi.org/10.15181/rfds.v10i2.155>
- Singh, V. L., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, *30*(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, *114*(1), 68–77. <https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>

- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra : mokomoji knyga [elektroninis išteklius]* (p. 247).
- Štreimikienė, D., & Mikalauskienė, A. (2012). Comparative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture. *Intellectual Economics*, 6(4), 534–549.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128–139. <http://www.wbiaus.org/10>. Lieli.pdf
- Sult, D. (2013). *A Critical Analysis of Mainstream Assessment Models in a Cross-Cultural Context White Paper. February*, 1–17.
- Topchyan, R., & Woehler, C. (2021). Do Teacher Status, Gender, and Years of Teaching Experience Impact Job Satisfaction and Work Engagement? *Education and Urban Society*, 53(2), 119–145. <https://doi.org/10.1177/0013124520926161>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2021). *Riding the Waves of Culture: Understanding diversity in Global Business* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Tsiring, D., & Sizova, Y. (2018). The Peculiarities of the Adherence and Identification as Components of the Organizational Culture of Modern University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 665–669. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.048>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Vallières, F., McAuliffe, E., Hylanda, P., Galligan, M., & Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 41–46. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001> 1576-5962/©
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garegnani, G. M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality of code of ethics. *Journal of Management*, 27, 1–18.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yirdaw, A. (2014). *The role of governance in quality of education in private higher education institutions: Ethiopia as a case study*.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>
- Yoo, B., & Shin, G. C. (2017). Invariant effect of individual cultural orientations: an application of CVSCALE. *International Marketing Review*, 34(6), 735–759. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2015-0055>

NACIONALINĖS KULTŪROS KAIP MODERATORIAUS POVEIKIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO RYŠIUI

Birutė ALUNDERYTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo studijų programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė prof. dr. (HP) D. Diskienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

Darbą sudaro 98 puslapiai, 15 paveikslų, 15 lentelių, 126 nuorodos.

Darbo tikslas nustatyti organizacinės kultūros daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant nacionalinės kultūros dimensijoms.

Pagrindiniai uždaviniai: atlikus mokslinių šaltinių analizę, nustatyti sąsajas tarp organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo ir nacionalinės kultūros dimensijų; atlikus empirinį tyrimą, nustatyti sąsajas tarp organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo ir nacionalinės kultūros dimensijų; nustatyti nacionalinės kultūros dimensijų moderuojantį poveikį organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu.

Literatūros analizė parodė, kad egzistuoja ryšys tarp nacionalinės kultūros, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo. Nustatyta, kad gerėjant organizacinei kultūrai, darbuotojų įsitraukimas į darbą didėja.

Šiame darbe atliktas kiekybinis tyrimas. Respondentais pasirinkti Kataro universiteto darbuotojai. Respondentų skaičius – 245. Pagrindiniai tyrimo metodai – tiesinė ir daugianarė regresinė analizė bei moderatoriaus analizė.

Kiekybinio darbo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra ir viena iš jos dimensijų (misija) daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Moderatoriaus analizės rezultatai parodė nestiprų, tačiau statistiškai reikšmingą moderacinį neapibrėžtumo vengimo, valdžios atstumo ir vyriškumo dimensijų poveikį, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui.

Siūloma: daugiau dėmesio skirti universiteto strateginės krypties ir strateginio tikslo išskėlimui, aiškiai įvardinant tikslus ir uždavinius; puoselėti viziją aiškiai įvardinant ateities kryptį; mažinti hierarchiją, universiteto valdymo sistemoje, ją pakeičiant demokratinėmis vertybėmis grįstu vadovavimu bei gerinti bendrą organizacinę kultūrą, siekiant geresnių darbuotojų ir organizacijos rezultatų bei efektyvumo.

THE MODERATING EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' ENGAGEMENT

Birutė ALUNDERYTĖ

Master thesis

Business Development study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: prof. dr. (HP) D. Diskienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

Thesis consists of 98 pages, 15 figures, 15 tables, and 126 references.

The aim of the work is to identify the impact of organizational culture on the employee engagement in the moderation of national cultural dimensions.

Main goals: through a scholarly article analysis, identify, the links between organizational culture, employee engagement and national cultural dimensions; through empirical research establish links between organizational culture, employee involvement and national cultural dimensions; identify the moderating effect of national cultural dimensions on the link between organizational culture and employee engagement.

Literature analysis has shown that there is a link between national culture, organizational culture and employee engagement. As organizational culture improves, employee engagement has been shown to increase.

A quantitative study has been carried out in this thesis. Staff at Qatar University were chosen as respondents. Total number of respondents - 245. The main test methods were linear regression analysis and moderator analysis.

The results of the quantitative study have shown that both the organizational culture and one of its dimensions (mission) have a positive impact on employee engagement. The moderator's analysis showed a slight but statistically significant moderative impact of uncertainty avoidance, power distance and masculinity dimensions to relationship between organizational culture and employee engagement.

