

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMO MAGISTRO PROGRAMA**

**Augustė Užpelkytė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI NACIONALINĖS KULTŪROS KONTEKSTE. ŠVEDIJOS IR LIETUVOS ANALIZĖ</b>	<b>MODERATION EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION. ANALYSIS OF SWEDEN AND LITHUANIA</b>
---	---

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovė: prof. D. Diskienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2022**

# TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NACIONALINIŲ KULTŪRŲ DIMENSIJŲ APŽVALGA .....	8
1.1. Kultūros ir organizacinės kultūros apibrėžimai .....	8
1.2. Organizacinės kultūros modeliai .....	11
1.3. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.....	16
1.4. Nacionalinės kultūros dimensijos .....	18
1.4.1 Lietuvos ir Švedijos kultūrinių dimensijų charakteristikos ir jų veiksniai .....	21
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO IR NACIONALINIŲ KULTŪRINIŲ DIMENSIJŲ SAŠAJOS.....	23
2.1. Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsipareigojimui skirtingose nacionalinėse kultūrose.....	23
2.2. Nacionalinių dimensijų ir organizacinės kultūros sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu	25
2.3. COVID-19 pandemijos įtaka darbuotojų įsipareigojimui ir organizacijų kultūroms.....	27
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI NACIONALINĖS KULTŪROS KONTEKSTE: ŠVEDIJOS IR LIETUVOS ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGIJA .....	30
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	30
3.2. Konceptualus tyrimo modelis.....	30
3.3. Tyrimo instrumentas .....	31
3.3.1. Organizacinės kultūros skalė .....	32
3.3.2. Nacionalinių dimensijų skalė .....	33
3.3.3. Įsipareigojimo organizacijai skalė .....	34
3.4. Tyrimo imtis.....	35
4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NACIONALINĖS KULTŪROS SAŠAJŲ TYRIMO ANALIZĖ LIETUVOJE IR ŠVEDIJOJE .....	38
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos .....	38
4.2. Tyrimo rezultatų patikimumo ir duomenų pasiskirstymo nustatymas .....	39
4.3. Nacionalinių kultūrinių dimensijų palyginimas Švedijoje ir Lietuvoje .....	40
4.4. Organizacinės kultūros ir demografinių veiksnių sąsajos.....	42
4.5. Organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo regresinė analizė .....	44
IŠVADOS .....	46
REKOMENDACIJOS .....	48

LITERATŪROS ŠALTINIAI .....	49
SANTRAUKA .....	58
SUMMARY .....	60
PRIEDAI.....	62
1 priedas. Anketa lietuvių kalba.....	62
2 priedas. Anketa anglų kalba. ....	67
3 priedas. Organizacinės kultūros Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo skalių vertinimo lentelė.....	72
4 priedas. Nacionalinės kontūros konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo vertinimo skalė.....	75
5 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo vertinimo skalė.....	77
4 priedas. Kruskall-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal šalį .....	80
5 priedas. Kruskall-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal amžių.....	81
6 priedas. Kruskall-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal išsilavinimą .....	82

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kultūros ir organizacinės kultūros apibrėžimai. ....	9
2 lentelė. Organizacijos kultūros, nacionalinių dimensijų bei įsipareigojimo organizacijai vertinimo klausimyno reikšmės.....	36
3 lentelė. Demografiniai respondentų požymiai Lietuvoje ir Švedijoje. ....	38
4 lentelė. Organizacinės kultūros instrumento patikimumas Cronbach alpha reikšmės.....	39
5 lentelė. Nacionalinės kultūrinės dimensijos pagal G. Hofstede skirtingose šalyse. ....	41
6 lentelė. Statistiškai reikšmingų ryšių tarp demografinių charakteristikų ir organizacinės kultūros, nacionalinės kultūros bei įsipareigojimo organizacijai konstrukto, vidurkiai.....	43
7 lentelė. Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai veiksmų statistinės regresinės analizės duomenys bendrai populiacijai. ....	44
8 lentelė. Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai veiksmų statistinės regresinės analizės duomenys pagal respondentų gyvenamąją šalį.....	45
1 paveikslas. Organizacinės kultūros dedamosios ir jos veiksniai. ....	11
2 paveikslas. D. Denison, William S. Neale organizacinės kultūros modelis. ....	14
3 paveikslas. Lietuvos ir Švedijos nacionalinių kultūrų skirtumai pagal G. Hofstede nacionalinių kultūrų dimensijas.....	21
4 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.....	31

## IVADAS

Organizacijų aplinka šalyse skiriasi dėl darbo jėgos, institucijų, įstatymų, socioekonominių ir kultūrinių ypatybių (Barry, 2009). Jėgos, kurios formuoja skirtingą šalių kultūrą, yra istorija, aplinka, ekonominiai resursai, politika, religija (Scarborough, 1998), kurios lemia individų įsitikinimus, vertybes, prielaidas. Vietinės kultūros suformuoja individų vertybes, požiūrius ir įsitikinimus iki tol, kol darbuotojai ateina į organizaciją. Organizacija teigiamas ir geriausias išorines nuostatas bei vertybes turėtų diegti organizacijos viduje tam, jog užtikrintų darbuotojų integraciją. Šiuo metu kyla daug pokyčių ir iššūkių dėl besikeičiančios išorinės aplinkos, pavyzdžiui, naujų technologinių sprendimų, darbo rinkos pokyčių ir naujų darbo vietos sprendimų, kurios keičia darbuotojų požiūrį bei vertybes. Tik prie pokyčių prisitaikančios organizacijos galės ateityje išgyventi (Chauhan et al., 2022). Prisitaikymas taip pat svarbus, kadangi teigiamas darbuotojų organizacinės kultūros vertinimas skatina pasitenkinimą darbu (Manetje & Martins, 2009; Tett & Meyer, 1993), kuris ilgainiui priveda prie geresnių darbuotojų darbo bei visos įmonės rezultatų (Nikpour, 2017).

Spartėjant globalizacijai, tarptautinių įmonių plėtrai į užsienį bei filialų užsienio šalyse steigimui, organizacijos nešvengiamai susiduria su kultūriniais skirtumais ir jų keliamais iššūkiais. Natūralu, jog įmonės yra linkusios išlaikyti vietinės kultūros elementus organizacijų padaliniuose kitose šalyse (Webster & White, 2010). Tuomet kyla klausimai, kaip tikslingai išlaikyti kultūriškai skirtingų darbuotojų motyvaciją, skatinant jų įtraukimą ir įsipareigojimą organizacijai. Skirtingos nacionalinės kultūros gali sukelti problemų komunikacijoje bei darbo kultūroje, dėl to įmonės imasi iniciatyvų jas suprasti ir keisti (Paijo & Vonheim, 2017). Vienas iš labiausiai tiriamų veiksnių mokslinėje literatūroje yra darbuotojų įsipareigojimas, kuris pirmiausia pradėtas tirti tarp skirtingų nacionalinių kultūrų (Tett & Meyer, 1993). Darbuotojų įsipareigojimas, kaip pastebėta mokslinėje literatūroje, suteikia įmonėms naudingos informacijos, kadangi jis turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, veiklos efektyvumui ir konkurencingumui rinkoje (Kumpikaitė & Rupšienė, 2008). Darbuotojų įsipareigojimą lemia darbuotojų vertybinis suderinamumas su organizacija (Paškauskaitė, 1996) ir tuomet, kai kultūrinės organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojų vertybėmis, jos išigali ir reiškiasi darbuotojų elgesyje, motyvacijoje, normose, jie laikosi ir paiso organizacijos taisyklių (Šimanskienė et al., 2015). Taigi organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsipareigojimu gali turėti įtakos nacionaliniai kultūriniai skirtumai.

**Temos aktualumas.** Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Švedija yra viena labiausiai investuojančių į Lietuvą: pagal tiesioginių užsienio investicijų (toliau – TUI)

srautą nuo 2013 m. iki šiol yra didžiausią dalį investavusi šalis (apie 30 % visų TUI) ir investicijos toliau didėja. Švedijos ambasados Lietuvoje bei Švedijos prekybos rūmų Lietuvoje duomenimis, Lietuvoje nėra žinomas tikslus Švedijos įmonių skaičius, tačiau numanoma, jog jų gali būti per 400. Tarp didžiausių darbdavių atsiranda tokios įmonės kaip „Rimi Lietuva“, priklausanti Švedijos „ICA“ parduotuvių tinklui, kurioje dirba virš 3300 darbuotojų, telekomunikacijų bendrovė „Telia Lietuva“,<sup>1</sup> kurioje dirba virš 2000 žmonių, taip pat bankai „Swedbank“, „SEB“, kuriuose dirba apie 1500 darbuotojų.

Nors Lietuva ir Švedija yra panašioje geografinėje vietovėje, jos skiriasi nacionaline kultūra dėl skirtingos istorinės raidos (Sippola, 2009). Iš ankstesnių istorinių patirčių, Lietuva paveldėjo paternalistinę, labiau į kolektyvizmą orientuotą kultūrą, kuriai būdingas neapibrėžtumo vengimas (Sippola, 2009). Tuo tarpu Švedijai būdingas mažas valdžios atstumas ir neapibrėžtumo vengimas, o organizacinėje kultūroje vyrauja egalitarizmas, tolerancija ir konsensusas (Schwartz, 1999). Organizacinėje kultūroje gali pasireikšti šie kultūriniai skirtumai, kurie sukelia iššūkių organizacijos darbuotojų išlaikymui ir gali turėti įtakos įmonės efektyvumui bei rezultatams (D. R. Denison & Mishra, 1989a; Kumpikaitė & Rupšienė, 2008).

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis.** Organizacinė kultūra, darbuotojų įsipareigojimas bei nacionalinės kultūros ypatybės ir atskiri jų elementai užsienyje nagrinėti plačiai: nuo tarptautinių Hongkongo ir Australijos (Lok & Crawford, 2004) bei tarpkultūrinių 49 šalių tyrimų (Gelade et al., 2006). Lietuvoje yra mokslinių tyrimų, kurie nagrinėja organizacinę kultūrą, nacionalinę bei darbuotojų įsipareigojimą atskirai. 2001 m. Lietuvos įmonėje AB „Lietuvos Telekomas“ G. Jucevičius atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kurioje vietoje Lietuvos organizacija atsiranda tarp Europos šalių. Lietuvos organizacinės kultūros tyrimus atliko L. Šimanskienė kitoje įmonėje 2015 m. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai Lietuvoje vertino M. Paškauskaitė, G. Genevičiūtė-Janonienė. Neatitinka tyrimų, kurie nagrinėja vadovavimo kultūrą (Pilkauskaitė Valickienė, 2007), organizacinės kultūros vertinimą ir jo įtaką organizacijos efektyvumui (Purlys, 2009). Tačiau tyrimų, kurie apjungtų organizacinę kultūrą, nacionalines dimensijas bei įsipareigojimą organizacijai, Lietuvoje kol kas neaptikta ir būtų nauja niša.

Tuo tarpu Švedijoje pagal anglų kalba prieinamą mokslinę literatūrą, daugiausia palyginamųjų tyrimų tarp Skandinavijos šalių: apie organizacinę kultūrą ir skirtumus tarp šalių (Aaltio & Mills, 2003) bei įsipareigojimą organizacijai skirtingose Skandinavijos šalyse (Svallfors et al., 2001). Tarp Skandinavijos šalių bei Baltijos šalių buvo aprašytas vienas organizacinės kultūros tyrimas, kurį atliko M. Sippola. Jis sudarė devynių Šiaurės šalių industrinių įmonių

---

<sup>1</sup> „Didžiausių Lietuvos darbdavių 20-tuke – trys naujokai“, Verslo žinios, 2018.

<https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2018/01/14/didziausiu-lietuvos-darbdaviu-20-tuke--trys-naujokai> [žiūrėta 2022-05-17].

analizę, kurioje apklausė darbuotojus bei vadovus siekiant nustatyti organizacinės kultūros tipą ir ar/kaip jis skiriasi tarp organizacijose bei tarp darbuotojų (Sippola, 2009). Autoriaus teigimu, pastarasis tyrimas aktualus dėl Skandinavijos šalių įmonių steigimosi bei didėjančių Skandinavijos šalių investicijų į Baltijos šalis.

Baigiamojo darbo **objektas** – organizacinė kultūra, darbuotojų įsipareigojimas, nacionalinė kultūra Lietuvoje bei Švedijoje.

Darbo **tikslas** – išanalizuoti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai nacionalinės kultūros kontekste Švedijoje ir Lietuvoje.

Darbui keliami **uždaviniai**:

- Remiantis moksline literatūra, išsiaiškinti kultūros esmę bei organizacinės kultūros modelius bei nacionalines kultūros dimensijas ir darbuotojų įsipareigojimo tipus.
- Remiantis atliktais moksliniais tyrimais, išnagrinėti organizacinės kultūros ryšį su darbuotojų įsipareigojimu. Taip pat išsiaiškinti kokį poveikį darbuotojų įsipareigojimui turi nacionalinės kultūros dimensijos ir organizacinė kultūra.
- Remiantis moksline literatūra, išsiaiškinti skirtumus tarp Lietuvos ir Švedijos nacionalinių kultūrų dimensijų skirtumus.
- Atlikus empirinį tyrimą, palyginti Lietuvos ir Švedijos nacionalinių kultūrų dimensijų skirtumus.
- Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros bei įsipareigojimo organizacijai.
- Įvertinti moderatoriaus – nacionalinės kultūros – įtaką ryšiui tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo Lietuvoje bei Švedijoje.

**Darbo struktūra.** Pirmojoje darbo dalyje bus pateikiamos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokos bei apibrėžimai, aptariami organizacinės kultūros modeliai, įsipareigojimo organizacijai tipai bei teorijos bei pristatomos nacionalinės kultūros dimensijos. Antrojoje dalyje bus pateikiama išsami literatūros analizė: tarpkultūriniai organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo bei nacionalinių dimensijų tyrimai bei jų tarpusavio sąsajos ir ryšiai. Taip pat pristatomos bendrosios Švedijos bei Lietuvos organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo bei nacionalinių kultūrų charakteristikos. Trečiojoje dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir tyrimo konceptualus modelis. Ketvirtojoje dalyje bus pristatomi tyrimo rezultatai.

# 1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NACIONALINIŲ KULTŪRŲ DIMENSIJŲ APŽVALGA

## 1.1. Kultūros ir organizacinės kultūros apibrėžimai

Žodis „kultūra“ yra pritaikomas ir naudojamas įvairiose srityse. Pati kultūros sąvoka yra likvidi, vadinasi, neturi griežto apibrėžimo ir skirtingose srityse suprantama skirtingai. Kultūros sąvoka versle yra fenomenali tuo, jog turi sąsają su psichologijos, sociologijos ir antropologijos sritimis (Lewis, 1998). Nuo XX a. 6 deš. pradėta nagrinėti organizacinę psichologiją, kai buvo imta manyti, kad atskirų darbo klasių psichologiją ir elgesį nagrinėti neužtenka, nes egzistuoja didesnės ir kompleksiškesnės elgesį lemiančios sistemos (Schein, 1988). Sekančiuose dešimtmečiuose kultūros sąvoka susilaukė itin didelio dėmesio mokslinėje literatūroje. Buvo pripažįstama, jog tiek darbo grupės, tiek organizacijos turi savitą kultūrą (Baldwin, 1897).

Pagal G. Hofstede, kultūra priklauso nuo subjektyvių kolektyvinių žmonių suvokimo apie realybę, įsitikinimų, vertybių, vadinasi, kultūra vystosi vykstant socialinei sąveikai (G. J. Hofstede, 2000) ir yra jos pagrindas. Kultūra atsiranda žmonių grupėje, kuri turi bendrą istoriją. Organizacija gali turėti savo kultūrą, jei ji stabili, nesikeičianti ir ją sieja bendra istorija (Martin & Siehl, 1983; Schein, 1988). Tik stabilioje grupėje, kuri turi bendrą istoriją, nusistovi bendri veiklos ir kultūros įpročiai, ilgainiui virsta į organizacijos kultūrą arba skirtingas grupės vienijančią kultūrą. Iš prielaidų, vertybių, įsitikinimų suformuota organizacinė kultūra parodo, kaip organizacijoje priimtina ir turi būti elgiamasi, jog elgesys ir veikla atitiktų nusistovėjusius standartus. Šia prasme kultūra atlieka kontrolės mechanizmo funkciją, kuri leidžia arba draudžia tam tikrą elgesį ar veiklą ir pagal tai galima nuspėti, kaip individai elgsis ateityje (Martin & Siehl, 1983). Aplamai kultūra nulemia tai, kaip žmonės organizacijoje komunikuoja ir dalinasi žiniomis (Wiewiora et al., 2013). Tačiau kultūrą galima atrasti ne visose grupėse ir organizacijose: priklauso nuo to, ar grupė yra stabili ir ją vienija ta pati istorija, ir atvirkščiai, organizacijoje gali vyrauti skirtingas kultūras turintys pogrupiai, jei šie yra stabilūs, nesikeičiantys ir turi ilgą sietiną istoriją (Schein, 2010). Įprastai organizacijos charakterizuojamos pagal vieną kultūrinį tipą, kuris dominuoja organizacijoje (Choo, 2013). Organizacijos kultūra daro visapusišką poveikį įmonei, nes firmos kultūra ne tik nusako, kas yra susiję darbuotojai, klientai, tiekėjai ir konkurentai, bet ir apibrėžia, kaip įmonė sąveikaus su šiais pagrindiniais veikėjais (Louis, 1983).



1 lentelė. Kultūros ir organizacinės kultūros apibrėžimai.

Autorius	Apibrėžimas
(Alvesson, 1990)	Organizacinė kultūra apima bendras normas, vertybes, įsitikinimus, ideologijas ir jas apibūdinančias struktūras bei reiškinius bei veiksmus, kurie vykdomi organizacijose, turinčiose simbolinę reikšmę organizacijos dalyviams. Organizaciniai simboliai, kurie yra kultūros raiškos dalis, gali būti apeigos, ritualai, ceremonijos, kalba, anekdotai, architektūra ir kt.
(Schein, 1988)	6 požūriai į „kultūrą“: 1) tai pagrindinių prielaidų modelis, 2) sugalvotas, atrastas arba sukurtas tam tikros grupės, 3) gebanti susidoroti su išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemomis, 4) tam, kad funkcionuotų, turi būti nuolat palaikomas, todėl 5) svarbu išmokyti naujus narius kaip 6) teisingą suvokimo būdą, mąstyti ir jausti šias problemas.
(Barney & Barney, 2016)	Organizacinė kultūra apibūdinama kaip kompleksinis vertybių, įsitikinimų, prielaidų ir simbolių rinkinys, kuris apibrėžia būdą, kaip įmonė funkcionuoja ir vykdo savo veiklą.
(Rousseau, 1988)	Bendri įsitikinimai ir vertybės, kurios lemia organizacijos narių mąstymą ir elgesio stilių.
(Pettigrew, 1979)	Kultūra yra tokių viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių sistema tam tikrai grupei tam tikru metu. Ši terminų, formų, kategorijų ir vaizdų sistema interpretuoja žmonių situaciją ir prielaidas. Kultūra taip pat yra aplinkos dalis, kuri veikia kaip lemianti ir įprasminanti jėga, ir žmonių tarpusavio sąveikos rezultatas. Abejais atvejais organizacijos kultūros nustato ryšius organizacijoje ir už jos ribų.
(Ravasi & Schultz, 2006)	Organizacinis identitetas - kolektyvinis identitetas, suteikiantis prasmės jausmą, ir kaip jis veikia organizacinius pokyčius. Kitais žodžiais, organizacinis identitetas yra tai, kaip elgiamės organizacijoje. Jis priklauso nuo kultūrinių prielaidų ir vertybių. Organizacinė kultūra kaip pagrindinis šaltinis, kuris palaiko lyderių vykdomą „jausmų formavimo“ veiksmą, kai jie peržiūri savo organizacijos konceptualizaciją. Ji veikia kaip „jausmų“, skirtų paveikti vidinį suvokimą, platforma.
(G. Hofstede, 1998)	Kultūra yra kolektyvinis proto programavimas, kuris atskiria vienas grupes nuo kitų. Kultūra susideda iš simbolių, herojų, ritualų ir vertybių.
(Geertz, 1966)	Kultūros yra ne konkrečių elgesio modelių: papročių, įpročių, tradicijų, įpročių kompleksai, bet kontrolės mechanizmų rinkiniai, planai, receptai, taisyklės, instrukcijos, tai, ką kompiuterių inžinieriai vadina elgesio valdymo programomis. Antra, žmogus yra gyvūnas, kuris yra priklausomas nuo kontrolės mechanizmų, kad jo elgesys atitiktų organizacijos kultūrą.
(Zakarevičius, 2004)	Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius.