Proposed: pay greater attention to the strategic direction and strategic objective of the university by clearly identifying goals and objectives; to foster vision by clearly identifying the future

direction; to reduce the hierarchy in the university management system by replacing it with democratic values-based leadership and overall organizational culture improvement to increase the performance and efficiency of staff and organization.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

The responses will be confidential and used for research purposes only. You have the right to withdraw at any point during the study or after data collection. By completing this survey, you are consenting to participate in this study. When the study is completed and the data have been analyzed everything will be deleted. We would like to invite you to participate in this research study titled The moderating Effect of National Culture on the Relationship between Organizational Culture and Employees' Engagement and approved by QU-IRB board under the reference number QU-IRB 1713-E/22. If you have any question related to ethical compliance of the study you may contact them at QU-IRB@qu.edu.qa.

The research for which the data will be gathered aims at gauging responses on employees' engagement and how much is it impacted by the national and organizational culture. The information will help gain more insight into how engagement works within an educational institution setting to allow for better implementation of improvement strategies. This study is strictly for research purposes and aims for 350 responses. No direct benefit from this study will be sought. The responses will be confidential and used for research purposes only. You have the right to withdraw at any point during the study or after data collection. By completing this survey, you are consenting to participate in this study. When the study is completed and the data have been analyzed everything will be deleted.

The study is based on quantitative analysis using questionnaire survey to collect data; thus your valuable input is essential to the completion of this study which will not take more than 20 minutes from your time. Please choose N/A if you would like to skip this question or if does not apply to you.

If you have any questions, you may contact Dr. Hala Hadba (FP-Qatar University) by email (hhadba@qu.edu.qa) or phone at 44035389. Please, if you are a Qatar University employee who is 18 years old or older, and you would like to participate, kindly complete the questions below if you have read the information above and would like to participate in this study.

Thank you for your valuable time.

National Culture questionnaire

To what extent do you agree or disagree with the following statements.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree/neither disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

UNCERTAINTY AVOIDANCE		
1.	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.	
2.	It is important to closely follow instructions and procedures.	
3.	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.	
4.	Standardized work procedures are helpful.	
5.	Instructions for operations are important.	
INDIVIDUALISM–COLLECTIVISM		
1.	Individuals should sacrifice self-interest for the group (either at school or the workplace).	
2.	Individuals should stick with the group even through difficulties.	
3.	Group welfare is more important than individual rewards.	
4.	Group success is more important than individual success.	
5.	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	
6.	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.	
POWER DISTANCE		
1.	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.	
2.	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.	
3.	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.	
4.	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.	
5.	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.	
MASCULINITY – FEMININITY		
1.	It is more important for men to have a professional career than it is for women.	
2.	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.	
3.	Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men.	
4.	There are some jobs that a man can always do better than a woman.	

Organizational Culture questionnaire

Please answer the following statements by choosing appropriately.

Strongly disagree	Disagree	Neutral 50/50	Agree	Strongly Agree	N/A
1	2	3	4	5	6

INVOLVEMENT CULTURE		
Empowerment		
1.	Decisions are usually made at the level where the best information is available.	
2.	Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.	
3.	Everyone believes that he or she can have a positive impact.	
4.	Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.	
Team orientation		
5.	Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.	
6.	People work like they are part of a team.	
7.	Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.	
8.	Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.	
Capability development		
9.	Authority is delegated so that people can act on their own.	
10.	The “bench strength” (capability of people) is constantly improving.	
11.	There is continuous investment in the skills of employees.	
12.	The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.	
CONSISTENCY CULTURE		
Core values		
13.	The leaders and managers “practice what they preach”.	
14.	There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.	
15.	When people ignore core values, they are held accountable.	
16.	There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.	
Agreement		
17.	When disagreements occur, we work hard to achieve “win-win” solutions.	
18.	There is a clearly defined culture.	
19.	It is easy to reach consensus, even on difficult issues.	
20.	There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.	

Coordination and integration		
21.	Our approach to doing business is very consistent and predictable.	
22.	People from different parts of the organization share a common perspective.	
23.	It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.	
24.	There is good alignment of goals across levels.	
ADAPTABILITY CULTURE		
Creating change		
25.	The way things are done is very flexible and easy to change.	
26.	We respond well to competitors and other changes in the business environment.	
27.	New and improved ways to do work are continually adopted.	
28.	Different parts of the organization often cooperate to create change.	
Customer focus		
29.	Customer comments and recommendations often lead to changes.	
30.	Customer input directly influences our decisions.	
31.	All members have a deep understanding of customer wants and needs.	
32.	We encourage direct contact with customers by our people.	
Organizational learning		
33.	We view failure as an opportunity for learning and improvement.	
34.	Innovation and risk taking are encouraged and rewarded.	
35.	Learning is an important objective in our day-to-day work.	
36.	We make certain that everyone is informed about what is going on across the organization.	
MISSION CULTURE		
Strategic direction and intent		
37.	There is a long-term purpose and direction.	
38.	Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.	
39.	There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.	
40.	There is a clear strategy for the future.	
Goals and objectives		
41.	There is widespread agreement about goals.	
42.	Leaders set goals that are ambitious, but realistic.	
43.	The leadership has clearly stated the objectives we are trying to meet.	
44.	We continuously track our progress against our stated goals.	
Vision		
45.	We have a shared vision of what the organization will be like in the future.	
46.	Leaders have a long-term viewpoint.	
47.	Our vision creates excitement and motivation for our employees.	
48.	We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.	

Employee engagement questionnaire

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
1	2	3	4	5	6	7
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

VIGOR		
1.	At my work, I feel bursting with energy	
2.	At my job, I feel strong and vigorous	
3.	When I get up in the morning, I feel like going to work	
4.	I can continue working for very long periods at a time	
5.	At my job, I am very resilient, mentally	
6.	At my work I always persevere, even when things do not go well	
DEDICATION		
7.	I find the work that I do full of meaning and purpose	
8.	I am enthusiastic about my job	
9.	My job inspires me	
10.	I am proud on the work that I do	
11.	To me, my job is challenging	
ABSORPTION		
12.	Time flies when I'm working	
13.	When I am working, I forget everything else around me	
14.	I feel happy when I am working intensely	
15.	I am immersed in my work	
16.	I get carried away when I'm working	
17.	It is difficult to detach myself from my job	

1. Please identify how long have you worked in Qatar university?

- < 1 year
- 1 to 5 years
- 6 to 10 years
- 11 + years

2. Please identify your position in the university:

- Lecturer
- Lecturer assistant
- Administrative staff
- Researcher
- Researcher assistant
- Professor
- Associate Professor
- Assistant Professor
- Other (please specify)

3. Please indicate your gender:

- Female
- Male

4. What is the highest level of school you have completed or the highest degree you have received?

- Associate degree
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate Degree

5. Please identify your age:

- <20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61+

6. What is your country of birth?

- Australia
- Brazil
- Canada
- China
- Egypt
- France
- Germany
- India
- Iraq
- Italy
- Japan
- Jordan
- Lebanon
- Libya
- Malaysia
- Mexico
- New Zealand
- Oman
- Palestine
- Philippines
- Qatar
- Russia
- Saudi Arabia
- Syria
- Spain
- Sri Lanka
- Sudan
- Tunisia
- Turkey
- United Arab Emirates
- United Kingdom
- United States
- Other (please specify)