---

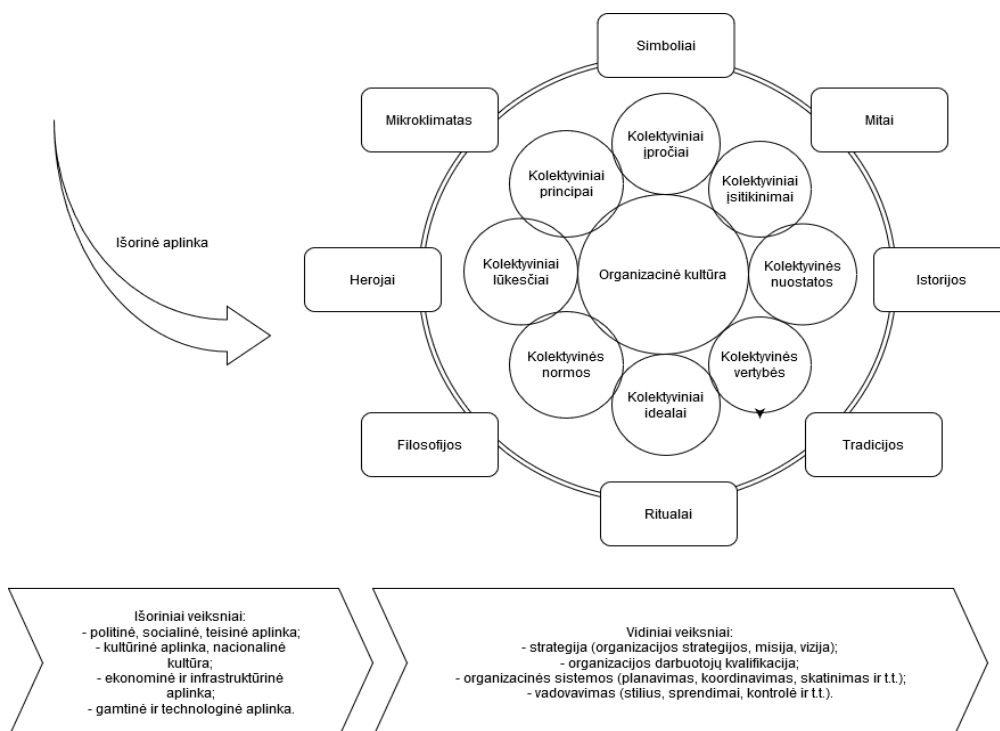
(Ligita Šimanskienė, 2014) Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą.

---

*Šaltiniai: autoriai lentelėje (Alvesson, 1990, Schein, 1988, Barney & Barney, 2016, Rousseau, 1988, Pettigrew, 1978, Ravasi & Schultz, 2006, G. Hofstede, 1998, Geertz, 1965, Zakarevičius, 2004, Ligita Šimanskienė, 2014). Sudaryta autorės.*

Organizacinė kultūra turi aibę apibrėžimų: kultūra kaip vertybių, simbolių, įsitikinimų ir rinkinys arba sistema, kuri kontroliuoja narių elgesį. Bendras aspektas, vienijantis šiuos autorius, yra prielaida, jog organizacijos kultūra yra kolektyvinių reiškinių sandauga. Organizacinė kultūra yra formuojama jų narių sąveikos pagrindu. P. Zakarevičius apibendrina plačius organizacinės kultūros apibrėžimus. Pasak jo, kultūrą organizacijoje sudaro jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, o ji išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas (Zakarevičius, 2004). Kultūra yra veikiamą išorinės ir vidinės aplinkos, vadinasi, visos šios dedamosios yra veikiamos išorinių ir vidinių organizacijos veiksnių. Iš daugybės autorių P. Zakarevičius išskiria vidinius organizacijos veiksnis, kurie turi įtakos organizacijos kultūrai: darbuotojų ir vadovų kvalifikacija, organizacijos strategija, sistemų planavimas, koordinavimas, skatinimas, bei vadovavimas. Išoriniams veiksniams priskiriama politinė, socialinė, teisinė, ekonominė, gamtinė ir kultūrinė aplinka (Zakarevičius, 2004). Kolektyvinės normos lemia jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir turi įtakos jų elgsenai. Organizacinė kultūra yra nenutrūkstamas išorinio prisitaikymo ir vidinio integravimo procesas (Schein, 1988). Pokyčiai aplinkoje kuria įtampą grupės viduje ir verčia ją adaptuotis prie pasikeitusių aplinkybių. Dėl to organizacijos turi peržiūrėti savo misiją, strateginius tikslus, statuso ir galios svetus darbuotojų ir vadovų santykiuose, skatinimo priemones (Schein, 1988).

## 1 paveikslas. Organizacinės kultūros dedamosios ir jos veiksniai.



Šaltinis: sudaryta pagal P. Zakarevičių, 2004 ir J. Vveinhart, 2011, adaptuota autorės.

Kultūra organizacijai yra reikalinga, nes, pasak J. Martin ir C. Shiehl, kultūra yra organizacijos istorija, kurią nariai gali panaudoti prognozuojant ateitį. Antra, kultūra gali paskatinti atsidavimą įmonės vertybėms ar valdymo filosofijai, kad darbuotojai jaustųsi dirbantys dėl kažko, kuo tiki (Martin & Siehl, 1983). Trečia, kultūros tarnauja kaip organizaciniai kontrolės mechanizmai, neoficialiai patvirtinantys arba draudžiantys tam tikrus elgesio modelius. P. Zakarevičius išskiria daugiau kultūros naudų organizacijai: lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji gali vertinti savo sėkmę ir klaidas; apibrėžia organizacijos galią, organizacijai priimtina elgesį ir jį kontroliuoja baudomis arba apdovanojimais. Taip pat organizacijos kultūra atlieka patariamąjį vaidmenį organizacijos išteklių naudojimui ir paskirstymui (Zakarevičius & Lionikaitė, 2013).

### 1.2. Organizacinės kultūros modeliai

Pasak Kim S. Cameron bei Robert E. Quinn, vienu iš ryškiausių organizacinės kultūros mokslininkų, organizacinė kultūra turi du pagrindinius tipus: semiotinę ir funkcinę (Cameron & Quinn, 2011). Pastaroji leidžia empiriškai išmatuoti įmonės organizacinę kultūrą ir nagrinėti jos rezultatus (Daniel R Denison, 1996) pavyzdžiui, efektyvumą, reikšmę įmonės rezultatams bei rodikliams. Funkcinis požiūris teigia, jog kultūra yra kintamasis, kuris padeda nustatyti apčiuopiamus organizacijų veiklos rezultatus. Šio požiūrio tikslas yra nustatyti, kokią įtaką kultūra

turi organizacijos veiklai ir rezultatams (Sackmann 2011). Vadinasi, organizacinė kultūra gali būti „išmatuojama“ empiriniais tyrimais. Organizacijų efektyvumas „matuojamas“ jau senai: 1974 m. J. P. Campbell, D. A. Bownas, N. G. Peterson ir M. D. Dunnette, nagrinėdami dideles efektyviausias organizacijas, sudarė 39 indikatorių sąrašą, kurie padėjo pagrindus tolesniems organizacijų efektyvumo tyrimams. Šis sąrašas su Quinn buvo peržiūrėtas ir suskirstytas pagal požymius į 4 pagrindines grupes-klasterius, kurie padeda charakterizuoti organizacijos kultūrą - klanas, hierarchija, rinka ir adhokratija, kurie nustato kertinius organizacijos požymius: įmonės prisitaikymą prie rinkos pokyčių, įmonės stabilumą ir nuspėjamumą, vidinių procesų integravimo laipsnį (R. E. Quinn, K. S. Cameron, 2011). Kiekvienas iš keturių skirtingų organizacijos kultūros bruožų apima lyderystės tipą, efektyvumo kriterijų bei nustato strateginę vystymosi kryptį. Pavyzdžiui, organizacijoje, kuri priklauso hierarchiniam tipui, didelė reikšmė bus suteikiama taisyklių laikymuisi, kurioje procedūros ir procesai vaidina didelę reikšmę, vadinasi, tokiai organizacijai reikia lyderio, kuris būtų administratorius ir koordinuotų visus procesus. Jai priešprieša yra adhoracijos tipo organizacija, kuri yra lanksti, kūrybiška, inovatyvi, vadinasi, tokiai organizacijai būtinas antrepreneriškas ir rizikų nebijantis vadovas (Lund, 2003).

Tirti organizacijos kultūrą galima semiotiniu būdu, gilinantis į įmonės kultūros ypatybes, simbolius, reikšmes, kurios yra „už“ formalių organizacinę kultūrą matuojančių rodiklių ribų arba „išmatuoti“ vadovaujantis funkcinėmis organizacijų kultūros teorijomis, kurios tiria organizacijos efektyvumą pagal kiekybinę metodologiją ir išraišką. D. Denison pastebi, jog iki tol tyrinėtos bendrosios vertybės suteikia prasmę, motyvaciją ir įsipareigojimą, tačiau jos taip pat apibrėžia organizacijos tikslus, kurie suteikia kryptį, geba koordinuoti vidinius procesus ir prisitaikyti prie išorės pokyčių tuo pačiu išlaikant organizacijos struktūrą ir kryptį pokyčių metu (D. R. Denison & Mishra, 1989b). Organizacijos kultūros bruožus per institucinę prizmę nagrinėja ir R. E. Quinn. R. E. Quinn ir D. Denison funkcinės organizacijų kultūros teorijos yra plačiai naudojamos tyrimuose, taip pat ir tarpkultūriniuose tyrimuose. Abu šie modeliai yra panašūs: abu nagrinėja vidinę bei išorinę organizacijų kultūrą. R. E. Quinn ir K. S. Cameron pastebėjo, jog D. Denisono „Konkuruojančių vertybių modelis“ iš principo yra ta pati Quinn organizacijų kultūros teorija, pasukta 90 laipsnių kampu (R. E. Quinn, K. S. Cameron, 2011). Tačiau juose yra skirtumų: Quinn akcentuoja lyderystės ir organizacinės kultūros suderinamumą kaip esminę sėkmingos organizacijos sėkmę. Tyrėjas remiasi Schein įsitikinimu, jog lyderiai kuriantys organizaciją, gali diegti savo asmeninius įsitikinimus ir vertybes organizacijose, kurdami organizacijos procesus, struktūrą, funkcijas, samdydami darbuotojus (Schein, 1988). D. Denison savo tyrime apklausė tik įmonių vadovus, dėl to vadovai kaip atskira įtaką organizacijos kultūrai daranti grupė neišskirta. Jis pabrėžia, jog organizacijos darbuotojai turi dalintis tokiomis pat vertybėmis ir tikslais (D. R. Denison & Mishra, 1989b).

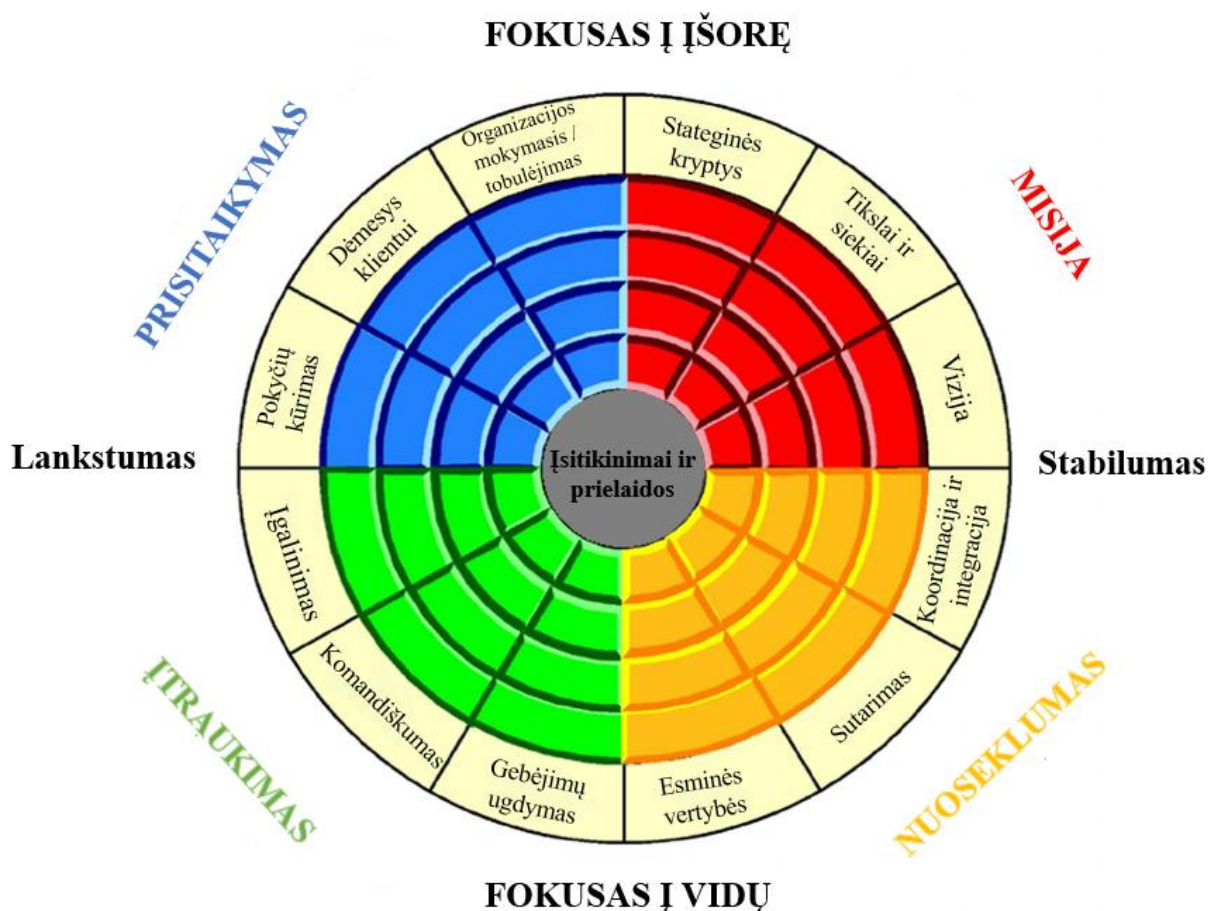
Naudojant D. Denison organizacinės kultūros modelį, galima įvertinti, kiek efektyviai yra integruoti ir kiek darniai veikia vidiniai ir išoriniai procesai (Wahyuningsih et al., 2019), kurių suderinamumas (pasak P. Zakarevičiaus modelio, D. Denisono, ir Schein) yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių. Pavyzdžiui, įmonės, kuriose dominuoja rinkos tipas (vadinasi, konkuruojama su išore, siekiama užimti didžiąją rinkos dalį, siekiama pelno) dažniausiai turi problemų vidinėje integracijoje ir atvirkščiai: organizacijos, kuriose yra stipri vidinė integracija, sunkiau prisitaiko prie pokyčių išorėje. Pasak Denisono, išorinių ir vidinių dimensijų integracija yra labai svarbi, jog nebūtų „nuklydimų“ į vieną ar kitą pusę. Be to, organizacijose, kuriose dominuoja „nuo viršaus į apačią“ kultūra, turi mažiau įsitraukusių darbuotojų, o tuo tarpu įtrauktų darbuotojų kultūra gali lengviau „pamesti“ savo tikslą arba misiją. Tyrimai atskleidžia, jog tinkamai suderinta ir subalansuota organizacinė kultūra viduje bei galinti atliepti į išorinius pokyčius, lemia ne tik įmonės efektyvumą, bet ir konkurencinį pranašumą (Sackmann 2011, Barney 1991). Brian T. Gregory ir bendraautorių tyrimas atskleidžia, jog stipri organizacinė kultūra didina organizacijos efektyvumą ir kuria teigiamą darbuotojų nusiteikimą (Gregory et al., 2009). Pagal D. Denison, visos dedamosios turi būti suderintos siekiant išvengti organizacijoje nebūtų įtampų ar neatitikimų. Organizacija turi prisitaikyti prie išorinių pokyčių, išlaikant stabilias organizacijos vertybes, elgsenos normas, veiklą ir procesų koordinaciją, strateginius tikslus ir siekius. Pokyčiai organizacijoje turi būti įgyvendinami tikslingai paruošiant komandą, ugdant naujus gebėjimus ir skatinant darbuotojų įgalinimą pasikeitusiose sąlygose (D. R. Denison & Mishra, 1989).

Vienas iš modelių, pagal kurį galima išmatuoti kultūros įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams, yra D. Denison ir William S. Neale organizacinės kultūros modelis (2 pav.). Jis plačiai naudojamas versle kaip įrankis siekiant išmatuoti darbuotojų įtraukimą, įsipareigojimą, pasitikėjimą, taip pat inovacijoms, saugumui ir rizikų valdymui.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Šaltinis: < <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/> > [žiūrėta 2020-06-04].

2 paveikslas. D. Denison, William S. Neale organizacinės kultūros modelis.



Adaptuota autorės.

Šaltinis: <<https://www.researchgate.net/figure/The-Denison-Organizational-Culture-Model-fig1-228801211>>

Pagal šį modelį, D. Denison išskiria 4 dedamąsias, pagal kurias nustatoma organizacijos kultūrinė aplinka ir elgesio normos:

1. Įtraukimas (*angl. Involvement*) rodo žmonių ir komandų įgalinimą. Didelis įtraukimas reiškia tai, kad darbuotojas yra atsakingas ir jam suteikiama autonomija sprendimų priėmime. Kuo daugiau darbuotojų įtraukiami į darbo veiklą, tuo geresni įmonės rezultatai (Daniel R Denison, 1998). Tikslas – išsiaiškinti, ar darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą. Įtraukimas, pagal D. Denison ir William S. Neale modelį, susideda iš:
  - a. Gebėjimų ugdymo – žmogiškųjų išteklių plėtra kaip konkurencinio pranašumo šaltinis;
  - b. Komandiškumo – supriešinamas individualumas ir kooperacija: ieškoma, kuris iš jų dominuoja kultūroje;

- c. Įgalinimo – tai darbuotojų įtraukimas į darbą ir sprendimų priėmimą (D. R. Denison & Mishra, 1989a).
2. Nuoseklumas (*angl. Consistency*) nurodo, kaip vieningai dirba organizacija siekdama savo tikslų. Organizacijoje veikia kontrolės sistemos, kurios palaiko, suderina ir apibrėžia tinkamas vertybes, įsitikinimus, veiksmus organizacijos viduje. (Daniel R Denison, 1998). Organizacija turi palaikyti nuosekliai sugrupuotus principus ir vertybes, jog darbuotojai gebėtų reaguoti nuspėjamu būdu į nenuspėjamą aplinką.
- a. Esminės vertybės - egzistuoja bendri principai ir elgesio principus apibūdinantis etinis kodeksas;
  - b. Susitarimas – egzistuoja bendri elgesį reglamentuojantys principai arba etinis kodeksas;
  - c. Koordinacija ir integracija – skirtingų organizacijos veiklų suderinimas, priežiūra ir koordinavimas (D. R. Denison & Mishra, 1989).
3. Prisitaikymas (*angl. Adaptability*) – rodo organizacijos gebėjimą atliepti į išorinius veiksnius. Esant darniam ir vientisam konsensusui dėl bendrų įsitikinimų ir normų organizacijoje, organizacija turi prisitaikyti prie kintančios išorinės aplinkos, išlaikant savo stabilią ir nepakitusią vidinių įsitikinimų, vertybių, normų sistemą. Gebėjimas prisitaikyti didina įmonės galimybes išgyventi, užtikrina augimą ir vystymąsi (Daniel R Denison, 1998). Tikslas – išsiaiškinti, ar organizacija atliepia į rinkos pokyčius. Prisitaikymui nagrinėti svarbūs šie elementai:
- a. Pokyčių kūrimas – tai lankstumas ir noras pakeisti esamą darbo praktiką;
  - b. Dėmesys klientui – tai reiškia, jog organizacija turi klausytis ir prisitaikyti prie kintančių klientų poreikių rinkoje;
  - c. Organizacijos mokymasis arba tobulėjimas - tai reiškia, jog organizacija prisiima riziką ir siekia mokytis, tobulėti, ir suvokia tai kaip vieną iš tikslų (D. R. Denison & Mishra, 1989a).
4. Misija (*angl. Mission*) rodo organizacijos strategijos ir tikslų aiškumą. Misija suponuoja organizacijos funkcionavimo prasmę, išryškina ne ekonomines priežastis, kodėl organizacijoje dirbti yra svarbu. Misija nurodo aiškią kryptį, kaip ir kokiomis priemonėmis organizacija siekia vystytis, bei nurodo tikslus (Daniel R Denison, 1998). Organizacija bei darbuotojai turi žinoti šiuo elementus:
- a. Strateginės kryptys - organizacijos misijos ir strategijos matomumas, aiškumas ir ryšys su kasdiene veikla;

b. Tikslai ir siekiai - tikslų panaudojimas siekiant didinti organizacinius pasiekimus, rezultatus

c. Vizija - ilgalaikė organizacijos vystymosi perspektyva (D. Denison & Nieminen, 2014; D. R. Denison & Mishra, 1989a).