2 priedas. Konstrukty normalumo testai

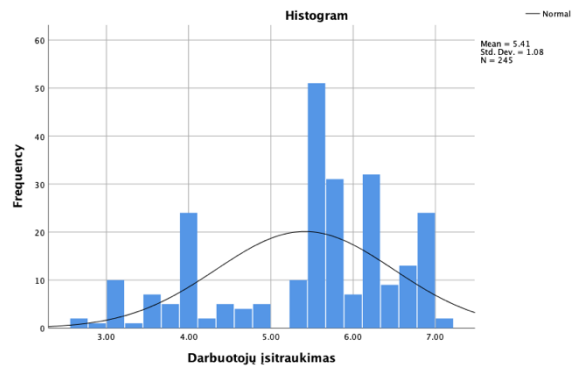
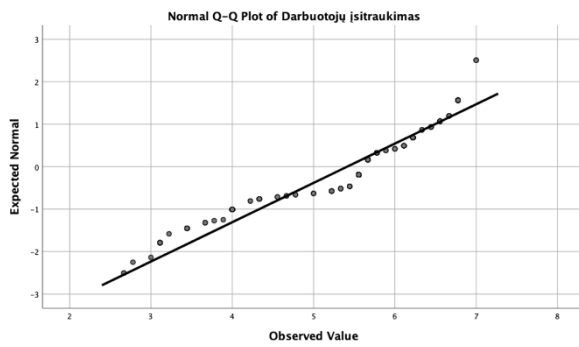
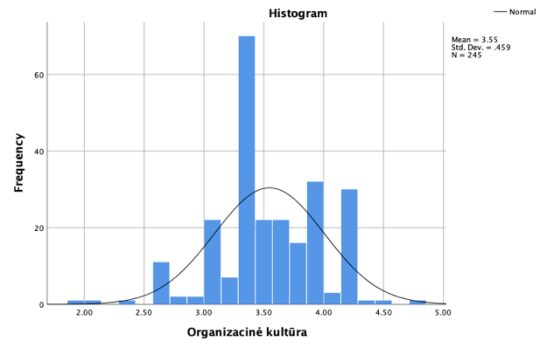
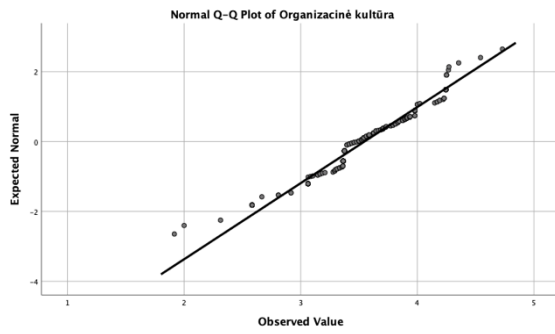
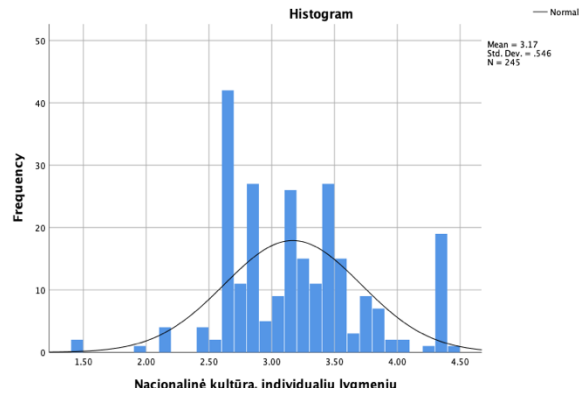
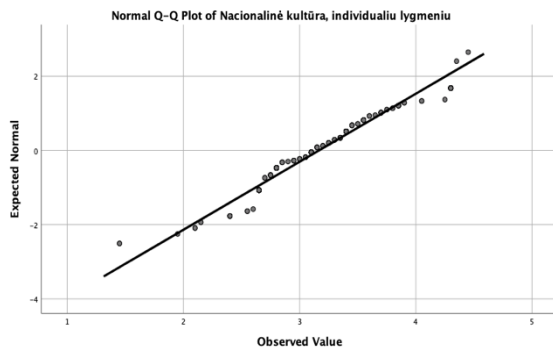
Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Darbuotojų įsitraukimas	Mean	5.4136	.06899	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5.2777	
		Upper Bound	5.5495	
	5% Trimmed Mean	5.4698		
	Median	5.5556		
	Variance	1.166		
	Std. Deviation	1.07987		
	Minimum	2.67		
	Maximum	7.00		
	Range	4.33		
	Interquartile Range	1.50		
	Skewness	-.771	.156	
	Kurtosis	-.350	.310	
Organizacinė kultūra	Mean	3.5464	.02933	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4886	
		Upper Bound	3.6041	
	5% Trimmed Mean	3.5636		
	Median	3.5000		
	Variance	.211		
	Std. Deviation	.45911		
	Minimum	1.92		
	Maximum	4.73		
	Range	2.81		
	Interquartile Range	.55		
	Skewness	-.355	.156	
	Kurtosis	.539	.310	
Nacionalinės kultūros, individualiu lygmeniu	Mean	3.1667	.03486	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.0981	
		Upper Bound	3.2354	
	5% Trimmed Mean	3.1603		
	Median	3.1000		
	Variance	.298		
	Std. Deviation	.54565		
	Minimum	1.45		
	Maximum	4.45		
	Range	3.00		
	Interquartile Range	.70		
	Skewness	.298	.156	
	Kurtosis	.285	.310	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Darbuotojų įsitraukimas	.222	245	.000	.904	245	.000
Organizacinė kultūra	.109	245	.000	.962	245	.000
Nacionalinės kultūros, individualiu lygmeniu	.117	245	.000	.952	245	.000

a. Lilliefors Significance Correction



3 priedas. Šalis, kurioje gimė ir kultūrinis regionas

15 lentelė

Šalis, kurioje gimė ir kultūrinis regionas

Kriterijus	Respondentai		Kriterijus	Respondentai	
	Vnt.	(%)		Vnt.	(%)
Gimimo šalis			Kultūros regionas		
Kanada	17	7.1	Azija	26	10.9
Egiptas	12	5.0	Vidurio Rytai	111	46.4
Prancūzija	27	11.3	Europa	43	18.0
Vokietija	1	.4	Amerika	19	7.9
Marokas	1	.4	Afrika	40	16.7
Indija	12	5			
Irakas	3	1.3			
Italija	3	1.3			
Jordanija	16	6.7			
Libanas	9	3.8			
Libija	2	.8			
Malaizija	2	.8			
Omanas	6	2.5			
Palestina	10	4.2			
Filipinai	7	2.9			
Kataras	49	20.5			
Saudo Arabija	10	4.2			
Sirija	8	3.3			
Ispanija	1	.4			
Sudanas	17	7.1			
Tunisas	8	3.3			
Turkija	5	2.1			
Jungtinė Karalystė	3	1.3			
Jungtinės Amerikos Valstijos	2	.8			
Ukraina	7	2.9			
Bulgarija	1	.4			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais klausimyno atsakymais.

4 priedas. Organizacinės kultūros tiesinės regresijos analizė

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.439 ^a	.192	.189	.97242	.192	57.899	1	243	.000

a. Predictors: (Constant), Organizacinė kultūra

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.750	1	54.750	57.899	.000 ^b
	Residual	229.783	243	.946		
	Total	284.532	244			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

b. Predictors: (Constant), Organizacinė kultūra

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.755	.485		3.619	.000		
	Organizacinė kultūra	1.032	.136	.439	7.609	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower	Upper
1	(Constant)	1.755	.006	.580	.003	.636	2.883
	Organizacinė kultūra	1.032	-.002	.155	.001	.726	1.324

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

5 priedas. Organizacinės kultūros dimensijų daugianarės regresijos analizė

Regression

Descriptive Statistics

		Statistic	Bias	Bootstrap ^a		
				Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Darbuotojų įsitraukimas	Mean	5.4136	.0016	.0672	5.2771	5.5474
	Std. Deviation	1.07987	-.00211	.04370	.98635	1.15963
	N	245	0	0	245	245
Dalyvavimo dimensija	Mean	3.4992	.0004	.0337	3.4367	3.5660
	Std. Deviation	.52947	-.00112	.02175	.48323	.57309
	N	245	0	0	245	245
Nuoseklumo dimensija	Mean	3.5110	.0013	.0326	3.4520	3.5803
	Std. Deviation	.49389	-.00145	.02438	.44431	.54070
	N	245	0	0	245	245
Prisitaikomumo dimensija	Mean	3.3642	.0014	.0340	3.2983	3.4277
	Std. Deviation	.51993	-.00152	.02590	.46894	.56724
	N	245	0	0	245	245
Misijos dimensija	Mean	3.7888	.0007	.0414	3.7118	3.8737
	Std. Deviation	.64000	-.00246	.03045	.57661	.69845
	N	245	0	0	245	245

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Durbin-Watson	
						F Change	df1	df2		
1	.506 ^a	.256	.244	.93891	.256	20.691	4	240	.000	.932

a. Predictors: (Constant), Misijos dimensija, Dalyvavimo dimensija, Prisitaikomumo dimensija, Nuoseklumo dimensija

b. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	.932	-.258	.089	.511	.851

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.962	4	18.240	20.691	.000 ^b
	Residual	211.571	240	.882		
	Total	284.532	244			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

b. Predictors: (Constant), Misijos dimensija, Dalyvavimo dimensija, Prisitaikomumo dimensija, Nuoseklumo dimensija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.056	.478		4.296	.000		
	Dalyvavimo dimensija	.340	.163	.167	2.086	.038	.484	2.064
	Nuoseklumo dimensija	.077	.176	.035	.436	.663	.478	2.090
	Prisitaikomo dimensija	-.296	.159	-.142	-1.858	.064	.527	1.896
	Misijos dimensija	.763	.128	.452	5.948	.000	.535	1.868

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower Upper
1	(Constant)	2.056	.006	.651	.002	.834 3.392
	Dalyvavimo dimensija	.340	.010	.149	.023	.058 .655
	Nuoseklumo dimensija	.077	.003	.191	.681	-.314 .433
	Prisitaikomo dimensija	-.296	-.011	.184	.121	-.694 .063
	Misijos dimensija	.763	-.004	.132	.001	.507 1.020

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

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Dalyvavimo dimensija	Nuoseklumo dimensija	Prisitaikomo dimensija	Misijos dimensija
1	1	4.959	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.014	18.819	.65	.00	.00	.01	.43
	3	.011	21.403	.24	.24	.00	.27	.49
	4	.009	22.917	.04	.30	.17	.69	.00
	5	.007	26.690	.07	.46	.83	.03	.08

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

6 priedas. Dalyvavimo ir Misijos dimensių dauginarės regresijos analizė

Regression

Descriptive Statistics

	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower	Upper
Darbuotojų įsitraukimas	Mean	5.4136	.0023	.0665	5.2857 5.5473
	Std. Deviation	1.07987	-.00397	.04256	.98675 1.15751
	N	245	0	0	245 245
Dalyvavimo dimensija	Mean	3.4992	.0005	.0324	3.4338 3.5652
	Std. Deviation	.52947	-.00245	.02298	.48276 .57705
	N	245	0	0	245 245
Misijos dimensija	Mean	3.7888	.0008	.0409	3.7103 3.8675
	Std. Deviation	.64000	-.00253	.03169	.57464 .69987
	N	245	0	0	245 245

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.496 ^a	.246	.239	.94173	.246	39.416	2	242	.000	.883

a. Predictors: (Constant), Misijos dimensija, Dalyvavimo dimensija

b. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower	Upper
1	.883	-.244	.080	.482	.786

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.913	2	34.956	39.416	.000 ^b
	Residual	214.620	242	.887		
	Total	284.532	244			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

b. Predictors: (Constant), Misijos dimensija, Dalyvavimo dimensija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.875	.434		4.323	.000
	Dalyvavimo dimensija	.253	.138	.124	1.834	.068
	Misijos dimensija	.701	.114	.415	6.146	.000

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	1.875	.006	.480	.001	.948	2.867
	Dalyvavimo dimensija	.253	-.001	.134	.066	-.018	.519
	Misijos dimensija	.701	-2.248E-5	.133	.001	.428	.972

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

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Dalyvavimo dimensija	Misijos dimensija
1	1	2.976	1.000	.00	.00	.00
	2	.014	14.623	.72	.00	.65
	3	.010	17.117	.28	1.00	.35

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

7 priedas. Misijos dimensijos tiesinės regresijos analizė.