Organizacinės kultūros modelio šerdyje yra įsitikinimai ir prielaidos, kurių laikosi organizacijos nariai. Jie suteikia organizacijai prasmę, kuria elgesio standartus ir bendrą darbo praktiką (Daniel R Denison, 1996).

D. Denisono organizacinės kultūros modelis ypatingas tuo, jog tai buvo pirmasis modelis pritaikytas užsienio rinkų įmonių organizacinės kultūros nagrinėjimui. Savo darbe 1998 m. Denisonas nagrinėjo 179 Jungtinių Amerikos Valstijų kapitalo įmonių organizacinę kultūrą ir efektyvumą Rusijos kontekste. Tyrinėdamas organizacinę kultūrą, jis akcentavo galimus nacionalinius skirtumus ir juos nagrinėjo remdamasis Hofstede nacionalinių kultūrinių dimensijų teorija, kuri padėjo identifikuoti aspektus, galinčius turėti įtakos vadovavimui ir įmonės veiklai. Denisono modelis tyrime leido nuspėti įmonių filialų skirtumus, kurie veikia tiek Amerikoje, tiek Rusijoje, ir skirtumus, pavyzdžiui, Rusijos įmonėse fiksuotas vienas didžiausių darbuotojų įtraukimų, kuri gali būti paaiškinama dėl aukšto kolektyvizmo visuomenėje pagal Hofstede modelį. Taigi nagrinėjant užsienio organizacijas ir skirtumus tarp jų, bus remiamasi šiuo tyrimu siekiant sužinoti, ar nacionalinė kultūra pagal Hofstede, turi įtakos ryšiui tarp jų. Kita priežastis – organizacinė kultūra Lietuvoje, nagrinėta L. Šimanskienės, buvo tyrinėjama remiantis Quinn ir Cameron modeliu, dėl to D. Denison modelio panaudojimas būtų naujo pobūdžio tyrimas Lietuvoje. D. Denison ir William S. Neale organizacinės kultūros modelis (2 pav.) naudojamas kaip įrankis leidžiantis išmatuoti daugiau organizacijos kultūros bruožų negu bet kuris kitas: jis rodo darbuotojų įtraukimą, įsipareigojimą, pasitikėjimą, taip pat galimybes inovacijoms, saugumui ir rizikų valdymui.<sup>3</sup>

### **1.3. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai**

Įsipareigojimas organizacijai dažnai yra susijęs su darbuotojų psichologiniu prisirišimu prie organizacijos (Mowday et al., 1979). Jis dar apibrėžiamas kaip asmens tapatinimosi su organizacija ir dalyvavimo joje stiprumas. Įsipareigojimas apima aktyvius darbuotojų ryšius su organizacija ir rodo veiksmus, kiek darbuotojai pasiruošę padaryti, kad prisidėtų prie organizacijos gerovės (Mowday et al., 1979). Pagal L. W. Porter ir bendraautorius, įsipareigojimą galima apibūdinti kaip:

---

<sup>3</sup>Saltinis: < <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/> [žiūrėta 2020-06-04].



1) tvirtu įsitikinimu, kad organizacijos tikslai ir vertybės yra priimtinos arba nepriimtinos;

2) noru dėti pastangas organizacijos vardu;

3) stiprus noras išlaikyti narystę organizacijoje (Porter et al., 1974).

Įsipareigoję organizacijai darbuotojai yra linkę dirbti daugiau tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Herscovitch & Meyer, 2002). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo darbuotojų amžiaus, lyties, darbo stažo, išsilavinimo (Yousef, 1998). Darbuotojų įsipareigojimui turi įtakos tokie veiksniai kaip santykiai su kolegomis ir vadovais, vidinė komunikacija, lyderystė (Gray & Densten, 2005; Kumpikaitė & Rupšienė, 2008). Didelis darbuotojų įsipareigojimas lemia mažą darbuotojų kaitą (Gray & Densten, 2005). Moksliniam darbuotojų įsipareigojimo tyrimams yra skiriamas didelis dėmesys, kadangi jis lemia įmonėms palankius veiklos rezultatus: jis turi įtakos veiklos produktyvumui, efektyvumui (D. R. Denison & Mishra, 1989a; Lukasova, 2004), organizacijos klimatui (Wahyuningsih et al., 2019) bei įmonės konkurencingumui (Kumpikaitė & Rupšienė, 2008).

Darbuotojų įsipareigojimo modelį pasiūlė Allen & Meyer, kurie mano, kad įsipareigojimas darbuotojus „pririša“ prie organizacijos ir taip sumažėja kaitos tikimybė. Pasak jų, darbuotojų įsipareigojimas susideda iš trijų dimensijų:

1. Emocinis įsipareigojimas, pagrįstas emociniu prisirišimu prie organizacijos. Individas noriai deda pastangas, jog išliktų organizacijoje (Tett & Meyer, 1993).
2. Normatyvinis įsipareigojimas – tai noras likti organizacijoje dėl moralinio įsipareigojimo. Jie lieka organizacijoje, nes jaučia pareigą arba prievolę likti organizacijoje (Meyer & Allen, 2004).
3. Įsipareigojimas tęstinumui – tai tokia forma, kai organizacijoje norima likti dėl alternatyvų stokos. Jiems reikia likti organizacijoje, nes išėję iš organizacijos gali daug netekti (Diskienė & Tamoševičienė, 2015), pavyzdžiui, išmokų, darbo stažo, atlyginimo.

Šie trys tipai labiau apibūdinami kaip komponentai, nes gali būti tarpusavyje susiję ir sudaryti organizacijos darbuotojų „įsipareigojimo profilį“ (Meyer ir kt., 2002). Darbuotojai tuo pat metu gali būti atsidavę organizacijai, turėdami emocinius, tęstinius ir normatyvinius įsipareigojimus įvairaus intensyvumo lygiais. Darbuotojų įsipareigojimas turi santykinės įtakos darbuotojų pasitenkinimu darbu, darbuotojų kaitai organizacijoje (Tett & Meyer, 1993), organizacijos efektyvumui ir našumui (Meyer & Allen, 2004). Tyrimai rodo, jog darbuotojai, kurie organizacijoje dirba dėl vidinės motyvacijos ir noro, dirba produktyviausiai (Meyer & Allen, 2004) ir jie įsitraukę į organizacijos veiklas (González & Guillén, 2008). Turintys aukštą emocinį ir normatyvinį įsipareigojimus, darbuotojai turi vidinės motyvacijos dirbti ir siekti karjeros

organizacijos viduje (Luchak & Gellatly, 2007). Aukštas emocinis įsipareigojimas didina pasitenkinimą darbu (Herscovitch & Meyer, 2002) ir jų darbo produktyvumas yra didesnis (Luchak & Gellatly, 2007). Mažiausiai paskatų dirbti organizacijos labui turi darbuotojai, kurie dirba organizacijoje tam, kad neprarastų naudų, kurias teikia organizacija (pavydžiui, išmokų, darbo stažo, atlyginimo) (Meyer & Allen, 2004), ir tai yra jų pagrindinė priežastis, dėl ko jie siekia išlikti organizacijoje. Tačiau tarp tų darbuotojų, kurie turi stiprų tęstinį įsipareigojimą, ir tų, kurie turi stiprų emocinį įsipareigojimą, pastebėti panašūs darbo veiklos rezultatai, nepaisant to, kad jų motyvacija veikti ir dirbti yra skirtingi (Luchak & Gellatly, 2007). Jei organizacija skatins darbuotojų emocinį ir tęstinį įsipareigojimą, tai turėtų lemti panašiai gerus organizacijos rezultatus.

Darbuotojai, kurie yra emociškai įsipareigoję organizacijai, yra labiau linkę palaikyti savo ryšius su organizacija negu įsipareigoję dėl pareigos arba alternatyvų stokos. Organizacijos, sutelkdamos dėmesį į emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui, skatinti jų produktyvumą bei darbuotojų gerovę (Manetje & Martins, 2009). Emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą galima skatinti tokiomis priemonėmis kaip darbuotojų įgūdžių ugdymas ir mokymai (Lauture & Césaire, 2012). Darbuotojų emocinis įsipareigojimas yra susijęs su pozityviomis darbuotojų patirtimis darbo vietoje (Wasti, 2002). Aukštas emocinis darbuotojų įsipareigojimas yra tose organizacijose, kuriose su darbuotojais elgiamasi teisingai ir jie yra vertinami (Luchak & Gellatly, 2007). Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas nėra susijęs su teigiamais organizacijos ar individualiais rezultatais (Wasti, 2002). Poreikis bet kokia kaina išlikti organizacijoje kelia nusivylimo jausmą (Wasti, 2002).

Šis modelis plačiai taikomas darbuotojų įsipareigojimo tyrimuose ir gali būti laikomas vienu geriausiu modeliu apibūdinančiu darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Petkevičiūtė, 2004). Jis paaiškina tiek vidinę emocinę motyvaciją, tiek pasyvų lojalumą. Daugumoje mokslinių tyrimų darbuotojų įsipareigojimas paaiškina darbuotojų kaitą, taip pat lemia produktyvumą, pasitenkinimą darbu bei gali paaiškinti, kodėl sulaukiama vienokių ar kitokių įmonės rezultatų (Gelade et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Tett & Meyer, 1993) bei atliekami moksliniai tyrimai, parodantys, kaip darbuotojų įsipareigojimą reikėtų didinti (Petkevičiūtė, 2004).

#### **1.4. Nacionalinės kultūros dimensijos**

Geert J. Hofstede teigimu, kultūra skirtingose šalyse skiriasi, tad norėdami suprasti organizacijos kultūrą, pirmiausia turime žinoti, kokioje kultūrinėje aplinkoje organizacija veikia (G. Hofstede, 1998). Kaip E.H. Schein, G. Hofstede bei dauguma kitų organizacinės kultūros

tyrinėtojų nurodo, jog organizacija yra visų pirma ateina iš individų; tai yra jų kolektyvinių pasirinkimų, prielaidų, simbolių rinkinys. Dėl to atsiranda vis daugiau tarpkultūrinių organizacijos tyrimų, kurie organizacijoms suteikia informacijos, kaip sėkmingai plėstis užsienio šalyse (Paijo & Vonheim, 2017). Tokių tyrimų reikšmė itin išaugo dėl globalizacijos – vis daugiau įmonių norint plėstis į užsienio rinkas, steigti padalinius, prekiauti, dėl to kyla poreikis geriau suprasti kitas nacionalines kultūras (Selnes et al., 1996).

Teorijose, kurios skirtos pažinti ir padeda kiekybiniais duomenimis nustatyti skirtumus tarp nacionalinių kultūrų, yra G. Hofstede bei GLOBE tyrimai bei jomis paremtos apklaupos. Mokslininkai jas lygina ir aiškina, kuri teorija geriau nustato skirtumus tarp skirtingų nacionalinių kultūrų bei turi didesnę galimybę nustatyti darbuotojų įsipareigojimą (Javidan et al., 2006; Oh et al., 2010). G. Hofstede 1980 metų tyrimas padarė nenuginčijamai didelę įtaką tarpkultūriniais tyrimams ir padėjo mokslininkams supaprastinti tarpkultūrinius tyrimus. GLOBE empiriškai nustatė devynias kultūrinės dimensijas, kurios leidžia užfiksuoti panašumus ir (arba) normų, vertybių, įsitikinimų ir praktikos skirtumus tarp visuomenių. Teorinė dalis papildyta keletu dimensijų šalia Hofstede suformuluotų – tai lyčių egalitarizmas, orientacija į žmogiškumą, orientacija į rezultatą bei išskirtos dvi kolektyvizmo grupės: vieną, kuri skatina institucijos, valstybė, kitą – vidinį žmogaus prisirišimą ir lojalumą (Pellegrini et al., 2012). Taip pat GLOBE klausimynas yra platesnis, apima daugiau nacionalinės kultūros skalių, nustato lyderystės tipus bei matuoja kultūrą pagal devynias ne tik vertybių, bet ir praktikos dimensijas (Oh et al., 2010). Tačiau klausimynas yra labai ilgas, kurį sudaro 252 klausimai ir užpildyti (kaip nurodyta originaliame klausimyne) jį trunka apie valandą. Nors tai yra labai išsamiai nacionalinės kultūros dimensijas matuojantis klausimynas, kuris savo gilumu ir naujumu galimai pranoksta Hofstede, tačiau tai nėra patogus įrankis moksliniam tyrimui, kuriame dalyvauja santykinai mažas respondentų skaičius (lyginant su 17 300 respondentų, dalyvavusių GLOBE tyrime). Kita vertus, remiantis GLOBE klausimynu galime gauti detalų nacionalinės kultūros vaizdą, bet tai nebūtinai reiškia, jog duomenys bus patikimesni negu G. Hofstede. Kyetai Oh su bendraautorais pastebėjo, jog Hofstede dimensijos paaiškino daugiau skirtumų su darbuotojų įsipareigojimu negu GLOBE. Tačiau bendro sutarimo, kuri teorija patikimesnė arba kuri paaiškina daugiau tarpkultūrinių skirtumų organizacijose, nėra. M. Javidan su bendraautorais siūlo mokslininkams pasinaudoti tarpkultūrinių tyrimų įvairove ir vadovautis teorija, kuri galimai geriausiai gali padėti pasiekti mokslinio tyrimo tikslą.

G. Hofstede išskyrė 5 nacionalinės kultūros dimensijas:

1. Valdžios atstumas – rodo galios nelygybę visuomenėje. Mažas valdžios atstumas bus tose visuomenėse, kuriose nėra stipri hierarchija, pavaldiniai linkę konsultuotis su vadovais, o vadovai yra demokratiški. (G. Hofstede, 2013). Valdžios atstumas organizacijoje bus didelis,

jei vyrauja stipri hierarchinė struktūra, pavaldiniai ir jų darbas kontroliuojami, ir iš vadovų tikimasi autokratiško valdymo tipo (G. Hofstede, 1998).

2. Individualizmas ir kolektyvizmas – ekstremumai, kurie parodo individų integracijos į grupę stiprumą. Individualistinės grupės linkusios rūpintis savo poreikiais, prižiūrėti save ir šeimą. Vertingomis savybėmis laikomi asmens interesai ir nuomonė, savirealizacija. Kolektyvistinės visuomenės nuo ankstyvo amžiaus integruotos į didesnes, darnias grupes, didesnes už šeimą (pavyzdžiui, įsikaitant senelius, prosenelius, tetas ir kt.). Lojalumas, harmonija ir pagarba yra pagrindinės vertybės (G. J. Hofstede, 2000).
3. Vyriškumas ir moteriškumas. Esminiai elgesio skirtumai tarp lyčių gali būti pritaikomi ir skirtumams tarp organizacijų paaiškinti. Moteriškose visuomenėse organizacijos teikia prioritetą darbuotojų gyvenimo kokybei, o vyriškose visuomenėse pabrėžiamas karjeros siekimas (G. Hofstede, 1998).
4. Neapibrėžtumo vengimas. Rodo, kaip visuomenė ieško tiesos dviprasmiškose situacijose ir tose, kurie jie nėra tikri dėl veiksmų ar sprendimų. Tokiose visuomenėse vengiama griežtų taisyklių, tiek rašytinių, tiek neformalių, mažiau standartizacijos ir formalumų. Organizacijose, kurioms būdingas didelis neapibrėžtumo vengimas, reikia apibrėžtų taisyklių, jose daugiau standartizacijos, formalumų.
5. Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija. Atkaklumas ir nuolaidumas atspindi orientaciją į ateitį, tuo tarpu asmeninis stabilumas ir tradicijos nukreipti į dabartį ir praeitį, dėl to Hofstede išskyrė šį penktąjį dėmenį. (G. Hofstede & Minkov, 2010). Ilgalaikės orientacijos charakteristikos yra taupumas ir atkaklumas; vertybės, susijusios su trumpalaikė orientacija, yra pagarba tradicijoms, vykdyti socialinius įsipareigojimus ir apsaugoti savo „veidą“. Trumpalaikėje orientacijoje darbo vertybės yra laisvė, teisės, pasiekimai ir mąstymas apie save (G. Hofstede, 1998). Tokios organizacijos yra pragmatiškos ir asmeninis darbuotojų lojalumas priklauso nuo verslo poreikių (G. Hofstede, 1994; G. Hofstede & Minkov, 2010).

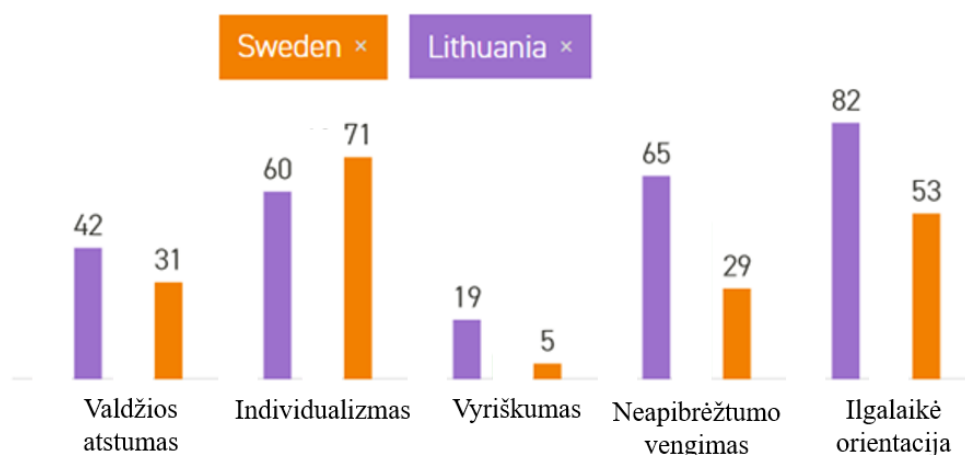
G. Hofstede dimensijos yra plačiai pritaikomos moksliniuose tyrimuose, kuriuose nagrinėjamos tarpkultūrinės organizacijos ir naudojamos tiek empiriniuose, tiek kokybiniuose tyrimuose. Šias nacionalines dimensijas pritaikė ir D. Denisonas, siekiantis savo darbe išnagrinėti skirtis tarp organizacinės kultūros trejose šalyse: JAV, Rusijoje bei Švedijoje, tarp kurių, pasak Hofstede dimensijų, egzistuoja dideli nacionalinių dimensijų skirtumai. Tyrimo rezultatuose nacionaliniai skirtumai buvo aptikti ir organizacijų kultūroje. „Handelsbanken“ tyrime, kuriame buvo taip pat siekiant paaiškinti švedų ir britų kultūrinius skirtumus, tarp kurių nustatyta daug kultūrinių skirtumų, kuriuos paaiškino Hofstede modelis (Paijo & Vonheim, 2017). Be to, darbuotojų įsipareigojimas skirtingose šalyse analizuojamas per Hofstede dimensijas, kurios paaiškina, kodėl skirtumai tarp skirtingų šalių kultūrų egzistuoja (Daejeong et al., 2015;

Fischer & Mansell, 2009; Gelade et al., 2006). Darbuotojų įsipareigojimo teorija pagal J. N. Allen ir J. P. Meyer bei jų tyrimai skirtingose šalyse buvo atlikti ir nagrinėjami remiantis Hofstede nacionalinių dimensijų teorija (Meyer & Parfyonova, 2010).

#### 1.4.1. Lietuvos ir Švedijos kultūrinių dimensijų charakteristikos ir jų veiksniai

Švedų ir lietuvių nacionalinės kultūros skirtumai matomi daugumoje G. Hofstede dimensijų. Didžiausias skirtumas vyrauja tarp ilgalaikėje orientacijoje (lietuviai labiau į ilgalaikę orientaciją), ne tokie žymūs skirtumai matomi valdžios atstume (lietuvių suvokiamas valdžios atstumas yra didesnis), netikrumo vengime (lietuviai pasižymi didesniu netikrumo vengimu, jiems reikia daugiau taisyklių ir reguliavimų, tuo tarpu švedai yra savarankiškesni, laukia mažiau nurodymų „iš viršaus“). Švedijai būdingas ypač žemas vyriškumo rodiklis dėl stiprios emancipacijos bei feminizmo šalies politikoje bei versle (Aaltio & Mills, 2003). Šie Hofstede duomenys atitinka Lietuvos organizacijų tyrimų rezultatus. Lietuvos organizacijose būdingas aukštas jėgos distancijos, neapibrėžtumo vengimo bei santykinai aukštas kolektyvizmas (Jucevičius, 2001). Pagal Hofstede tyrimą, nustatyta, jog jėgos distancija priklauso nuo geografinės padėties: kuo valstybė šiauriau, tuo mažesnė jėgos distancija. Taip pat mažesnė jėgos distancija yra turtingesnėse šalyse. Žemas apibrėžtumo vengimas taip pat būdingas skandinaviškai Šiaurės Europos daliai. Kita vertus, aukštas neapibrėžtumo vengimas pasireiškia dideliu nerimu ir gali būti susijęs su pereinamuoju ekonominiu gyvenimu, kai vyrauja nežinomybė ir netikrumas dėl ekonominio gerbūvio ir ateities.

3 paveikslas. Lietuvos ir Švedijos nacionalinių kultūrų skirtumai pagal G. Hofstede nacionalinių kultūrų dimensijas.



Šaltinis: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Adaptuota autorės.

Panašiomis charakteristikomis pasižymi Lietuvos postkomunistinės kaimyninės šalys, kaip Lenkija, Estija ir Latvija, kuriose netikrumo vengimas bei vyriškumas taip pat išskirtinai aukšti (Mockaitis & Šalčiuvienė, 2004). Darbuotojai Lietuvoje mažiau nori kontrolės bei taisyklių negu Lenkija, tačiau daugiau negu Estija bei Latvija. Lietuva iš šių šalių išsiskiria didesniu polinkiu į kolektyvizmą. Mažiausias netikrumo vengimas bei vyriškumas fiksuotas Estijoje, kuri geografiškai arčiausiai Šiaurės šalių (Mockaitis & Šalčiuvienė, 2004).

Nacionaliniai skirtumai tarp Lietuvos ir Švedijos egzistuoja dėl skirtingos socioekonominės bei politinės raidos (Sippola, 2009). Lietuvos, Baltijos ir Rytų šalių nacionalinę kultūrą lėmė sovietinės autoritarinės patirtys, kuriose vyravo stipri valdžios kontrolė bei agresyvumas. Tuo tarpu skandinavijos valstybės vystėsi neoliberaliu keliu savarankiškai, nepriklausomai nuo kitų šalių įtakos. Tačiau šios šalys ir organizacinė kultūra keičiasi spartėjant globalizacijai bei į organizacijas įdarbinant jaunąją kartą (Jucevičius, 2001).

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO IR NACIONALINIŲ KULTŪRINIŲ DIMENSIJŲ SAŠAJOS

### 2.1. Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsipareigojimui skirtingose nacionalinėse kultūrose

Moksliniai tyrimai rodo, jog pozityvi darbuotojų organizacinės kultūros patirtis turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui (Lauture & Césaire, 2012; Manetje & Martins, 2009; Nikpour, 2017; Singh & Das, 1978; Zain et al., 2009). Darbuotojų įsipareigojimas susijęs su pozityviomis organizacinės kultūros patirtimis (Lauture & Césaire, 2012). Įsipareigojimą skirtinguose organizacinės kultūros tipuose nagrinėjo P. Singh ir D. S. Das. Autokratinėse ir biurokratinėse organizacinėse kultūrose, kurioms būdinga standartizacija, sprendimų priėmimo centralizacija ir vadovų kontrolė, būdingas mažesnis darbuotojų įtraukimas negu konsultacinėse ir demokratinėse organizacijose (Singh & Das, 1978). Taip susiklosto dėl to, jog autokratinėse organizacinėse kultūrose susiklosto santykiai, kurie netenkina darbuotojų socialinių ir psichologinių poreikių. P. Singh ir P. S. Das siūlo, jog darbuotojų įsipareigojimo lygį galima padidinti, suprojektuojant palankesnę darbuotojams organizacinę kultūrą (Singh & Das, 1978).

Organizacinė kultūra, pasak Schein, susideda iš daugumos individų konsensuso traktuoti vienokias ar kitokias vertybes vienodai. Organizacijos kultūra stipri tuomet, kai darbuotojai turi asmeniškai išpažįsta ir pritaria organizacijos vertybėms bei normoms, todėl organizacijoms tenka atsakomybė išlaikyti kultūrą motyvuojant esamus bei edukuojant naujus darbuotojus. G. Gelade tyrime aptiktas ryšys tarp darbuotojų tęstinio įsipareigojimo ir darbuotojų, kurie pritarė kolektyvinėms vertybėms, t.y. tie, kurie pabrėžė šeimos autoriteto svarbą, bei vertybes kaip įsipareigojimą, lojalumą. Jos susijusios su vertybėmis, puoselėjamomis visuomenėje (Gelade et al., 2006). Rinkų tyrime tarp skirtingų Skandinavijos ir JAV įmonių iliustruoja, kaip organizacijos kultūra susiformuoja iš visuomenės kultūros. Skandinavijos įmonėse mažiau konfliktų tarp departamentų ir mažiau biurokratijos (formalizavimo). JAV įmonės palankiau vertina rinkos principais grindžiamas atlygio sistemas negu Skandinavijoje. Skirtingai negu skandinavai, JAV darbuotojai pasižymi labiau išreikšta orientacija į rinką ir labiau linkę joje konkuruoti, tačiau pastebima daugiau konfliktų darbo vietoje (Selnes et al., 1996). Autorius pastebi, jog tokie organizacinės kultūros skirtumai tarp JAV ir Skandinavijos įmonių kyla dėl nacionalinių skirtumų. Skandinavų darbovietėse konfliktai vyksta rečiau negu amerikiečių, jiems būdingas konsensusas ir nuosaikumas. Taigi organizacijos kultūra gali būti suformuota dėl tose šalyse vyraujančių kultūrinių savybių.

Tarptautinės organizacijos, kaip teigė Hofstede, yra linkusios išlaikyti vietinės kultūros elementus kitų šalių padaliniuose (G. Hofstede, 1998). Tą atskleidžia „Handelsbanken“ padalinių Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje analizė. Pagrindinis ofisas Švedijoje bandė įgyvendinti „švedišką“ sprendimų priėmimo būdą, nors Jungtinėje Karalystėje gyventojai yra įpratę bendrauti labai pagarbiai, dėl to aptakiai, nekonkrečiai, siekiant išvengti konfliktų, dėl to delsiama priimti sprendimus. Pritaikius „švedišką“ bendravimo būdą, susitikimai tapo atviresni, bendraujama tiesiau. Pagal G. Hofstede nacionalines dimensijas, didžiausi skirtumai tarp Jungtinės Karalystės ir Švedijos nacionalinių kultūrų, yra ties moteriškumu ir vyriškumu (britai pasižymi itin konkurencinga „vyriška“ aplinka, o švedai – „moteriška“). „Handelsbanken“ darbuotojai Jungtinėje Karalystėje apibūdina darbą kaip „ramų, protingą pasaulį, kuriame kiekvienas supranta savo darbą ir vertę“. Aplamai „Handelsbanken“ yra apibūdinamas kaip „šiltas bankas“, kuris sutelkia pagrindinį dėmesį į klientą, o ne į produktus; viešojoje erdvėje bankas nėra plačiai žinomas, jis turi ganėtinai „nedrašų“ marketingą ir prekės ženklo žinomumą (nekelia konkurencijos viešojoje erdvėje). Pietų pertraukos, „fika“ darbo metu švedams yra puiki galimybė socializuotis, pažinti vienas kitą, o britai yra linkę daug dirbti, pietų pertraukas baigia greitai, tačiau šis įprotis buvo pakeistas – Jungtinės Karalystės „Handelsbanken“ padalinyje buvo praplėsta virtuvė, suteikiant galimybę darbuotojams susėsti kartu ir pasimėgauti pietumis taip, kaip tai yra įpratę daryti švedai (Paijo & Vonheim, 2017). Tai parodo, kaip pagrindinis organizacijos padalinys diegia savo nacionalinei kultūrai būdingus elementus padaliniuose kitose šalyse.

Organizacinė kultūra vienoje organizacijoje nėra stipriai išreikšta, kitose labai įsigalėjusi ir juntama už įmonės ribų. Dėl to kiekviena organizacija yra unikali, ir vadovaujasi jai priimtinais nuostatomis bei vertybėmis. Nors pagal D. Denison modelį Lietuvoje atliktų organizacijos tyrimų stinga, bendruosius Lietuvai ir Švedijai būdingus organizacijų kultūros bruožus galima nustatyti remiantis moksliniais tyrimais, naudojančiais kitas organizacinės kultūros teorijas ir modelius. L. Šimanskienės tyrimas rėmėsi R. E. Quinn ir bendraautorių organizacinės kultūros modeliu. Apklausa vidutinio dydžio privačioje Lietuvos įmonėje parodė, jog organizacijoje vyrauja klan organizacinės kultūros tipas (Šimanskienė et al., 2015). Tokioje organizacijoje stipriai išreikšta darbuotojų atsakomybė, vyrauja komandinis darbas, skatinamas darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje. Respondentai pažymėjo, jog organizacija yra hierarchiško tipo ir orientuota į rinką. Vadinas, vyksta vidaus kontrolė, tačiau įmonė lanksti ir prisitaikanti prie aplinkos sąlygų (Šimanskienė et al., 2015). Pastebėta, jog įmonės hierarchiškumą ir orientaciją į rinką suvokimas priklauso nuo darbo stažo. Iki 5 metų dirbantys įmonės darbuotojai linkę pastebėti konkurenciją ir pelno siekimą (rinkos kultūros bruožus), o 5 metus ir daugiau dirbantys darbuotojai savo darbo aplinkoje pastebi organizacijoje vyraujančią hierarchiją,



formalias procedūras, vadovų kontrolę. Respondentai identifikavo, jog jų kultūra primena hierarchinį tipą, tačiau norėtų daugiau į komandinį darbą orientuotos klanų kultūros (Zieniūtė, 2019).

Daugumą skandinavų privačių įmonių iš kitų tarptautinių išskiria tai, jog jos yra socialiai atsakingos. D. Ditlev-Simonsen tyrime pastebėtas reikšmingas ryšys tarp įmonės emocinio įsipareigojimo bei įmonės socialinės atsakomybės Švedijoje. Išvados rodo, kad emocinis įsipareigojimas nėra susijęs ne tik su tuo, kaip darbdavys jiems yra „malonus“. Darbuotojams svarbus ne tik palankus ir pagarbus darbdavio požiūris į savo darbuotojus, bet ir tai, kaip įmonė rūpinasi pasauliu bei aukštesniais tikslais už įmonės ribų (Ditlev-Simonsen, 2015). Socialinė atsakomybė turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui tada, kai ji tampa integralia organizacijos kultūros dalimi (Collier, 2016). Kita vertus, tyrimai Lietuvos įmonėse rodo, jog įmonių socialinės atsakomybės poveikis emociniam darbuotojų įsipareigojimui yra mažas (Paškauskaitė, 1996). Darbuotojams didelę įtaką gali daryti pati organizacijos veikla, vadovavimo tipas bei visuomenės kultūra.

## **2.2. Nacionalinių dimensijų ir organizacinės kultūros sąsajos su darbuotojų įsipareigojimu**

Nacionalinė kultūra yra vienas iš išorinių veiksnių, formuojančių organizacijos kultūrą (Zakarevičius, 2004). Tyrimuose aptikta stipri nacionalinės kultūros įtaka organizacinei kultūrai ir jos funkcionavimui. Moksliniuose tyrimuose pastebėti skirtumai darbuotojų įsipareigojimui skirtingose nacionalinėse kultūrose (Daejeong et al., 2015; Fischer & Mansell, 2009). Didesnis emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas būdingas šalyse su stipresnėmis į kolektyvizmą orientuotomis vertybėmis (Daejeong et al., 2015; Fischer & Mansell, 2009). Pagal J. P. Meyer ir bendraautorių atliktą tyrimą iš 56 šalių, nustatyta, jog normatyvinis įsipareigojimas didesnis šalyse, kuriose didesnis valdžios atstumas, būdinga ilgalaikė orientacija bei vyriška valdžios hierarchija. Taip pat nominalus įsipareigojimas koreliuoja su neapibrėžtumo vengimo aspektu (Meyer & Parfyonova, 2010).

Švedijoje darbuotojų įsipareigojimo profilis skiriasi nuo lietuviškojo. Lietuvoje daugiausia darbuotojų yra emociškai negu normatyviai ar tęstiniu būdu. Darbuotojų įsipareigojimui Lietuvoje priklauso nuo demografinių veiksnių kaip amžius bei stažas. Lietuvoje labiau emociškai bei normatyviai įsipareigoję darbuotojai yra dirbantys ilgiau negu 20 metų organizacijoje, vyresni bei vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Pastebėta, jog vadovai labiau emociškai įsipareigoję darbovietei negu subordinuoti asmenys (Paškauskaitė, 1996). Tuo tarpu Švedijoje didesnis normatyvinis

įsipareigojimas (Fischer & Mansell, 2009). Pagal Hofstede dimensijų duomenis, Švedijai būdingas mažesnis valdžios atstumas bei kolektyvizmas, lyginant su Lietuva (žr. 2 pav.). Kaip rašo Giedrius Jucevičius, kolektyvizmo ir individualizmo ašis Lietuvoje keičiasi su karta: jaunesni negu 30 metų asmenys darbo rinkoje pabrėžia individualizmo svarbą, kai tuo tarpu kolektyvizmas būdingas vyresniajai kartai (Jucevičius, 2001). Galima daryti prielaidą, jog Lietuvoje vyresni darbuotojai labiau pabrėžia kolektyvizmo vertybes bei jie labiau emociškai įsipareigoję organizacijai. Remiantis atliktais nacionalinės kultūros dimensijų ryšio su darbuotojų įsipareigojimu tyrimais, darbuotojai bus linkę jausti pareigą likti organizacijoje, kurioje grupiniai interesai yra svarbesni už individualius interesus, stipresnė valdžios hierarchija, palaikomas struktūros aiškumas ir kontrolė ilgalaikėje perspektyvoje, o emocinį įsipareigojimą paaikškina darbuotojų demografiniai duomenys.

Demografiniai respondentų požymiai turi didelę įtaką darbuotojų įsipareigojimui. Pasak S. Svallfords tyrimo, tyrime pastebėta, kad moterys Švedijoje labiau įsipareigojusios organizacijai negu vyrai (Svallfors et al., 2001). Lietuvoje skirtumų tarp lyties ir įsipareigojimo neaptikta (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Tuo tarpu Švedijoje darbuotojai, kurie nedirba fizinio darbo bei turintys aukštąjį išsilavinimą, yra labiau įsipareigoję organizacijai nei žemesnį išsilavinimą turintys asmenys (Svallfors et al., 2001). Rezultatai panašūs tarp Lietuvos darbuotojų: aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės yra labiau emociškai ir nominaliai įsipareigoję; skirtumų tarp išsilavinimo nepastebima nagrinėjant tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Genevičiūtė-Janonienė, 2015). Bendrą lietuvių įsipareigojimą organizacijai gali lemti didelis noras keisti darbo vietą. 2007 m. tyrime pastebėta, jog daugiau negu pusė, net 54 proc. darbuotojų Lietuvoje turi stiprų arba labai stiprų norą keisti darbo vietą (Pilkauskaitė Valickienė, 2007). Mažiausiai įsipareigoję organizacijai yra darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).

Dominuojantis darbuotojų įsipareigojimo tipas gali būti susijęs su nacionalinėmis dimensijomis. Normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas turi tam tikrą ryšį su Hofstede dimensijomis (didesnis kolektyvizmas bei valdžios atstumas susijęs su stipresniu normatyviniu įsipareigojimu organizacijoje (Fischer & Mansell, 2009)), tačiau statistiškai reikšmingų ryšių tarp kultūrinių dimensijų bei emocinio įsipareigojimo tyrimuose neaptikta. Pagal G. Gelade 49 šalių darbuotojų įsipareigojimo skirtingose kultūrose tyrimo, emocinis įsipareigojimas nėra susijęs su Hofstede kultūrinėmis dimensijomis, jis skiriasi tarp šalių, tačiau stipriausiai yra susijęs su asmenybės savybėmis. Emocinis įsipareigojimas labiausiai koreliuoja su ekstravertišku asmenybės tipu. Skandinavijos šalys patenka tarp labiau introvertiškų tipų, o Lietuva labiausiai introvertiška visuomenė Europoje.<sup>4</sup> Taip pat darbuotojai labiau emociškai įsipareigoję tose šalyse, kuriose

---

<sup>4</sup> Šaltinis: <<https://www.16personalities.com/country-profiles/global/europe>> [žiūrėta 2021-01-04].

aukšti socioekonominiai rodikliai, žemi nedarbo rodikliai bei stipresnis egalitarinėse visuomenėse (Gelade et al., 2006). Egalitarizmas reiškia, jog visuomenėje ir organizacijose puoselėjamos tokios vertybės kaip lygybė, socialinis teisingumas, laisvė, atsakomybė, sąžiningumas. Tokiose organizacijose rūpinamasi darbuotojų gerove. Aukštas egalitarizmas būdingas Skandinavijos šalyse, ypač Danijoje ir Švedijoje (Schwartz, 1999). Tokią prielaidą paneigia Meyer metaduomenų tyrimas, kuriame žemiausią emocinį įsipareigojimą pademonstravo Šiaurės šalys (Meyer & Allen, 2004).

### **2.3. COVID-19 pandemijos įtaka darbuotojų įsipareigojimui ir organizacijų kultūroms**

Pandemija, mokslininkų įsitikinimu, sukėlė pokyčių organizacinei kultūrai. Pasak organizacinės kultūros pradininkų Edgar H. Schein, organizacijų kultūra turi prisitaikyti prie ekonominių ir aplinkos pokyčių (Schein, 1988). Apibūdinant organizacinę kultūrą COVID-19 pandemijos metu, kalbama apie „transformacijas“, „pokyčius“, prie kurių, mokslininkų teigimu, organizacijos privalo prisitaikyti ir pritaikyti savo darbuotojus (Chauhan et al., 2022; Kniffin & Ashford, Susan P, Narayanan J., 2021; Spicer, 2020). Kevin Kniffin su bendraautoriais išskyrė pagrindines socioekonominės, psichologinės ir su sveikata susijusias rizikas bei pokyčius darbuotojams, darbo organizavimo stiliui bei būdai: darbas iš namų, nuotolinis komandinis darbas, virtuali lyderystė ir valdymas, socialinis nuotolis ir vienišumo jausmas, rūpestis sveikata, gyvenimo kokybės gerove bei didėjantis nedarbas (Kniffin & Ashford, Susan P, Narayanan J., 2021). Pastarasis itin svarbus dėmuo – nedarbas pasaulyje, pagal Tarptautinės darbo organizacijos duomenis, 2020 m. išaugo 1.1%, lyginant su metais prieš pandemiją. Darbuotojų darbo valandos sumažėjo 8.8 %, iš kurių pusė sumažėjo dėl nedarbingumo (darbuotojai buvo atleidžiami arba laikinai atleidžiami iš organizacijų), o kitiems buvo sumažintos darbo valandos (ILO, 2021). Socioekonominiai apsunkinimai bei anksčiau minimi darbo stiliaus pokyčiai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų emocinei būklei. David S. Bedford pastebėjo dar vieną svarbų elementą - organizacijos biudžeto mažinimą, kuris didina darbuotojų patiriamą stresą bei turi įtakos darbuotojų emociniam išsekimui (Bedford et al., 2022). Dirbantys nuotoliu, darbuotojai dirba ilgiau, turi įveikti neapibrėžtumą, nerimą ir nuolatinius trukdžius, kas gali nulemti darbuotojų išsekimą, nerimą, galiausiai reikšti neigiamą požiūrį į darbą, neefektyvumą ir prastus darbo rezultatus (Bedford et al., 2022; Kniffin & Ashford, Susan P, Narayanan J., 2021).