Regression

Descriptive Statistics

		Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
					95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Darbuotojų įsitraukimas	Mean	5.4136	-.0022	.0685	5.2785	5.5442
	Std. Deviation	1.07987	-.00405	.04448	.98560	1.15977
	N	245	0	0	245	245
Misijos dimensija	Mean	3.7888	-.0004	.0406	3.7120	3.8651
	Std. Deviation	.64000	-.00142	.03020	.58075	.70224
	N	245	0	0	245	245

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Durbin-Watson	
						F Change	df1	df2		
1	.485 ^a	.235	.232	.94630	.235	74.741	1	243	.000	.876

a. Predictors: (Constant), Misijos dimensija

b. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	.876	-.239	.080	.490	.808

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.929	1	66.929	74.741	.000 ^b
	Residual	217.603	243	.895		
	Total	284.532	244			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

b. Predictors: (Constant), Misijos dimensija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.313	.364		6.360	.000		
	Misijos dimensija	.818	.095	.485	8.645	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	2.313	-.011	.457	.001	1.471	3.282
	Misijos dimensija	.818	.003	.114	.001	.582	1.034

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

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Misijos dimensija
1	1	1.986	1.000	.01	.01
	2	.014	11.948	.99	.99

a. Dependent Variable: Darbuotojų įsitraukimas

8 priedas. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos moderatoriaus analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : EE
 X : ORG_CUL
 W : ICV_UN

Sample
 Size: 245

OUTCOME VARIABLE:
 EE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4580	.2098	.9329	21.3293	3.0000	241.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.8375	2.0319	2.8729	.0044	1.8349	9.8401
ORG_CUL	-.1096	.5405	-.2028	.8394	-1.1743	.9551
ICV_UN	-1.0290	.4932	-2.0864	.0380	-2.0006	-.0575
Int_1	.2884	.1313	2.1969	.0290	.0298	.5470

Product terms key:

Int_1 : ORG_CUL x
 ICV_UN

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ORG_CUL	ICV_UN	Int_1
constant	4.1288	-1.0892	-.9735	.2562
ORG_CUL	-1.0892	.2921	.2566	-.0687
ICV_UN	-.9735	.2566	.2433	-.0642
Int_1	.2562	-.0687	-.0642	.0172

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0158	4.8263	1.0000	241.0000	.0290

Focal predict: ORG_CUL (X)

Mod var: ICV_UN (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ICV_UN	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.4000	.5826	.2483	2.3465	.0198	.0935	1.0717
4.2000	1.1018	.1381	7.9777	.0000	.8297	1.3738
4.8000	1.2748	.1723	7.3967	.0000	.9353	1.6143

Moderator value(s) defining **Johnson-Neyman** significance region(s):

Value	% below	% above
2.2162	8.5714	91.4286

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ICV_UN	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.8000	.4095	.3173	1.2909	.1980	-.2154	1.0345
1.9600	.4557	.2984	1.5272	.1280	-.1321	1.0435
2.1200	.5018	.2798	1.7934	.0742	-.0494	1.0531
2.2162	.5296	.2688	1.9699	.0500	.0000	1.0592
2.2800	.5480	.2616	2.0945	.0373	.0326	1.0634
2.4400	.5941	.2439	2.4361	.0156	.1137	1.0746
2.6000	.6403	.2267	2.8243	.0051	.1937	1.0869
2.7600	.6864	.2102	3.2653	.0013	.2723	1.1005
2.9200	.7326	.1946	3.7644	.0002	.3492	1.1159
3.0800	.7787	.1801	4.3241	.0000	.4240	1.1335
3.2400	.8249	.1670	4.9404	.0000	.4960	1.1538
3.4000	.8710	.1556	5.5988	.0000	.5646	1.1775
3.5600	.9172	.1463	6.2679	.0000	.6289	1.2054
3.7200	.9633	.1397	6.8978	.0000	.6882	1.2384
3.8800	1.0095	.1359	7.4263	.0000	.7417	1.2772
4.0400	1.0556	.1354	7.7961	.0000	.7889	1.3223
4.2000	1.1018	.1381	7.9777	.0000	.8297	1.3738
4.3600	1.1479	.1439	7.9796	.0000	.8645	1.4313
4.5200	1.1941	.1523	7.8396	.0000	.8940	1.4941
4.6800	1.2402	.1630	7.6063	.0000	.9190	1.5614
4.8400	1.2864	.1757	7.3233	.0000	.9403	1.6324
5.0000	1.3325	.1898	7.0224	.0000	.9587	1.7063