Atsiradus COVID-19 pandemijai, pirmiausia didžiausias iššūkis teko vadovams (Kniffin & Ashford, Susan P, Narayanan J., 2021). Pasak autorių, lyderiams teko svarbiausia rolė išlaikyti organizacijos vertybes siekiant organizacijos tikslų, pritaikyti ir paruošti darbuotojus pokyčiams, sumažinti neapibrėžtumą, demonstruoti pasitikėjimą. Bendrai COVID-19 pandemija

įvardijama kaip „globali sveikatos krizė“ (Bavel et al., 2020). Dėl to vadybos literatūroje apie pandemijos valdymą kalbama apie krizių valdymą, krizių lyderystę. Krizės situacijoje vadovas-lyderis turi turėti kompetencijų tokių kaip sprendimų priėmimas esant stresui, efektyviai komunikacijai ir rizikų prisiėmimo. Dar vienas svarbus krizinės lyderystės metu elementas yra emocinis intelektas, kuris susideda iš empatijos, gebėjimo įtikinti savo idėjomis, komandos sutelkimo (Caringal-Go et al., 2021). Ši lyderio savybių kombinacija panaši į charizmą, kuri ypač reikalinga krizių metu: tuomet, kai organizacijos patiria didelį spaudimą, pokyčius, atsiranda iššūkis vertybėms, organizacijos nebegali pasiūlyti aiškių atsakymų į žmonių klausimus, - tai palanki terpė ateiti charizmatiškiems lyderiams, turintiems asmeninių gebėjimų atliepti į žmones, jų poreikius, juos drąsinti, suvienyti ir įkvėpti aiškia ateities vizija (Tortola & Pansardi, 2019). Esant krizei, charizmatiškas lyderis gali imtis priemonių sušvelninti organizacijoje esančius struktūrinius suvaržymus, sulaužyti nusistovėjusius organizacinius ir institucinius rėmus, skatinti ir galiausiai steigti naujas organizacijos veikimo formas (kurie būdingi ir transformacinei lyderystei). Turėdami tokį charizmatišką lyderį, kuris atliepia žmonių lūkesčius ir nepasitenkinimą bei imasi vykdyti reikalingus pokyčius, pasekėjai jaučiasi priklausantys bei yra linkę pasitikėti savo lyderiu (Caringal-Go et al., 2021). Daugumoje tyrimų atsižvelgiama į pasitikėjimą vadovais kaip vieną svarbiausių atributų, kuris turi įtakos darbuotojų rezultatams, psichologiniam saugumui, pasitenkinimui darbu bei organizaciniam įsipareigojimui (Dirks & Ferrin, 2002; Ning Li & Tan, 2013).

Siekiant išlaikyti organizacinę kultūrą COVID-19 pandemijos metu, ji turi būti atspari pokyčiams ir sukrėtimams. Ištikus krizėms ar pokyčiams aplinkoje, organizacijos vertybės gali keistis. COVID-19 pandemija, pasak Rahul S. Chauhan ir bendraautorių, padarys didelę įtaką organizacijų raidai ir vers prisitaikyti prie rinkų kaitos, globalizacijos bei naujų technologijų. Įmonės imasi modernizuoti šiuos aspektus, t.y. įgyvendinti daugiau technologinių sprendimų bei prisitaikyti prie bendrųjų darbo rinkos pokyčių, kadangi kitaip įmonė negalės išgyventi sparčiai besikeičiančioje rinkoje (Chauhan et al., 2022). Autorius mano, jog tokie pokyčiai įmones privers teikti pirmenybę darbuotojo gerovei užtikrinti, sąlygų gerinimui vietoj rūpinimosi organizacinių vertybių išlaikymu. Pandemijos sukelti iššūkiai organizacijų tyrėjams kelia klausimų, kaip išlaikyti bendruomeniškumą, kai darbuotojai fiziškai yra atskirti vieni nuo kitų; kaip žmonės turi dirbti vieni su kitais, kai turi socialiniai atsiriboti; ar darbas internetu veda į organizacijos kolektyvinių simbolių pakilimą ar nuosmukį, ir svarbiausia, kas sustiprins ir išlaikys organizacinę kultūrą įmonėse (Spicer, 2020). Dėl to dabartiniuose moksliniuose tyrimuose nagrinėjant organizacinę kultūrą, didelė reikšmė teikiama išoriniams faktoriams, kaip lyderystė (Caringal-Go et al., 2021), organizacijos prisitaikymas prie besikeičiančių darbo sąlygų (Chauhan et al., 2022; Kniffin & Ashford, Susan P, Narayanan J., 2021), kurie gali turėti įtakos darbuotojų įsipareigojimo

išlaikymui pandemijos metu. Įsipareigojimas organizacijai, pasak R. Chauhan, silpnės, jei organizacija neprisitaikys prie pandemijos sukeltų pokyčių darbo rinkoje (Chauhan et al., 2022).

Tyrimų, paaiškinančių organizacinės kultūros įtaką darbuotojų įsipareigojimui skirtinguose nacionaliniuose kontekstuose, trūksta. Bendrais bruožais iš keletos tyrimų galima daryti prielaidas, kaip skirtingose šalyse veikiančias organizacijas galėjo paveikti pandemijos sukelti iššūkiai. Makrolygmens tarpkultūriniai tyrimai rodo, jog šalys, kurios pasižymi „griežta“ visuomenės kultūra, gerbiamos taisyklės ir reikalavimai (pagal Hofstede modelį, tai panašu 5 kultūras, kuriose yra didesnis valdžios atstumas), yra linkusios greičiau susidoroti su įvairiomis krizėmis, įskaitant ir pandemiją (Bavel et al., 2020).

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI NACIONALINĖS KULTŪROS KONTEKSTE: ŠVEDIJOS IR LIETUVOS ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio empirinio tyrimo tikslas yra įvertinti nacionalinės kultūros, kaip galimo veiksnio (moderatoriaus) poveikį ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai. Tyrimo objektu pasirinktos įmonės Lietuvoje bei Švedijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti organizacijų padalinių Lietuvoje bei Švedijoje organizacinę kultūrą ir nustatyti skirtumus;
- Išsiaiškinti, ar yra skirtumų tarp darbuotojų įsipareigojimo lietuviško ir švediško kapitalo įmonėse;
- Nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijose Lietuvoje ir Švedijoje.
- Ištirti, ar nacionalinė kultūra moderuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo Lietuvoje ir Švedijoje.

#### 3.2. Konceptualus tyrimo modelis

Naudojantis šiais klausimynais, bus tiriamas ryšys, ar organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsipareigojimui priklauso nuo nacionalinės kultūros. Tyrimo nepriklausomas kintamasis (X) - organizacinė kultūra, priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų įsipareigojimas. Bus tiriama, ar ir kaip šį ryšį veikia moderatorius nacionalinė kultūra (W). Organizacinės kultūros konstruktas sudarytas iš 2-iejų kintamųjų: įtraukimo ( $X_1$ ) ir nuoseklumo ( $X_2$ ). Įsipareigojimą organizacijai matuoja 3 kintamieji: emocinis įsipareigojimas ( $Y_1$ ), tęstinis įsipareigojimas ( $Y_2$ ) bei normatyvinis įsipareigojimas ( $Y_3$ ). Šie įsipareigojimo organizacijai kintamieji labai skirtingi ir nėra lyginami kartu.

#### 4 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagal šį tyrimo modelį bus testuojama, ar organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsipareigojimui priklauso nuo nacionalinės kultūros aspektų. Kaip nagrinėta ankstesniuose tyrimuose, ne visos nacionalinės kultūros dimensijos paaiškina įsipareigojimą organizacijai, dėl to bus tiriamas kiekvieno kintamojo elemento ryšys su kitu.

Pagal D. Denison organizacinės kultūros modelį, organizacijos kultūra yra stipri, jei dedamųjų rezultatai yra įvertinami teigiamai. Tyrime siekiama išsiaiškinti, ar vidinė organizacinė kultūra, kurią geriausiai paaiškina įtraukimas bei nuoseklumas, organizacijoje yra stiprus. Kaip darbuotojai Lietuvoje bei Skandinavijos šalyse dirba stiprioje ar silpnoje organizacinėje kultūroje bei kokį ryšį tai turi su įsipareigojimo organizacijai tipais. Bus aprašomas ir analizuojamas įsipareigojimo organizacijai „profilis“, kadangi įmonėse gali vyrėti keli skirtingi įsipareigojimo organizacijai tipai. Tyrime bus testuojama, kokią įtaką turi moderatorius - nacionalinės kultūros dimensijos pagal G. Hofstede. Bus ieškomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinės kultūros, įsipareigojimo organizacijai kintamųjų bei nacionalinės kultūros suvokimo dimensijų.

### 3.3. Tyrimo instrumentas

Tyrime naudojamas anketinės apklausos metodas. Ji sudaryta naudojantis programa „QuestionPro“, siekiant respondentams užtikrinti patogumą pildant anketą.

Anketą sudaro trys dalys:

- Įžanginė dalis, kurioje pateikiamas trumpas tyrimo ir jo tikslų aprašymas bei rezultatai.
- Pagrindinė dalis, kurioje pateikiami 74 klausimai. Apklausa sudaryta remiantis Denison, Allen & Meyer bei Hofstede anketų duomenimis.
- Baigiamojame dalyje užduodami klausimai siekiant išsiaiškinti apklaustųjų charakteristiką: lytį, amžių, išsilavinimą bei stažą organizacijoje. Tai sudaro papildomai 3 (angliškame klausimyne - 4 klausimai, pridėjus klausimą apie gyvenamąją šalį.

### **3.3.1. Organizacinės kultūros skalė**

Organizacinės kultūros tyrimui pasirinktas Denisono modelis. Šis modelis susideda iš keturių pagrindinių organizacijos bruožų: misijos, nuoseklumo, įtraukimo bei prisitaikymo. Remiantis šiuo modeliu, bus tiriama, kokią įtaką (stiprią ar silpną) turi kiekvienas elementas turi ir kaip tai siejasi su darbuotojų įsipareigojimu. Šiems elementams ištirti, Denisonas yra sukūręs klausimyną, pagal kurią sudaromas organizacijos modelis. Tyrimui bus pasirinktos tik 2 iš 4 dimensijų: įtraukimas ir nuoseklumas, nes šios dimensijos parodo vidinį įmonės profilį, susijusį su kokybe ir darbuotojų pasitenkinimu. Pagal D. Denison, misija bei prisitaikymas yra išoriniai veiksniai, kurie nustato įmonės prisitaikymą prie aplinkos, rinkos bei turi įtakos pardavimams bei rinkos dalies užėmimui (Daniel R Denison, 1998). Ankstesniuose skyriuose aptarta, jog darbuotojų įsipareigojimui didžiausią reikšmę turi vidiniai darbuotojų pasiekimai: darbuotojų pasitenkinimas, įtraukimas, o išoriniai veiksniai rodo tik pačios organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių pokyčių aplinkoje. Šiame tyrime siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūrą nagrinėjant jos viduje išpažįstamas vertybes, normas, nusistovėjusias praktikas.

Organizacinę kultūrą bus nustatyta iš 30 teiginių. Nuoseklumo dimensija susideda iš 3 faktorių: pamatinių vertybių, sutarimo, koordinavimo bei integracijos. Darbuotojai turės įvertinti, ar įmonėje egzistuoja stiprios vertybės ir ar jos reiškiasi vienodai skirtinguose organizacijos lygmenyse bei padaliniuose. Kita, įtraukimo dimensija, sudaryta iš 3 faktorių: įgalinimo, orientacijos į komandiškumą bei galimybių plėtrą. Darbuotojų apklausa parodys, kiek darbuotojai organizacijoje įsitraukę į darbą bei organizacijos indėlį į darbuotojų kompetencijų kėlimą, darbo sąlygų gerinimą ir bendruomeniškumą. Anketoje klausimai sudaryti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia „nesutinku“, 2 – „iš dalies nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“ ir 5 – „sutinku“.



### 3.3.2. Nacionalinių dimensijų skalė

Kultūrinės dimensijos tarp skandinavų ir lietuvių bus nagrinėjamos remiantis 6 Hofstede dimensijomis. Hofstede dimensijos yra:

- 1) valdžios atstumas,
- 2) individualizmas/kolektyvizmas,
- 4) vyriškumas/moteriškumas,
- 3) neapibrėžtumo vengimas,
- 5) ilgalaikė/trumpalaikė orientacija.

Klausimyną sudaro 20 teiginių, parengtų pagal G. Hofstede Vertybių tyrimo modelį 1994 metais, pagal kurį autorius su kitais bendraautoriais atliko bendrąją nacionalinių dimensijų tyrimą (G. Hofstede & Minkov, 2010). Klausimai suskirstyti į 5 klasterius po 4 klausimus kiekvienai dimensijai išmatuoti. Kiekvienas klausimas priskiriamas atitinkamos dimensijos „matavimui“ (2 lentelė). Juos respondentai įvertina nuo asmeniškai svarbiausių iki visiškai nesvarbių pagal penkiabalę Likerto skalę (vertinimo balai taip pat atitinka anketos skalę): 1 – „visiškai nesvarbu“, 2 – „nesvarbu“, 3 – „nei svarbu, nei nesvarbu“, 4 – „labai svarbu“ ir 5 – „svarbiausia“. Tarpusavyje 4 klausimai kiekvienoje dimensijoje yra statistiškai reikšmingi ir susiję.

Šis G. Hofstede klausimynas yra skirtas atskleisti skirtumams tarp dviejų ir daugiau tautybių/šalių. Atsakymai nėra generalizuojami visai tautybei: tai nereiškia, jog tautybė A visada pateiks tik tokius atsakymus. Rezultatai naudojami palyginimui tarp skirtingų šalių ar tautybių. Juos pildo žmonės, darbuotojai, kurie gali būti labai skirtingi savo demografinėmis charakteristikomis, išsilavinimu, amžiumi. Pastebėta, jog rezultatai skirtingas pozicijas ir skirtingose darbo vietose dirbančių žmonių nėra pastebėta skirtumų tarp 5 dimensijų, jei duomenys nėra lyginami tarp skirtingų šalių ir tautybių. Klausimynas nematuoja individualaus žmogaus lygio charakteristikų; matuojamos šalies lygmens koreliacijos, kurios gali skirtis nuo individo lygmens, kadangi netikrina asmenybės bruožų, o nustato bendrus bruožus, būdingus grupei žmonių, kuriuos jungia bendras kultūrinis bruožas (šiuo atveju - tautybė). Šis klausimynas padeda paaiškinti, kuo skiriasi vienoje tautinėje visuomenėje vyraujančios vertybės nuo vyraujančių kitoje visuomenėje. Tyrimas gali būti pritaikomas ir geografinėi vietai, t.y. vienai šaliai nagrinėti.

Pagal *Values Survey Manual*, patikimiausi rezultatai gaunami turint bent 50 respondentų grupę. Minimalus galimas skaičius būtų 20 respondentų iš vienos tautybės/šalies. Esant mažiau nei 20 respondentų, tikėtina, bus sudėtinga apibendrinti atsakymus bei didelę įtaką gali daryti pavieniai individų įsitikinimai. Patikimiausi rezultatai gaunami tuomet, kai

respondentai pasižymi skirtingomis demografinėmis charakteristikomis. Autorius pažymi, jog įtaką daro lytis, išsilavinimas ir amžius. Lyginamų šalių ar tautybių imtys idealiu atveju turėtų būti kiek įmanoma panašios.<sup>5</sup>

*Values Survey Manual 1994* pasirinktas vietoje kitų patobulintų versijų (tokių kaip *VSM 2008, 2013*) dėl patogesnio analizės atlikimo, kadangi naudojama Likerto skalė su vienodomis atsakymų reikšmėmis, taip pat mažesnės klausimų apimties. Remiantis šiuo klausimynu, atlikta daug tyrimų, kuriuose minima, jog tyrimo konstruktai aiškūs ir teoriškai pagrįsti, bei kiekvienai dimensijai priklausantys klausimai yra išgryninti ir patikimi (Kruger & Roodt, 2003). Originalus ir pirmasis *Value Survey Manual*, naudotas G. Hofstede tarptautiniame IBM korporacijos tyrime, nebuvo pritaikytas tarptautiniams tyrimams tarp skirtingų šalių, kadangi buvo pritaikytas vienai organizacijai. *VSM 1994* yra patobulintas originalaus klausimyno variantas, kurį sudaro 20 nuo Likerto skalės klausimų nuo „nesutinku“ iki „sutinku“ skalėje nuo 1 iki 5 bei 6 klausimai apie demografines charakteristikas<sup>6</sup> (lyginant su *VSM 2013*, kurį sudaro 24 klausimai iš Likerto skalės bei 6 demografinių charakteristikų klausimai). Šiuo atveju buvo pasirinktas trumpesnis, tačiau ne mažiau patikimas klausimyno variantas, kadangi struktūrinis klausimynas bus ilgas ir respondentų atsakymų kokybė gali dėl to sumažėti (Burchell & Marsh, 1992).

Pasak G. Hofstede modelio, didžiausi skirtumai tarp Lietuvos ir Švedijos gali būti moteriškumo/vyriškumo bei individualizmo/kolektyvizmo skalėse. Žemas vertinimas parodys polinkį į moteriškumą ar individualizmą, o aukštas – atitinkamai vyriškumą ir kolektyvizmą. Tam, kad ryšiai tarp šių dimensijų būtų nagrinėjami atidžiau ir būtų galima atlikti nuodugnią moderatoriaus ryšio analizę, nes, pasak G. Hofstede, jose egzistuoja didžiausi skirtumai tarp šių šalių, šios skalės suskirstytos į atskiras dimensijas.

### ***3.3.3. Įsipareigojimo organizacijai skalė***

Darbuotojų įsipareigojimo tyrimui pasirinktas „Trijų komponentų modelio“ (angl. *Three-Component Model*, toliau – *TCM*) darbuotojų įsipareigojimo anketa, sudaryta Allen & Meyer. Jis skirtas nustatyti 3 darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipus: emocinį, tęstinį ir normatyvinį. Tyrime bus naudojamos emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo skalės, kurios parodys įmonės darbuotojų įsipareigojimo „profilį“. Šis modelis turi dvi anketų versijas – originalią bei atnaujintą. Abi jos yra beveik identiškos, skiriasi tik klausimų kiekiu (originali turi po 8 klausimus kiekvienai skalei). Rezultatai vienoje skalėje turi kaip įmanoma labiau sutapti.

---

<sup>5</sup> Values Survey Manual 1994 <<https://studylib.net/doc/7719299/v-s-m--94---geert-hofstede>> [žiūrėta 2022-04-10].

<sup>6</sup> Ibid.

Tokiu atveju galima sakyti, kad duomenys patikimi. Vidurkiai gali būti išvedami tik vienoje įsipareigojimo skalėje; vidurkių išvedimas iš dviejų ar trijų įsipareigojimų skalių nenaudojami.

Vienintelis skirtumas tarp originalios ir naujosios *TCM* skalės yra klausimai susiję su tęstinio įsipareigojimo skale, kuri matuoja darbuotojų pareigą likti su organizacija. Teoriškai nominalų įsipareigojimą (angl. *Nominal Commitment Scale*, toliau – *NCS*) skatina dvi priežastys: patirtis iš socializacijos bei „naudos“ gavimas iš organizacijos. Originalioje tęstinio įsipareigojimo skalėje yra klausimai apie *NCS* kaip prievolę, o pataisytame klausimyne, tęstinį įsipareigojimą „matuojantys“ klausimai yra apie įsipareigojimo jausmą. Siekiant gauti patikimus duomenis, sprendimą, kurią iš dviejų versijų klausimynų vertėtų pasirinkti, nulemia tai, kiek prievolė potencialiai gali daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimui.

Pasirinktas originalus Allen & Meyer *TCM* darbuotojų įsipareigojimo klausimynas, kuris susideda iš 24 klausimų, kiekvienai įsipareigojimo skalei matuoti anketoje numatyti 8 klausimai. Ši anketos versija turi 7 Likerto skalės reikšmes: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „iš dalies nesutinku“, 4 – „nesu tikra(s)“, 5 – „iš dalies sutinku“, 6 – „sutinku“, 7 – „visiškai sutinku“. Siekiant išlaikyti viso tiriamojo darbo skalės vientisumą, klausimai bus vertinami pagal Likerto 5-ių balų skalę. Naudojamos skalių reikšmės – identiškos, atsisakyta tik „visiškai nesutinku“ bei „visiškai sutinku“ reikšmių. Pagal sutrumpintą Likerto skalę, 1 reiškia „nesutinku“, 2 – „iš dalies nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“ ir 5 – „sutinku“.

Ne visi anketos klausimai prasideda teigiamu teiginiu. Allen & Meyer manymu, atvirkštiniai klausimų variantai (prasidedantys neiginiu), viena vertus, patikrina respondentų budrumą bei padeda įsitikinti, kad respondentų duomenys yra patikimi (Meyer & Allen, 2004).

Originalūs anketų klausimai prieinami tik anglų kalba. Tyrime respondentai bus švedai bei lietuviai, todėl stengiantis užtikrinti respondentų rezultatų patikimumą, atliktas vertimas į lietuvių kalbą.

### **3.4. Tyrimo imtis**

Šiam tyrimui atlikti bus tiriamos dvi imtys: Lietuvoje bei Švedijoje dirbančių darbuotojų. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2020 m. Lietuvoje buvo 1 358 100 užimtų darbuotojų. Iš jų 70,5 proc. ekonomiškai aktyvūs darbuotojai yra tarp 15 – 74 m. amžiaus<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Darbo rinkos Lietuvoje 2021 duomenys, Lietuvos statistikos departamentas <<https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2021/uzimtumai-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/gyventoju-ekonominis-aktyvumas>> [žiūrėta 2022-05-14].

Tyrimo imtis su 5 % paklaida ir atitinkamai 95 % patikimumui, reikėtų 384 respondentų (imties dydis atliktas pagal [apklausos.lt](http://apklausos.lt) imties dydžio skaičiuoklę).

2021 m. Švedijos aktyvių darbuotojų skaičius siekė 5 058 500, pagal „Statista“ duomenis<sup>8</sup>. Darbinga amžiaus grupė tokia pati kaip Lietuvoje – nuo 15 iki 74 metų amžiaus. Švedijoje absoliuti dauguma, daugiau nei 85 %, yra dirbantys 35 – 54 amžiaus grupėje. Tuo tarpu Lietuvoje virš 85 % dirbančių yra tarp 30 ir 49 metų. Tai yra beveik identiška ekonomiškai aktyviausių gyventojų amžiaus grupė kaip Švedijoje. Švedijos darbuotojų tyrimo imtis, esant 95 % patikimumui ir 5 % paklaidai, taip pat turėtų būti lygi 384 anketoms.

Atkreipiamas dėmesys, jog informacija apie Švedijos darbo rinką yra vieneriais metais naujesni negu Lietuvos. Lietuvos statistikos departamentas kol kas nėra paskelbęs 2021 m. darbo rinkos analizės ir duomenų.

Tiriamosios grupės bus pasirinktos tikimybinio klasteriniu būdu, kadangi pasirenkami iš dviejų geografinių klasterių: Lietuvos ir Švedijos. Tikimybinis būdas svarbus, kadangi iš bendros populiacijos asmenys bus atrenkami pagal kriterijų – pagal darbo vietą (Lietuvoje ar Švedijoje) bei tyrimo metu turinčius darbo vietą asmenis. Su respondentais bus kontaktuojama per socialines platformas atsitiktine tvarka, kurie atitiks kriterijus ir pagal šalį. Šis būdas bus kombinuojamas su „sniego gniužtės“ principu, kai vienas darbuotojas gali rekomenduoti kitą. Šis būdas patogus ir vienas iš rekomenduojamų būdų naudoti tokiuose tyrimuose, kuriuose nagrinėjama populiacija yra paplitusi dideliame geografiniame plote (Kardelis, 2002).

### 3.5. Statistinis duomenų apdorojimas

Statistiniai duomenys apdorojimui ir analizei pasirinkta SSPS programinė įranga (*angl. Statistical Package for the Social Sciences*). Kiekvienam teiginiui priskirta vertinimo aspektas, kuris matuoja atitinkamus kintamuosius (žr. 2 lentelė). Teiginiai, priklausančiam vienam kintamajam, bus suvedami į vieną bendrą vidurkį.

2 lentelė. Organizacijos kultūros, nacionalinių dimensijų bei įsipareigojimo organizacijai vertinimo klausimyno reikšmės

Vertinami aspektai	Teiginių numeriai klausimyne
Įtraukimas	1 – 15
Nuoseklumas	15 – 30
Valdžios atstumas	33, 36, 44, 46
Individualizmas	32, 34, 31
Kolektyvizmas	38

<sup>8</sup> Number of Employees in Sweden, Statista, 2021. <<https://www.statista.com/statistics/527454/sweden-number-of-employed-people/>> [žiūrėta 2022-05-14].

Vyriškumas	37
Moteriškumas	35, 45
Neapibrėžtumo vengimas	43, 45, 47
Ilgalaikė orientacija	39, 40, 41, 42
Emocinis įsipareigojimas	49 – 56
Tęstinis įsipareigojimas	57 – 64
Normatyvinis įsipareigojimas	65 – 72

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Hofsetde Values Manual Survey 1994, Allen & Meyer, Denison klausimyno pagrindu.

Pastaba: klausimyne nėra trumpalaikę orientaciją nustatančių klausimų. Mažas ilgalaikės orientacijos balas reiškia tai, jog dominuoja trumpalaikė orientacija.

Tyrimui analizuoti bus naudojami aprašomosios analizės matai: vidurkiai, kurie rodo kintamojo vidutines reikšmes, bei standartiniai nuokrypiai, kurie parodo, kiek išsibarsčiusios yra reikšmės. Taip pat bus atliekama atvirkštinių skalių perkodavimo procedūra, kadangi anketoje yra atvirkštinės skalės (angl. *Reverse scale*) klausimų, kurie prasideda neiginiu.

Toliau bus pereinama prie tyrimo konstrukto analizės: testuojamas duomenų normalumo pasiskirstymas bei tyrimo duomenų patikimumas pagal *Cronbach alpha* reikšmes. Duomenys gali būti dviejų tipų: parametriniai, kurie turi normalųjį pasiskirstymą, ir neparametriniai, kurie neturi normaliojo pasiskirstymo. Statistiškai reikšmingus skirtumus tarp parametrinių duomenų aptikti naudojami t-testai bei ANOVA (arba MANOVA esant kelioms ANOVA vienu metu), o neparametrinių – Mann – Whitney U-testas (kai lyginami dviejų nepriklausomų grupių reikšmių vidurkiai) bei Kruskal – Wallis H-testas (kai lyginami daugiau nei dviejų nepriklausomų grupių reikšmių vidurkiai). Atlikus šiuos testus nustatoma, ar egzistuoja statistiškai reikšmingų skirtumų tarp nagrinėjamų veiksnių.

Po to bus pereinama prie regresinės analizės. Bus siekiama nustatyti, koks ryšys yra tarp įsipareigojimo organizacijai (Y) ir organizacinės kultūros (X). Jei egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, bus pereinama prie moderatoriaus (W) efekto tyrimo: ar jis daro įtakos ryšiui tarp X ir Y ir jei taip, ar tas ryšys statistiškai reikšmingas ir kurie moderatoriaus kintamieji turi stipriausią įtaką tam ryšiui.

## 4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR NACIONALINĖS KULTŪROS SAŠAJŲ TYRIMO ANALIZĖ LIETUVOJE IR ŠVEDIJOJE

### 4.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Nacionalinės kultūros įtakos organizacinei kultūrai ir įsipareigojimui organizacijai tarp lietuvių ir švedų tyrimas buvo atliekamas 2022 m. vasario – balandžio mėnesiais. Apklausoje surinkti duomenys iš 281 respondento, iš kurių 237 yra Lietuvoje dirbantys, o 44 – Švedijoje dirbantys asmenys (atitinkamai 84,3% ir 15,7%). Esant mažesniam respondentų skaičiui negu rekomenduojama, galima didesnė imties paklaida. Respondentai atrinkti, talpinant socialinių tinklų platformose, kuriose renkasi dirbantys žmonės, tiesiogiai susisiekiant su darbuotojais dirbančiais Švedijoje bei Lietuvoje per „LinkedIn“ ar „Facebook“ platformas, platinant apklausos anketą per Švedijos ir Lietuvos verslo asociacijas ir bendruomenes tiek autorės turimais, tiek kitų žmonių nurodytais ir pasiūlytais kontaktais (organizacijos buvo atrenkamos rekomendacijų, t.y. „sniego gniūžtės“ atrankos principu). Kai kurie respondentai pasiūlė patys persiųsti anketą savo artimiesiems arba kolegoms, tačiau daugiausia buvo bendraujama ir susisiekiama su respondентаis tiesiogiai (tikslinės klasterinės atrankos būdu) vadovaujantis pagrindiniu atrankos kriterijumi – darbo vieta, kurią žmogus yra nurodęs savo profilyje, ir svarbu, jog jis/ji tyrimo metu būtų dirbanti(s).

3 lentelė. Demografiniai požymiai respondentų Lietuvoje ir Švedijoje.

Požymis	Respondentai Lietuvoje		Respondentai Švedijoje	
	kiekis	%	kiekis	%
Lytis				
Moteris	155	65,4	30	68,2
Vyras	82	34,6	14	31,8
Išsilavinimas				
Vidurinis	11	4,6	0	0
Profesinis	9	3,8	0	0
Aukštasis neuniversitetinis	44	18,6	16	36,4
Aukštasis universitetinis	173	73	28	63,6
Amžius				
Iki 20	13	5,5	0	0
21-34	150	63,3	21	47,7
35-50	68	28,7	23	52,3

51 ir daugiau	6	2,5	0	0
Darbo trukmė dabartinėje organizacijoje				
Iki 5 m.	196	82,7	19	43,2
6-10 m.	28	11,8	20	45,5
11-20 m.	13	5,5	5	11,4
21 m. ir daugiau	0	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autorės.

Matoma, jog daugiausia apklaustą moterų (virš 60% iš apklaustųjų) tiek Lietuvoje, tiek Švedijoje. Dauguma jų turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau daugiausia turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir esantys tarp 20 – 50 metų amžiaus. Organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba, didžioji dauguma lietuvių (net 82,7 %) dirba iki 5 metų ir tik 11 proc. įmonėje išdirbo 6 metus ir ilgiau. Tuo tarpu Švedijos įmonėse respondentai dabartinėse darbovietėse vidutiniškai išdirbo ilgiau – beveik pusę apklaustųjų organizacijoje dirba nuo 6 iki 10 metų.

#### 4.2. Tyrimo rezultatų patikimumo ir duomenų pasiskirstymo nustatymas

Prieš pradėdant tyrimo duomenų analizę, būtina atsižvelgti į duomenų patikimumą. Duomenų patikimumui nustatyti naudojama *Cronbach alpha*. *Cronbach alpha* įvertina vidinį atsakymų suderintumą (Paškauskaitė, 1996). Šiuo atveju *Cronbach alpha* bus naudojama taip, kad nustatyti, kiek išipareigojimą matuojantys atsakymų variantai anketoje yra susiję, vadinasi, homogeniški. Jei atsakymų variantai yra pernelyg heterogeniški, yra laikomasi prielaidos, jog tokie duomenys nepatikimi. Tą gali lemti daugybę priežasčių: blogas klausimyno sudarymas, kai klausimai nesusiję vienas su kitu, atsaikūs respondentų atsakymų žymėjimas ir pan. Be to, *Cronbach alpha* parodo patikimumo paklaidos dydį atliekant tyrimą. Duomenys laikomi nepatikimais tada, kai vidinis suderintumas yra mažesnis negu 0.7.

4 lentelė. Organizacinės kultūros instrumento patikimumas *Cronbach alpha* reikšmės.

Konstruktas	Skalė	Teiginių skaičius skalėje	Cronbach alpha reikšmė
Organizacinė kultūra	Įtraukimas	15	0.727
	Nuoseklumas	15	0.719
Nacionalinių kultūrų dimensijos	Valdžios atstumas	3	0.815
	Individualizmas	3	0.664
	Kolektyvizmas	1	-
	Vyriškumas	1	-
	Moteriškumas	2	0.790

	Neapibrėžtumo vengimas	4	0.723
	Ilgalaikė orientacija	4	0.785
Įsipareigojimas organizacijai	Emocinis įsipareigojimas	8	0.707
	Tęstinis įsipareigojimas	8	0.743
	Normatyvinis įsipareigojimas	8	0.901

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pastaba: vyriškumas ir kolektyvizmas neturi Cronbach alpha reikšmės, kadangi šias dimensijas sudaro po vieną teiginį.

Gautos Cronbach alpha reikšmės yra didesnės negu 0.7, vadinasi, tyrimo duomenys yra patikimi. Mažiausia reikšmė fiksuojama individualizmo skalėje, kuri lygi 0.664. Pagal skirstinį, daugiau negu 0.6 galima laikyti patikima. Galima teigti, jog kiekvieno iš konstruktų teiginiai yra suderinti.

Toliau bus tikrinamas duomenų reikšmių pasiskirstymo normalumas. Esant statistiškai reikšmingam Šapiro ir Vilko (angl. *Shapiro–Wilk*) bei Kolmogorovo ir Smirnov (angl. *Kolmogorov-Smirnov*), rezultatai interpretuojami laikantis nulinės hipotezės, jog duomenys nėra pasiskirstę normaliai, kai  $p < 0,05$  (Pakalniškienė, 2012). Esant tokiam duomenų pasiskirstymui, kai  $p < 0,05$  reiškia, jog nulinė hipotezė pasitvirtina. Šio tyrimo atsakymų atveju, organizacinės kultūros, nacionalinių kultūrų bei įsipareigojimo organizacijai konstruktų reikšmė yra  $p < 0,001$  (žr. priedus 2-5), vadinasi, gauti duomenys yra neparimetriniai ir netenkina normalaus pasiskirstymo sąlygų.

#### 4.3. Nacionalinių kultūrinių dimensijų palyginimas Švedijoje ir Lietuvoje

Nacionalinių dimensijų skalės: neapibrėžtumo vengimas, valdžios atstumas, individualizmas/kolektyvizmas, vyriškumas/moteriškumas bei ilgalaikė orientacija bus tiriamos tarp Švedijos ir Lietuvos pagal G. Hofstede *Values Survey Manual 1994* aprašytas formules.

##### 1) Valdžios atstumo indekso formulė (PDI):

$$PDI = -35m(33) + 35m(36) + 25m(44) - 20m(46) - 20$$

Indeksas varijuoja nuo 0 (mažas valdžios apibrėžtumas) iki 100 (didelis valdžios neapibrėžtumas). Reikšmės mažiau 0 ir daugiau 100 yra galimos.  $m(33)$  reiškia klausimo nr. 33 vidurkį.

##### 2) Individualizmo indekso formulė (IDV):

$$IDV = -50m(31) + 30m(32) + 20m(34) - 25m(38) + 130$$



Indekso reikšmė yra tarp 0 (stiprus kolektyvizmas) ir 100 (stiprus individualizmas). Reikšmės žemiau 0 arba viršijančios 100 galimos.

3) Vyriškumo indekso skalė (MAS):

$$MAS = +60m(35) - 20m(37) + 20m(45) - 70m(37) + 100$$

Indekso reikšmės pasiskirsčiusios tarp 0 (stiprus moteriškumas) iki 100 (stiprus vyriškumas). Galimos reikšmės žemiau 0 bei virš 100.

Pastebėtina, jog šiai dimensijai tiksliai įvertinti trūko 19- iš *VSM 1994* klausimo, kurio trūko galutinėje anketos versijoje, dėl to šios dimensijos vertinimas yra apytikslis ir naudojamas tos pačios dimensijos atsakymas du kartus, kadangi jis matuoja būtent tą dimensiją.

4) Neapibrėžtumo vengimo indeksas (UAI):

$$UAI = +25m(43) + 20m(45) - 50m(47) - 15m(47) + 120$$

Indekso reikšmės varijuoja tarp 0 (silpnas neapibrėžtumo vengimas) iki 100 (stiprus neapibrėžtumo vengimas). Taip pat galimos reikšmės žemiau 0 arba virš 100.

Pastebėtina, jog šiai dimensijai tiksliai įvertinti trūko 20-o iš *VSM 1994* klausimo, kurio trūko galutinėje anketos versijoje, dėl to šios dimensijos vertinimas yra apytikslis ir naudojamas tos pačios dimensijos atsakymas du kartus, kadangi jis matuoja būtent tą dimensiją.

5) Ilgalaikės orientacijos indeksas (LTO):

$$LTO = +45m(39) - 30m(40) - 35m(41) + 15m(42) + 67$$

Indekso reikšmės pasiskirsčiusios tarp 0 (stipri trumpalaikė orientacija) ir 100 (stipri ilgalaikė orientacija). Technškai galimos reikšmės žemiau 0 bei virš 100.

5 lentelė. Nacionalinės kultūrinės dimensijos pagal G. Hofstede Lietuvoje ir Švedijoje..

Indeksas \ Šalis	Lietuva	Švedija
Valdžios atstumas (PDI)	26.45	14.94
Individualizmas (IDV)	65.21	66.00
Vyriškumas (MAS)*	66.32	43.72
Neapibrėžtumo vengimas (UAI)*	15.48	4.46
Ilgalaikė orientacija (LTO)	53.46	63.99

Šaltinis: sudaryta autorės.

\*pažymėti apytiksliai dimensijos duomenys.

Skirtumai tarp Lietuvos ir Švedijos darbuotojų atsiskleidžia vyriškumo skalėje: Lietuvoje darbuotojai turintys daugiau „vyriškų“, o Švedija daugiau „moteriškų“ savybių. Nepaibrėžtumo vengimas abejose šalyse itin mažas kaip ir valdžios atstumas. Abu šie rodikliai nežymiai didesni Lietuvoje negu Švedijoje. Labai panašūs duomenys individualizmo ir kolektyvizmo skalėje: abiejų šalių darbuotojai šiek tiek labiau linkę į individualizmą negu kolektyvizmą. Švedijoje darbuotojai labiau linkę į ilgalaikę orientaciją, tuo tarpu Lietuvoje – į trumpalaikę, tačiau skirtumas nėra didelis.

Ankstesniais G. Hofstede dimensijų duomenimis, didžiausias skirtumas tarp Lietuvos ir Švedijos buvo neapibrėžtumo vengimo bei ilgalaikės orientacijos skalėse (3 pav.). Lietuvoje buvo didelis neapibrėžtumo vengimas, Švedijoje – mažas. Šiuose duomenyse galime išvelgti panašią tendenciją, jog Lietuvoje jis vis tiek aukštesnis, tačiau labai sumažėjęs. Tuo tarpu ilgalaikės orientacijos skalėje nėra didelių skirtumų: Švedija vis dar labiau į ateitį orientuota, Lietuvoje daugiau trumpalaikės orientacijos, tačiau skirtumas žymiai mažesnis negu G. Hofstede duomenyse. Pagal G. Hofstede dimensijas, tiek Lietuvoje, tiek Švedijoje dominavo moteriškumas. Tačiau šie duomenys liudija, jog Lietuvoje didesnė vyriškumo dimensija.

#### **4.4. Organizacinės kultūros ir demografinių veiksnių sąsajos**

Kruskal-Wallis testas patikrina, ar 3 ir daugiau populiacijų turi vienodus vidutinius kintamųjų reitingus, o Whitney U-testas parodo tą patį, tik pritaikytas 2 populiacijoms nagrinėti. Taigi duomenys bus išskaidyti į grupes pagal demografinius rodiklius, kaip lytis ir šalis, kurie turi dvi reikšmes (1-moteris, 2-vyras; 1-Lietuva, 2-Švedija), Kruskall Wallis analizė bus taikoma 3 ir daugiau reikšmių turintiems rangams, kaip amžius, išsilavinimas, darbo stažas dabartinėje organizacijoje.

Kruskall – Wallis ir Mann – Whitney analizės remiantis prielaida, jog esant  $p < 0,05$ , egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp demografinių charakteristikų ir organizacinės kultūros. Šia teorija siekiama išsiaiškinti, ar yra demografinių veiksnių, kurie turėjo įtakos nenormaliam duomenų pasiskirstymui tiriamiems konstruktais (X, Y, W).

Atlikus dviejų populiacijų analizę pagal Mann-Whitney U-testą, pasirodo, netolygų duomenų pasiskirstymą lemia šalis, kurioje respondantai dirba. Jis paaiškina įtraukimą ( $U=2001,5$ ,  $p < 0,001$ ) bei nuoseklumą ( $U=3331$ ,  $p < 0,001$ ). Švedijos darbuotojai organizacijas apibūdina kaip labiau įtraukiančias ( $mean = 3,7182$ ) bei nuoseklias ( $mean = 3,4682$ ). Vadinasi, organizacinės kultūros konstruktas turi statistiškai reikšmingą ryšį su šalimi, kurioje dirbama. Statistiškai reikšmingas ryšys aptiktas tarp šalies ir keleto nacionalinės kultūros konstrukto

dimensijų, kaip moteriškumas ( $U=3743,5$ ,  $p=0,002$ ), vyriškumas ( $U=2909$ ,  $p < 0,001$ ) valdžios atstumas ( $U=2435,5$ ,  $p < 0,001$ ) bei emocinis įsipareigojimas ( $U=4153,5$ ,  $p=0,32$ ). Švedijoje dirbantiems būdingas didesnis moteriškumo lygis ( $mean = 3,7955$ ), o Lietuvoje dirbantiems – vyriškumas ( $mean = 3,3650$ ). Valdžios atstumas taip pat yra didesnis Lietuvoje ( $mean = 3,3460$ ). Labiau emociškai įsipareigoję yra Švedijoje dirbantys respondentai ( $mean = 2,9091$ ). Iš aptartų rodiklių didžiausi skirtumai tarp šalių yra moteriškumo, vyriškumo bei valdžios atstumo skalėse (žr. 6 lentelę).