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  ORG_CUL  ICV_UN  EE      .
BEGIN DATA.
  3.0920  2.4000  5.1692
  3.5000  2.4000  5.4069
  3.9787  2.4000  5.6858
  3.0920  4.2000  4.9222
  3.5000  4.2000  5.3718
  3.9787  4.2000  5.8992
  3.0920  4.8000  4.8399
  3.5000  4.8000  5.3601
  3.9787  4.8000  5.9704
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT
=
  ORG_CUL WITH  EE  BY  ICV_UN  .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS
*****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
          95

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----
```

9 priedas. Kolektyvizmo dimensijos moderatoriaus analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : EE
 X : ORG_CUL
 W : ICV_IN

Sample
 Size: 245

OUTCOME VARIABLE:
 EE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4420	.1954	.9500	19.5073	3.0000	241.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.6857	2.8211	.2430	.8082	-4.8716	6.2429
ORG_CUL	1.2737	.8185	1.5561	.1210	-.3386	2.8861
ICV_IN	.3154	.7530	.4189	.6757	-1.1679	1.7987
Int_1	-.0716	.2169	-.3302	.7415	-.4988	.3556

Product terms key:

Int_1 : ORG_CUL x ICV_IN

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ORG_CUL	ICV_IN	Int_1
constant	7.9589	-2.2981	-2.0908	.6015
ORG_CUL	-2.2981	.6700	.6021	-.1750
ICV_IN	-2.0908	.6021	.5670	-.1624
Int_1	.6015	-.1750	-.1624	.0470

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0004	.1090	1.0000	241.0000	.7415

Focal predict: ORG_CUL (X)

Mod var: ICV_IN (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

ORG_CUL ICV_IN EE .

BEGIN DATA.

3.0920 2.7267 4.8801

3.5000 2.7267 5.3201

3.9787 2.7267 5.8364

3.0920 3.6667 4.9684

3.5000 3.6667 5.3810

3.9787 3.6667 5.8650

3.0920 4.3333 5.0311

3.5000 4.3333 5.4241

3.9787 4.3333 5.8853

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

ORG_CUL WITH EE BY ICV_IN .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

10 priedas. Valdžios atstumo dimensijos moderatoriaus analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : EE
 X : ORG_CUL
 W : ICV_PD

Sample
 Size: 245

OUTCOME VARIABLE:
 EE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4659	.2171	.9243	22.2767	3.0000	241.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.8006	1.3917	-.5753	.5657	-3.5420	1.9409
ORG_CUL	1.6466	.3855	4.2710	.0000	.8872	2.4061
ICV_PD	.9911	.4923	2.0133	.0452	.0214	1.9609
Int_1	-.2393	.1351	-1.7709	.0778	-.5055	.0269

Product terms key:

Int_1 : ORG_CUL x ICV_PD

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ORG_CUL	ICV_PD	Int_1
constant	1.9368	-.5324	-.6429	.1758
ORG_CUL	-.5324	.1486	.1759	-.0488
ICV_PD	-.6429	.1759	.2424	-.0660
Int_1	.1758	-.0488	-.0660	.0183

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0102	3.1362	1.0000	241.0000	.0778

 Focal predict: ORG_CUL (X)
 Mod var: ICV_PD (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ICV_PD	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.4000	1.3116	.2185	6.0036	.0000	.8812	1.7419
2.8000	.9765	.1357	7.1980	.0000	.7093	1.2437
4.0000	.6893	.2242	3.0750	.0023	.2477	1.1309

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the **Johnson-Neyman** method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ICV_PD	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	1.4073	.2632	5.3476	.0000	.8889	1.9257
1.1619	1.3685	.2446	5.5947	.0000	.8867	1.8504
1.3238	1.3298	.2267	5.8668	.0000	.8833	1.7763
1.4857	1.2910	.2095	6.1637	.0000	.8784	1.7036
1.6476	1.2523	.1932	6.4817	.0000	.8717	1.6329
1.8095	1.2135	.1782	6.8115	.0000	.8626	1.5645
1.9714	1.1748	.1647	7.1349	.0000	.8505	1.4991
2.1333	1.1361	.1531	7.4205	.0000	.8345	1.4376
2.2952	1.0973	.1440	7.6225	.0000	.8137	1.3809
2.4571	1.0586	.1377	7.6865	.0000	.7873	1.3298
2.6190	1.0198	.1348	7.5665	.0000	.7543	1.2853