Amžius statistiškai reikšmingą ryšį turi su neapibrėžtumo vengimu ( $H(3)=11,281$ ,  $p=0,010$ ) bei normatyviniu įsipareigojimu ( $H(3)=39,325$ ,  $p < 0,001$ ). Kuo didesnis amžius, tuo labiau žmogus linkęs įsipareigoti (iki 20 metų,  $mean = 2,0938$ ; 21-34 metų,  $mean = 2,1645$ ; 35-50 metų,  $mean = 2,8371$ ; virš 50 metų,  $mean = 2,9167$ ). Taip pat nuo amžiaus eksponentiškai didėja neapibrėžtumo vengimas (iki 20 metų,  $mean = 2,7222$ ; 21-34 metų,  $mean = 2,9483$ ; 35-50 metų,  $mean = 3,1498$ ; virš 50 metų,  $mean = 3,7222$ ).

Išsilavinimas statistiškai reikšmingą ryšį turėjo su tęstiniu įsipareigojimu ( $H(3)=8,811$ ,  $p=0,044$ ). Palyginus, kaip tęstinis įsipareigojimas sąveikauja su išsilavinimu, aptikti nedideli skirtumai tarp vidurkių. Didžiausią tęstinį įsipareigojimą turi tie asmenys, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ( $mean = 3,1563$ ), o mažiausią – profesinį ( $mean = 2,9583$ ). Skirtumai tarp vidurinio ir universitetinio išsilavinimo labai maži (atitinkamai  $mean = 3,0795$  ir  $mean = 3,0871$ ). Tarp vidurinio išsilavinimo ir tęstinio įsipareigojimo fiksuojama didelis standartinis nuokrypis, lyginant su kitomis išsilavinimo kategorijomis ( $SD = 0,76500$  palyginus su kitų atsakymais ir standartiniu nuokrypiu apie  $SD \approx 0,5$ ). Kuo didesnis standartinis nuokrypis, tuo labiau duomenys yra išsibarstę ir nukrypę nuo vidurkio. Vadinasi, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai tęstinį įsipareigojimą įvertino ne taip vieningai kaip kiti.

6 lentelė. Statistiškai reikšmingų ryšių tarp demografinių charakteristikų ir organizacinės kultūros, nacionalinės kultūros bei įsipareigojimo organizacijai konstrukty, vidurkiai.

Kintamieji		Demografinės charakteristikos									
		Įtraukimas (vidurkis)	Nuoseklumas (vidurkis)	Moteriškumas (vidurkis)	Vyriškumas (vidurkis)	Valdžios atstumas (vidurkis)	Neapibrėžtumo vengimas (vidurkis)	Emocinis įsipareigojimas (vidurkis)	Tęstinis įsipareigojimas (vidurkis)	Normatyvinis įsipareigojimas (vidurkis)	
Šalis	Lietuva	3,2667	3,2045	3,0084	3,3650	3,3460		2,7547			
	Švedija	3,7182	3,4682	3,7955	2,6250	2,6250		2,9091			
Amžius	Iki 20 m.						2,7222				2,0938
	21-34 m.						2,9483				2,1645
	34-50 m.						3,1498				2,8371
	51m. ir daugiau						3,7222				2,9167

Išsilavinimas	Vidurinis		3,0795	
	Profesinis		2,9583	
	Aukštasis neuniversitetinis		3,1563	
	Aukštasis universitetinis		3,0871	

*Pastaba: statistiškai reikšmingų ryšių tarp demografinių charakteristikų ir kintamųjų kaip kolektyvizmo, individualizmo bei ilgalaikės orientacijos nebuvo rasta, todėl į lentelę neįtraukti.*

#### 4.5. Organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo regresinė analizė

Ar organizacinė kultūra lemia ir ar yra susijusi su įsipareigojimu organizacijai, bus išsiaiškinta pagal regresinės analizės duomenis. Lietuvoje ir Švedijoje organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsipareigojimui bus atliekama atskirai siekiant išsiaiškinti, kurioje iš jų kokią įtaką šie veiksniai turi atskirose šalyse. Nepriklausomas kintamasis (X) yra organizacinė kultūra: įtraukimas ( $X_1$ ) bei nuoseklumas ( $X_2$ ), o priklausomi (Y) – emocinis ( $Y_1$ ), tęstinis ( $Y_2$ ) ir normatyvinis ( $Y_3$ ) įsipareigojimų tipai.

*7 lentelė. Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai veiksnių statistinės regresinės analizės duomenys bendrai populiacijai.*

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Determinacijos koeficientas ( $R^2$ )	$p$ koeficiento reikšmė	$p$ koeficiento reikšmė po Bootstrap	Multikolinearumas VIF
Įtraukimas	Emocinis įsipareigojimas	0.005	0.620	0.631	1.081
Nuoseklumas			0.316	0.286	1.081
Įtraukimas	Tęstinis įsipareigojimas	0.001	0.626	0.609	1.081
Nuoseklumas			0.838	0.835	1.081
Įtraukimas	Normatyvinis įsipareigojimas	0.004	0.419	0.370	1.081
Nuoseklumas			0.410	0.396	1.081

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS regresinės analizės duomenimis.*

Atlikus analizę matyti, jog nėra statistiškai reikšmingų ryšių tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo. Determinacijos koeficientas  $R^2$  parodo, kokią procentinę priklausomo kintamojo dalį lemia nepriklausomo kintamojo kitimas. ryšių. Jo reikšmė varijuoja tarp 0 ir 1. Kuo didesnė reikšmė, tuo statistiškai patikimesnis modelis. Minimali  $R^2$  reikšmė turėtų būti 0.2. Sugrupavus respondentų švedų ir lietuvių atsakymus bendrai, determinacijos koeficiento reikšmė mažesnė už minimalią reikšmę ( $R^2 < 0.2$ ). Tai gali būti susiję su tuo, jog  $p$  koeficiento reikšmė yra didelė. Lygtis  $1 - R^2$  parodo, kokia procentinė reikšmė yra kitų modelyje neįvertintų kintamųjų (Paškauskaitė, 1996). Šiame modelyje, kai  $R^2 = 0.4$ , organizacinė kultūra (įtraukimas ir nuoseklumas) paaiškina tik 0.4 % emocinio įsipareigojimo variacijos. Likę 99.6 % yra kiti modelyje neįvertinti veiksniai. Vertinant šio regresijos modelio rezultatus, galima teigti, jog apie 99 % ryšiui tarp X ir Y sudaro kiti veiksniai.

8 lentelė. Organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai veiksmų statistinės regresinės analizės duomenys pagal respondentų gyvenamąją šalį.

	Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Determinacijos koeficientas (R <sup>2</sup> )	p koeficiento reikšmė	p koeficiento reikšmė po Bootstrap	Multikolinearumas VIF
Švedija	Įtraukimas	Emocinis įsipareigojimas	0.091	0.085	0.086	1.06
	Nuoseklumas			0.466	0.430	1.06
	Įtraukimas	Tęstinis įsipareigojimas	0.035	0.306	0.229	1.06
	Nuoseklumas			0.443	0.480	1.06
	Įtraukimas	Normatyvinis įsipareigojimas	0.043	0.276	0.304	1.06
	Nuoseklumas			0.544	0.549	1.06
Lietuva	Įtraukimas	Emocinis įsipareigojimas	0.005	0.440	0.454	1.051
	Nuoseklumas			0.404	0.417	1.051
	Įtraukimas	Tęstinis įsipareigojimas	0.004	0.320	0.286	1.051
	Nuoseklumas			0.864	0.865	1.051
	Įtraukimas	Normatyvinis įsipareigojimas	0.004	0.611	0.577	1.051
	Nuoseklumas			0.329	0.313	1.051

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS regresinės analizės duomenimis.

Išskaidžius modelį pagal šalis, determinacijos koeficientas padidėja tarp Švedijos respondentų, tačiau Lietuvos jis išlieka toks pat mažas (mažiau negu 0.2). Dėl to šalia atliekamas ir *bootstrapping* - metodas, kuris leidžia gauti patikimus standartinių nuokrypių įverčius ir pasikliautinius intervalus regresijos koeficientams. Iš lentelės matyti, jog bootstrap *p* koeficiento reikšmė pagerėja, tačiau netenkina statistinio reikšmingumo sąlygos (visais atvejais  $p > 0.05$ , taigi, netenkina statistinio reikšmingo sąlygos, kai  $p < 0.05$ ).

Multikolinearumo diagnostika (*VIF*) nustato, ar nėra tarpusavio koreliacijos tarp visų X (šiuo atveju – X ir X) kintamųjų. Kai  $VIF < 4$ , multikolinearumo nėra, o kai  $VIF > 4$ , multikolinearumas egzistuoja. Esant stipriam multikolinearumui, regresijos nepriklausomų kintamųjų koeficientai turi dideles standartines paklaidas, dėl to kiti regresijos koeficientai negali būti įvertinami tiksliai. Abiejuose modeliuose, tiek Lietuvos ir Švedijos atskirai, tiek bendrai,  $VIF < 4$ . Nežymiai mažesnis multikolinearumas yra tuomet, kada analizuojami duomenys atskirose šalyse atskirai.

Taigi tai patvirtinta, jog nėra jokio ryšio tarp organizacijos kultūros bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Determinacijos koeficientas yra mažesnis už minimalią reikšmę, Organizacinė kultūra (X) paaiškina ypatingai mažą dalį įsipareigojimo organizacijai (Y) ir nesiekia net minimalaus rodiklio lygio. Šiems kintamiesiems neturint statistiškai reikšmingo ryšio, moderatoriaus – nacionalinės kultūros – analizė netenka prasmės, kadangi moderatorius negali turėti įtakos tarp dviejų, neturinčių ryšio, kintamųjų.

## IŠVADOS

- Dauguma mokslinių tyrimų liudija, jog organizacinė kultūra skirtingose šalyse priklauso nuo nacionalinės kultūros. G. Hofstede tuo pagrindu suformulavo nacionalinių dimensijų teoriją, pagal skirtis, kurios daro didžiausią įtaką organizacijose. Tai pastebėta ir tyrimuose: kultūrose, kuriose stiprus kolektyvizmas, labiau orientuotos į konsensumą, bendradarbiavimą, ir atvirkščiai: tose visuomenėse, kuriose stipri konkurencija, orientacija į rezultatą, didesnė vyriškumo dimensija.
- Moksliniai tyrimai parodė, jog ryšiai tarp G. Hofstede nacionalinių kultūrinių dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai yra įvairialypiai. Pagal A. Meyer tyrimą, normatyvinis įsipareigojimas didesnis šalyse, kuriose didesnis valdžios atstumas, būdinga ilgalaikė orientacija, didelis neapibrėžtumo vengimas bei dominuoja vyriškumas. Tačiau G. Gelade 39 šalių tyrime buvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tik tarp kolektyvizmo ir tęstinio įsipareigojimo. Lietuvoje tokių tyrimų nėra, – darbuotojų įsipareigojimas organizacijai nagrinėtas per demografines charakteristikas. Švedijoje didesnis normatyvinis įsipareigojimas, tačiau bendrais bruožais, šalis pasižymi mažu valdžios atstumu bei neapibrėžtumo vengimu, joje dominuoja moteriškumo dimensija – šios išvados visiškai skiriasi nuo A. Meyer aprašytų.
- Atlikta literatūros analizėje nebuvo aptikta tyrimų, kurie tiksliai aprašytų organizacinės kultūros ryšį su darbuotojų įsipareigojimu. Remiantis bendrais organizacinės kultūros, kuri susidaro išorinės visuomenės nuostatos, vertybės, kurios atsispindi į organizacijos viduje. Mokslininkai mini, jog šios vertybės visuomenėje bei organizacijoje turi būti suderintos, nes nuo to priklauso organizacijos darbuotojų pasitenkinimas. Tuo tarpu moksliniai tyrimai rodo, jog darbuotojų įsipareigojimo tipas gali priklausyti nuo nacionalinių kultūrinių dimensijų. Taigi galima teigti, kad šie trys elementai gali būti susiję ir tai, kad nacionalinė kultūra gali turėti tam įtakos.
- Empirinio tyrimo išvados pateikė naujų duomenų apie ryšius tarp įsipareigojimo organizacijai bei demografinių charakteristikų. Ankstesni moksliniai tyrimai liudijo, jog Lietuvoje bei Švedijoje išsilavinimas koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai: turintys aukštąjį išsilavinimą, žmonės labiau įsipareigoję organizacijai negu žemesnį išsilavinimą turintys, o Lietuvoje labiau išsilavinę žmonės yra emociškai ir nominaliai įsipareigoję. Tačiau šio tyrimo rezultatai rodo, jog aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės turi didesnę tęstinį įsipareigojimą.
- Tyrimas patvirtino literatūrinėje analizėje Švedijos ir Lietuvos organizacijas charakterizuojančius bruožus. Labiau „moteriško“ tipo visuomenė yra Švedijoje, kurie

linę į konsensą, o lietuviai labiau linę į „vyriškumo“ dimensijai priskirtinas savybes. Tačiau tyrimo rezultatai paneigė G. Hofstede numatytas didžiausias skirtis tarp Lietuvos ir Švedijos, kurie buvo fiksuojami neapibręžtumo vengime bei ilgalaikėje orientacijoje. Tačiau šiame tyrime skirtumai šalių šiose dimensijose nėra dideli. Panaši ir individualizmo – kolektyvizmo skalė tarp Lietuvos ir Švedijos. Pasak Giedriaus Jucevičiaus, individualizmas stipresnis tarp jaunesnės amžiaus grupės Lietuvoje. Tai galėjo turėti įtakos tyrimui, kadangi 63 % apklaustųjų buvo tarp 21-34 metų.

- Tarpkultūrinių tyrimų analizė leidžia teigti, jog organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui. Ji priklauso nuo nacionalinės kultūros bruožų ir dalinai nuo G. Hofstede kultūrinių dimensijų. Tačiau empiriniame tyrime tai buvo paneigta: nenustatyta ryšio tarp organizacinės kultūros (X) ir įsipareigojimo organizacijai (Y) tarp Lietuvos ir Švedijos darbuotojų. Vadinasi, moderatoriaus (W) nacionalinės kultūros analizė neteikia prasmės, kadangi jis negali turėti įtakos dviems veiksniams, tarp kurių nėra statistiškai reikšmingo ryšio. Nei Lietuvoje, nei Švedijoje iki šiol nebuvo atlikti tyrimai, kurie paaiškintų organizacinės kultūros ryšį, pagal D. Denison modelį, su darbuotojų įsipareigojimu.

## REKOMENDACIJOS

1. Tolimesniems tarpkultūriniais tyrimams, vertėtų atlikti tyrimą vienoje organizacijoje, kuri turi padalinius užsienyje. Šiuo atveju atsitiktine tvarka vykdyta apklausa tarp Lietuvoje ir Švedijoje dirbančių darbuotojų, kurie priklauso įvairių sektorių, dydžių bei kapitalo organizacijoms, bei kuriose organizacinė kultūra gali reikšmingai skirtis. Nustatyti organizacinę kultūrą apklausiant pavienius respondentus, nusakyti yra sunku, vadinasi, tokie duomenys gali būti išsisklaidę bei neturėti ryšių su kitais kintamaisiais.

2. 2020 m. organizacijų veiklą bei darbo stilių reikšmingai pakeitė COVID-19 pandemija visame pasaulyje. Literatūros analizė parodė, jog pandemijos metu darbuotojams sukėlė iššūkių keletas apsunkinimų: darbuotojai dažniau dirba iš namų, dėl kurios organizacijoms kyla iššūkis išlaikyti organizacijos kultūrą ir vertybes, bei darbuotojų skaičiaus mažinimas ir įmonės veiklos sustabdymas. Jei tyrime buvo apklausti darbuotojai, kurie patyrė reikšmingų praradimų dėl pandemijos, arba dirbo tokiose įmonėse, kurioms nesisekė išlaikyti teigiamą darbuotojų nusiteikimą, tai be abejonės galėjo turėti įtakos organizacinei kultūros ir įsipareigojimui organizacijai. Siekiant išsiaiškinti COVID-19 pandemijos sukeltą įtaką darbuotojų vertinimams, reikėtų analizės, kuri būtų atlikta prieš pandemiją arba tyrimą daryti vienoje organizacijoje, kadangi būtų galima įvertinti organizacijos patirtį įveikiant COVID-19 sukeltas pasekmes.

3. Reikėtų tyrime padidinti dalyvaujančių asmenų įvairovę. Tyrime beveik absoliuti dauguma, 86 % respondentų turėjo aukštąjį universitetinį bei beveik pusė, 45 % tyrime dalyvavusių asmenų buvo 21-34 metų. Nors bandyta kontaktuoti su labai įvairaus išsilavinimo ir amžiaus grupėmis, tačiau tokio profilio žmonės atsakė į anketos klausimus. Kita priežastis, galėjusi turėti įtakos netolygiam respondentų pasiskirstymui yra tai, jog su visais respondentais buvo susisiekti per socialinių tinklų platformas. Norint pasiekti įvairesnę auditoriją, reikėtų tai daryti ne vienu, o bent keliais skirtingais respondentų paieškos būdais.



## LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Aaltio, I., & Mills, A. J. (2003). Gender, identity and the culture of organizations. In *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780203166758>
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31–49. <https://www.jstor.org/stable/4200778>
- Baldwin, J. M. (1897). The psychology of social organization. *Psychological Review*, 4(5), 482–515. <https://doi.org/10.1037/h0072331>
- Barney, J. B., & Barney, J. A. Y. B. (2016). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barry, G. (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>
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M. J., Crum, A. J., Douglas, K. M., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, S. A., Jetten, J., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>
- Burchell, B., & Marsh, C. (1992). The effect of questionnaire length on survey response. *Quality and Quantity*, 26(3), 233–244. <https://doi.org/10.1007/BF00172427>
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(4), 630–643. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0284>
- Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development*

*International*, 00(00), 1–8. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047150>

Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775–779.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>

Collier, J. R. E. (2016). Corporate social responsibility and employee health. *Organizations, Communication, and Health*, 16(1), 187–203. <https://doi.org/10.4324/9781315723020>

Daejeong, C., In-sue, O., & Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment : A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-FaDaejeong, C., In-sue, O., & Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment : A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model. *Journal of Applied Psychology*.

Denison, D., & Nieminen, L. (2014). Habits as Change Levers. *People and Strategy*, 37(1), 23–28. <https://eds-b-ebsohost-com.ezproxy.umuc.edu/eds/detail/detail?vid=2&sid=ffdc0f0f-da2c-485c-8a87-2c7cc84230b1%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#AN=edsgc1.372691723&db=edsgbe>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989a). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 168–172. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980714>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989b). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 168–172. [https://doi.org/http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1989-preliminary-evidence\\_0.pdf](https://doi.org/http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1989-preliminary-evidence_0.pdf)

Denison, Daniel R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? *Academy of Management*, 21(3), 619–654.

Denison, Daniel R. (1998). *Organisational Culture and Effectiveness: The case of Foreign firms in Russia*. 1(179).

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

- Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2015). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos Mokslai*, 69, 89–102. <https://doi.org/10.15388/im.2014.69.5100>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment. *Business and Society*, 54(2), 229–253. <https://doi.org/10.1177/0007650312439534>
- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339–1358. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.14>
- Geert Hofstede. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14.
- Geertz, C. (1966). The Impact of the Concept of Culture on the Concept of Man. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 22(4), 2–8.
- Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality, or consequence of culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 542–556. <https://doi.org/10.1177/0022022106290477>
- Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). *Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotojais ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms*.
- González, T. F., & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment.” *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>
- Gray, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594–603.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a

- three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Hofstede, G. (2013). *Vsm 2013*. May, 5. <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede, G. J. (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135–137. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(200003/04\)9:2<135::aid-jsc464>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(200003/04)9:2<135::aid-jsc464>3.0.co;2-e)
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493–504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- ILO. (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis (Labour market developments). *Journal Labour Market Development*, 4(7), 1–35.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897–914. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400234>
- Jucevičius, G. (2001). Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai Mokslai*, 2(2), 20–27.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 1–11.
- Kniffin, K. M., & Ashford, Susan P, Narayanan J., A. F. . A. J. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications , issues , and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76, 63–77.
- Kruger, T., & Roodt, G. (2003). *HOFSTEDE'S VSM-94 REVISITED: IS IT RELIABLE AND VALID?* 29(1), 75–82.
- Kumpikaitė, V., & Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų Įsipareigojimų Didinimas: Teorinis Ir Praktinis Aspektas. *Increasing of Employees Commitment: Theoretical and Practical Approach.*, 374–380.