2.7810	.9811	.1354	7.2477	.0000	.7144	1.2477
2.9429	.9423	.1394	6.7589	.0000	.6677	1.2169
3.1048	.9036	.1467	6.1609	.0000	.6147	1.1925
3.2667	.8648	.1567	5.5207	.0000	.5562	1.1734
3.4286	.8261	.1689	4.8910	.0000	.4934	1.1588
3.5905	.7873	.1830	4.3035	.0000	.4269	1.1477
3.7524	.7486	.1984	3.7726	.0002	.3577	1.1394
3.9143	.7098	.2150	3.3013	.0011	.2863	1.1334
4.0762	.6711	.2325	2.8866	.0042	.2131	1.1290
4.2381	.6323	.2506	2.5228	.0123	.1386	1.1261
4.4000	.5936	.2694	2.2037	.0285	.0630	1.1242

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
ORG_CUL ICV_PD EE .
BEGIN DATA.
  3.0920  1.4000  4.6423
  3.5000  1.4000  5.1775
  3.9787  1.4000  5.8053
  3.0920  2.8000  4.9939
  3.5000  2.8000  5.3924
  3.9787  2.8000  5.8599
  3.0920  4.0000  5.2953
  3.5000  4.0000  5.5766
  3.9787  4.0000  5.9066
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
ORG_CUL WITH EE BY ICV_PD .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

11 priedas. Vyrškumo dimensijos moderatoriaus analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : EE
 X : ORG_CUL
 W : ICV_MAS

Sample
 Size: 245

OUTCOME VARIABLE:
 EE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4736	.2243	.9159	23.2228	3.0000	241.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6.4919	1.6988	3.8214	.0002	3.1455	9.8383
ORG_CUL	-.1619	.4518	-.3583	.7204	-1.0520	.7282
ICV_MAS	-2.0547	.7007	-2.9324	.0037	-3.4350	-.6745
Int_1	.5159	.1843	2.7993	.0055	.1529	.8789

Product terms key:

Int_1 : ORG_CUL x ICV_MAS

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ORG_CUL	ICV_MAS	Int_1
constant	2.8859	-.7632	-1.1421	.2995
ORG_CUL	-.7632	.2042	.3000	-.0795
ICV_MAS	-1.1421	.3000	.4910	-.1284
Int_1	.2995	-.0795	-.1284	.0340

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0252	7.8360	1.0000	241.0000	.0055

 Focal predict: ORG_CUL (X)
 Mod var: ICV_MAS (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ICV_MAS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.7500	.7409	.1726	4.2917	.0000	.4008	1.0810
2.0000	.8699	.1479	5.8812	.0000	.5785	1.1612
3.0000	1.3857	.1806	7.6721	.0000	1.0299	1.7415

Moderator value(s) defining **Johnson-Neyman** significance region(s):

Value	% below	% above
1.2415	6.1224	93.8776

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ICV_MAS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.3540	.2812	1.2590	.2093	-.1999	.9078
1.1750	.4443	.2533	1.7541	.0807	-.0546	.9432
1.2415	.4786	.2429	1.9699	.0500	.0000	.9571
1.3500	.5345	.2265	2.3597	.0191	.0883	.9808
1.5250	.6248	.2014	3.1022	.0021	.2281	1.0216
1.7000	.7151	.1786	4.0039	.0001	.3633	1.0669
1.8750	.8054	.1591	5.0625	.0000	.4920	1.1188
2.0500	.8957	.1442	6.2102	.0000	.6116	1.1798
2.2250	.9859	.1355	7.2739	.0000	.7189	1.2529
2.4000	1.0762	.1343	8.0163	.0000	.8118	1.3407
2.5750	1.1665	.1406	8.2991	.0000	.8896	1.4434
2.7500	1.2568	.1535	8.1863	.0000	.9544	1.5592
2.9250	1.3471	.1716	7.8480	.0000	1.0089	1.6852
3.1000	1.4373	.1935	7.4289	.0000	1.0562	1.8185
3.2750	1.5276	.2179	7.0101	.0000	1.0983	1.9569
3.4500	1.6179	.2442	6.6260	.0000	1.1369	2.0989
3.6250	1.7082	.2717	6.2864	.0000	1.1729	2.2434
3.8000	1.7984	.3002	5.9906	.0000	1.2071	2.3898
3.9750	1.8887	.3294	5.7339	.0000	1.2399	2.5376
4.1500	1.9790	.3591	5.5109	.0000	1.2716	2.6864
4.3250	2.0693	.3892	5.3165	.0000	1.3026	2.8360
4.5000	2.1596	.4196	5.1461	.0000	1.3329	2.9862

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

ORG_CUL ICV_MAS EE .

BEGIN DATA.

3.0920	1.7500	5.1869
3.5000	1.7500	5.4892
3.9787	1.7500	5.8439
3.0920	2.0000	5.0720
3.5000	2.0000	5.4269
3.9787	2.0000	5.8434
3.0920	3.0000	4.6124
3.5000	3.0000	5.1778
3.9787	3.0000	5.8412

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

ORG_CUL WITH EE BY ICV_MAS .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----