- Lauture, R., & Césaire, I. A. (2012). Commitment Of Public-Sector. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11(3), 331.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7(5), 251–260. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199808\)7:5<251::aid-jsc383>3.3.co;2-s](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199808)7:5<251::aid-jsc383>3.3.co;2-s)
- Ligita Šimanskienė, L. S. (2014). *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. 2(2), 201–210.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour. *Management of Organizations: Systematic Research*, 32, 95–103. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22055851&site=ehost-live>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. <https://doi.org/10.13703/j.0255-2930.2016.10.007>
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The Relationship Between Organisational Culture and Innovation. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology, University*, 16. <https://doi.org/2004>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Mockaitis, A. I., & Šalčiuvienė, L. (2004). *Darbuotojų požiūrio į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė*. 153–166.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment : A Progress Report. *University of Oregon, Technical Report, 15*, 1–46.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership, 6*(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Ning Li, A., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 407–425. <https://doi.org/10.1002/job>
- Oh, K., Pieper, J. R., & Gerhart, B. (2010). Comparing the predictive power of national cultural distance measures: Hofstede versus Project GLOBE. *Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, AOM 2010*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54499873>
- Paijo, R., & Vonheim, V. (2017). *The Role of National Versus Organizational Culture in Multinational Organizations A Comparative Case Study of Handelsbanken Sweden and Handelsbanken UK*.
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*.
- Paškauskaitė, M. (1996). *ASMENS IR ORGANIZACIJOS VERTYBINIO SUDERINAMUMO BEI SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI*.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman, V., Brodbeck, F. C., Chhokar, J. S., House, R. J., Bonache, J., Trullen, J., Sanchez, J. I., Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J., Shi, X., Wang, J., Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J., Sarros, J. C., Santora, J. C., ... Lencioni, P. (2012). The Cultural Context of Leadership and Power. *Journal of World Business, 47*(4), 183–192.
- Petkevičiūtė, N. I. K. (2004). *Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. 37*.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures. 24*(4), 570–581.
- Pilkauskaitė Valickienė, R. A. V. B. S. (2007). *Darbuotojų Ketinimo Keisti Darbą ir Pasitenkinimo Darbu Sąsajos Lietuvoje. 115–123*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational

- commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 49(49 / 2009), 97–108.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Rousseau, D. R. A. C. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment of Organizational Culture. *Group & Organizational Studies*, Vol. 13(3).
- Schein, E. H. (1988). *December 1988 WP# 2088-88. December.*
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). MARKET ORIENTATION IN UNITED STATES AND SCANDINAVIAN COMPANIES . A CROSS-CULTURAL STUDY Norwegian School of Management , Norway Departm of Marketing , University of Southern California , USA . *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157.
- Šimanskienė, L., Gargasas, A., & Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(2), 310–320. <https://doi.org/10.15544/mts.2015.28>
- Singh, A. P., & Das, G. S. (1978). *Organizational Culture and Its Impact on Commitment to Work*. 13(4), 511–524.
- Sippola, M. (2009). The two faces of Nordic management? Nordic firms and their employee relations in the Baltic States. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1929–1944. <https://doi.org/10.1080/09585190903142381>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Svallfors, S., Halvorsen, K., & Andersen, J. G. (2001). Work Orientations in Scandinavia: Employment Commitment and Organizational Commitment in Denmark, Norway and Sweden. *Acta Sociologica*, 44(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/000169930104400203>

- TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tortola, P. D., & Pansardi, P. (2019). The charismatic leadership of the ECB presidency: A language-based analysis. *European Journal of Political Research*, 58(1), 96–116. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12272>
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525–550. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00032-9)
- Webster, C., & White, A. (2010). Exploring the national and organizational culture mix in service firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 691–703. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0185-6>
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163–1174. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184–194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16–26.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 201–209.
- Zakarevičius, P., & Lionikaitė, J. (2013). An initial framework for understanding the concept of internal place branding. *Management of Organizations: Systematic Research*.



<https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2013.67.10>

Zieniūtė, A. (2019). *Lietuvos visuomenės vaistinių organizacinės kultūros, pasitenkinimo darbu, farmacinės informacijos teikimo sąsajų įvertinimas.*

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ  
ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI NACIONALINĖS KULTŪROS  
KONTEKSTE. ŠVEDIJOS IR LIETUVOS ANALIZĖ

**Augustė UŽPELKYTĖ**

**Baigiamasis magistro darbas**

**Verslo vystymo studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadovė – prof. D. Diskienė, Vilnius, 2022

SANTRAUKA

57 puslapiai, 8 lentelės, 4 paveikslai, 88 nuorodos.

Šio darbo tikslas – nustatyti, ar nacionalinė kultūra turi įtakos ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai. Literatūros analizė parodė, jog organizacinė kultūra yra neabejotinai veikiama kultūros esančios skirtingose šalyse: darbuotojų įpročių, įsitikinimų, tradicijų. Nuo organizacinės kultūros priklauso darbuotojų motyvacija, efektyvumas, net įmonės rezultatai. Taip pat plačiai tiriamas darbuotojų įsipareigojimas, kuris įmonėms geba paaiškinti dar daugiau: kiek darbuotojai yra linkę įdėti pastangų į savo darbą, kas juos motyvuoja. Šiais laikais didėjant globalizacijai, taip pat ir įmonių plėtrai bei filialų steigimuisi užsienio šalyse, daugėja tyrimų, siekiančių paaiškinti kultūrinius skirtumus bei jų įtaką organizacijos veiklai. Šiame tyrime pasirinktos dviejų šalių darbuotojai: Lietuvos ir Švedijos. Švedija yra didžiausią tiesioginę investicijų dalį į Lietuvą atnešusi šalis (2020 m. duomenimis, sudaro beveik 30% visų TUI į Lietuvą), dėl to vis daugiau Švedijos kapitalo įmonių steigiasi bei plečiasi Lietuvoje. Tokių tarpkultūrinių tyrimų Lietuvoje maža, dėl to šis darbas yra nauja niša.

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kokios yra pagrindinės skirtys tarp šių šalių. Švedijoje dirbantys darbuotojai yra labiau įtraukti į organizacijos veiklą bei apibūdino organizacijas kaip labiau nuoseklias. Švedijos darbuotojai stipriau emociškai įsipareigoję negu dirbantys Lietuvoje. Apžvelgiant ryšius su demografinėmis charakteristikomis, aptikti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp normatyvinio įsipareigojimo ir amžiaus (vyresni turi stipresnį normatyvinį įsipareigojimą) bei nacionalinės kultūros dimensijos – neapibrėžtumo vengimo (vyresni žmonės pasižymi didesniu neapibrėžtumo vengimu). Taip pat labiau išsilavinę darbuotojai turi didesnę tęstinį įsipareigojimą.

Nacionalinių kultūros dimensijų empirinis tyrimas, palyginus su G. Hofstede atliktu tyrimu, parodė, jog Lietuvoje ir Švedijoje tebėra panašūs skirtumai: Lietuva labiau į vyriškumą orientuota negu Švedija, o pastaroji – labiau į ilgalaikę orientaciją. Tačiau valdžios atstumas ir neapibrėžtumo vengimas Lietuvoje yra reikšmingai sumažėjęs.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog ryšio tarp organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai šiame tyrime nėra. Vadinasi, tolimesnė moderacijos analizė neteikia prasmės ir negali būti atlikta. Taigi tyrimo tikslas nebuvo pasiektas.

# MODERATION EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION. ANALYSIS OF SWEDEN AND LITHUANIA

**Augustė UŽPELKYTĖ**

**Research of Master's Degree**

**Business Development Program**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. D. Diskienė, Vilnius, 2022

## SUMMARY

57 pages, 8 tables, 4 pictures, 88 references.

The purpose of this research is to determine whether national culture affects the relationship between organizational culture and organizational commitment. The analysis of the literature showed that organizational culture is undoubtedly influenced by the culture present in the countries based on the habits, beliefs, traditions of employees. The prior research shows that the motivation and efficiency of employees, also, the results of the company can depend on the organizational culture. The commitment of employees is also widely studied which gives a lot of valuable information to employers by how employees dedicated to their work and how to properly motivate them. Nowadays with the increasing globalization, the development of the companies abroad and establishing branches in foreign countries, there is an increasing interest to research the cultural differences within the organizations and explain what influences employees' behavior and motivation. In this study, employees from Lithuania and Sweden two countries were selected. Sweden is the country that brought the largest share of Foreign Direct Investments to Lithuania (as of 2020, it accounts for almost 30% of all FDI to Lithuania), which is the reason why more and more Swedish capital companies are setting up and expanding in Lithuania. There are very few such cross-cultural studies in Lithuania, but none of them explain the differences between Lithuanian and Swedish organizations which makes this research a new niche.

An empirical study has revealed the main differences between these countries. Employees working in Sweden are more involved in the organisation's activities and have described the organisations as more consistent. Swedish workers are more emotionally committed than those working in Lithuania. An overview of the relations with demographic characteristics revealed statistically significant links between normative commitment and age (older ones have a

stronger normative commitment) and avoidance of uncertainty (older people are characterized by greater avoidance of uncertainty). Also, more educated workers have a greater continuance commitment.

An empirical study of national cultural dimensions compared to the study conducted by G. Hofstede showed that similar differences remain in Lithuania and Sweden. Lithuania ranks higher on masculinity scale than Sweden, and Sweden is more towards long-term orientation. However, the distance of the power distance and the avoidance of uncertainty in Lithuania have decreased significantly.

The results of the study showed that there is no link between organizational culture and commitment to the organization in this study. Thus, further analysis of moderation does not make sense and cannot be carried out. Thus, the objective of the study was not achieved.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Anketa lietuvių kalba.

*Laba diena,*

*Šiame moksliniame tyrime siekiama išsiaiškinti, ar egzistuoja skirtumas tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai skirtinguose nacionalinės kultūros kontekstuose. Bus lyginami įmonių darbuotojų dirbančių Lietuvoje bei Skandinavijos šalyse atsakymai į klausimus, siekiant išsiaiškinti pagrindinį tyrimo tikslą. Apklauskos anketą sudaro 4 dalys. Pirmoje ir trečioje dalyje bus pateikiami klausimai apie organizacijos, kurioje dirbate, kultūrą bei aplinką. Antrojoje dalyje Jūsų asmeninės įžvalgos, kokioje darbo aplinkoje norėtumėte dirbti. Paskutinė apklauskos dalis skirta demografiniams respondentų rodikliams. Šis mokslinis tyrimas ir anketa yra anonimiška. Jos rezultatai bus viešinami tik mokslo tikslais. Dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį prisidedant prie šio tyrimo!*

*Su geriausiais linkėjimais,*

*Augustė Užpelkytė,*

*Verslo vystymo magistro studentė,*

*Vilniaus universitetas*

Pasirinkite, kiek šie teiginiai atitinka organizaciją, kurioje dirbate, pasirinkdami atsakymus skalėje nuo 1 (nesutinku) iki 5 (sutinku).

Organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate...

	1 - Nesutinku	2 - Iš dalies nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Iš dalies sutinku	5 - Sutinku
1. Dauguma darbuotojų yra įsitraukę į savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sprendimai priimami tame organizacijos lygmenyje, kuriame yra geriausiai žinoma apie informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informacija organizacijoje yra dalijamasi, ir kiekvienas gali gauti ją tuomet, kai jos reikia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Darbuotojai tiki, kad daro teigiamą poveikį organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Įmonės veiklų planavimą yra įtraukiami visi darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Aktyviai skatinamas skirtingų organizacijos padalinių bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Darbuotojai jaučiasi esantys komandos dalimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Atliekant darbą remiamasi daugiau komandiniu darbu, o ne hierarchine struktūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Komanda - pagrindinis organizacijos „statybinis blokas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Valdžia deleguojama tam, kad darbuotojai galėtų veikti savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Žmogiškasis potencialas organizacijoje yra nuolat tobulinamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Organizacija investuoja į darbuotojų kvalifikacijos ir įgūdžių kėlimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Darbuotojų gebėjimai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Problemos dažnai kyla dėl to, kad neturite darbui atlikti reikalingų įgūdžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Vadovai "daro tai, ką sako"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Organizacija turi vyraujantį vadovavimo stilių ir valdymo metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yra aiškus ir nuoseklus vertybių rinkinys, kuris reglamentuoja, kaip vykdomas verslas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Pagrindinių vertybių ignoravimas gali sukelti problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Organizacijoje yra etikos kodeksas, kuris nustato mūsų elgesį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Iškilus nesutarimams, stengiamasi pasiekti abiemis konflikto pusėms naudingą sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Organizacijoje yra stipri kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Lengva pasiekti bendrą sutarimą sunkiais klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mes dažnai susiduriame su problemomis siekdami bendro sutarimo net ir svarbiausiais klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Yra aiškiai apibrėžta, kaip užduotis turi būti atliekama tinkamai ir netinkamai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mūsų požiūris į verslą yra nuoseklus ir nuspėjamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Darbuotojai iš skirtingų padalinių turi bendrą požiūrį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Projektai lengvai koordinuojami tarp skirtingų organizacijos padalinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Dirbant su darbuotojais iš kito padalinio, atrodo, kad dirbama su kažkuo iš kitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

organizacijos					
30. Tikslai tinkamai suderinti visuose organizacijos lygiuose/sluoksniuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atsakykite, kiek šie teiginiai jums asmeniškai svarbūs skalėje nuo 1 (visai nesvarbu) iki 5 (svarbiausia).

	1 - visiškai nesvarbu	2 - nesvarbu	3 - nei svarbu, nei nesvarbu	4 - labai svarbu	5 - svarbiausia
31. Turėti pakankamai laiko asmeniniam arba šeimyniniam gyvenimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Gauti darbe tokių iššūkių, po kurių galiu jausti asmeninį pasitenkinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Darbe patirti mažai įtampos ir streso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Tinkama fizinė darbo aplinka (gera ventiliacija, apšvietimas, kt.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Geri mano ir vadovo santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Turėti visas socialines garantijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Turėti laisvės pritaikyti savo darbo metodus atliekant užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Dirbti su žmonėmis, kurie linkę bendradarbiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Tai, kad vadovas, prieš priimdamas sprendimą, pasikonsultuotų su darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Prisidėti prie įmonės/organizacijos sėkmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Turėti galimybę gauti didelį uždarbį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Tarnauti savo šaliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Gyventi vietoje, kuri patraukli man bei mano šeimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Turėti galimybę kilti karjeros laiptais šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Turėti darbų įvairovę bei smagiai leisti laiką darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Dirbti prestižinėje ir sėkmingoje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Turėti galimybę padėti kitiems žmonėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Kad mano užduotys būtų apibrėžtos ir reikalavimai aiškūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasirinkite, kiek šie teiginiai atitinka organizaciją, kurioje dirbate, pasirinkdami atsakymus skalėje nuo 1 (nesutinku) iki 5 (sutinku).

Organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate...

	1 -	2 - Iš	3 - Nei	4 - Iš	5 - Sutinku
--	-----	--------	---------	--------	-------------



	Nesutinku	dalies nesutinku	sutinku, nei nesutinku	dalies sutinku	
49. Būčiau laimingas/-a galėdamas/-a praleisti visą savo karjerą šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Mėgstu kalbėti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Jaučiu, kad organizacijos problemos yra mano problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Jaučiu, kad lengvai galiu tapti tiek prisirišusiu/-usia kitai organizacijai negu esu šiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Nejančiu esąs/esanti šios organizacijos „šeimos dalimi“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Nesijaučiu emociškai prisirišęs/-usi prie šios organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Ši organizacija neša man suteikia prasmę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Nejačiu priklausantis/-i organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Nebijau dėl to, kas nutiktų, jei išeičiau iš dabartinio darbo iškart neturėdamas/-a kito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Man būtų labai sunku palikti šią organizaciją dabar, net jei to norėčiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Mano gyvenimas sutriktų, jei nuspręščiau palikti organizaciją šiuo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Nepatirčiau didelių kaštų, jei nuspręščiau palikti organizaciją šiuo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Šiuo metu organizacijoje dirbu dėl būtinybės, bet ne dėl asmeninio noro, motyvacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Turiu per mažai priežasčių palikti organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Nepalieku organizacijos, nes neturiu alternatyvų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Viena iš priežasčių, kodėl dirbu organizacijoje, yra tai, kad kitoje organizacijoje negaučiau tiek privalumų, kiek turiu čia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Galvoju, kad žmonės šiomis dienomis palieka darbo vietą per dažnai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Netikiu, kad žmogus turi būti lojalus savo darbovietai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Keisti darbo vietas skirtingose organizacijose yra etiška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Viena svarbiausių priežasčių, kodėl dirbu šioje organizacijoje, yra tai, kad lojalumas yra svarbu, dėl to jaučiu moralinę paskatą likti darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Jei turėčiau kitą geresnę darbo pasiūlymą, nemanau, kad būtų teisinga palikti organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70. Esu įsitikinęs, kad lojalumas organizacijai yra vertybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Būtų geriau, jei žmonės praleistų didžiąją dalį savo karjeros dirbdami vienoje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Nemanau, kad buvimas „organizacijos žmogumi“ yra prasmingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73. Nurodykite savo lytį:

1. Moteris
2. Vyras
3. Other
4. NA

74. Jūsų amžius:

1. Iki 20 metų
2. 21 - 34
3. 35 - 50
4. 51 ir daugiau

75. Jūsų išsilavinimas:

1. Vidurinis
2. Profesinis
3. Aukštasis neuniversitetinis
4. Aukštasis universitetinis

76. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

1. Iki 5 metų
2. 6 - 10 metų
3. 11 - 20 metų
4. 21 metus ir daugiau

77. Nurodykite šalį, kurioje gyvenate ir dirbate: \_\_\_\_\_

2 priedas. Anketa anglų kalba.

*This research seeks to determine whether there is a difference between employee commitment to an organization in different national cultural contexts. The answers to the questions of the employees of the companies working in Lithuanian and Scandinavian companies will be compared in order to find out the main purpose of the research. The questionnaire consists of 4 parts. Questions in the first part and third parts are related to the culture of organization you currently work for. In the second part, you will be asked about your personal insights about the cultural environment of the organization. The last part of the survey is devoted to demographic indicators of respondents. This questionnaire is anonymous, no personal data will be collected. The results of the research will be published for scientific purposes only.*

*Thank you for your time - it's a significant contribution to this study!*

*Best regards,*

*Auguste Uzpelkyte,*

*MSc student of Business Development*

*Vilnius University*

Please answer how much you agree (5) or disagree (1) to the following sentences about your organization. In the organization I currently work for...

	1 - Disagree	2 - Partially disagree	3 - Neither agree nor disagree	4 - Partially agree	5 - Agree
1. Most employees are highly involved in their work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Decisions are usually made at the level where the best information is available.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Everyone believes that he or she can have a positive impact.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. People work like they are part of a team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Teams are our primary building blocks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Authority is delegated so that people can act on their own.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The "bench strength" (capability of people) is constantly improving.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. There is continuous investment in the skills of employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The leaders and managers "practice what they preach."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. There is a characteristic management style and a distinct set of management practices.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ignoring core values will get you in trouble	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. There is a strong culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. It is easy to reach consensus, even on difficult issues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. We often have trouble reaching agreement on key issues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Our approach to doing business is very consistent and predictable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. People from different parts of the organization share a common perspective.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. There is good alignment of goals across levels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please answer how important are these things for you personally and give them "grade" of importance from 1 (very little or no importance) to 5 (of the most importance).

I appreciate the most when I...

	1 - very little or no importance	2 - of little importance	3 - of moderate importance	4 - very important	5 - of utmost importance
31. Have sufficient time left for your personal or family life?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Have challenging tasks to do, from which you can get a personal sense of accomplishment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Have little tension and stress on the job?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Have good physical working conditions(good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Have a good working relationship with your direct superior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Have security of employment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Have considerable freedom to adopt your own approach to the job?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Work with people who cooperate well with one another?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Be consulted by your direct superior in his/her decisions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Make areal contribution to the success of your company or organization?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Have an opportunity for high earnings?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Serve your country?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Live in an area desirable to you and your family?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Have an opportunity for advancement to higher level jobs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Have an element of variety and adventure in the job?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Work in a prestigious, successful company or organization?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. A company or organization's rules should should not be broken—even when the employee thinks it is in the organization's best interests.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Most people can be trusted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please answer how much you agree (5) or disagree (1) to the following sentences.

In the organization you currently work for...

	1 - Disagree	2 - Partially	3 - Neither agree nor	4 - Partially	5 - Agree

		disagree	disagree	agree	
49. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. I enjoy discussing my organization with people outside	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. I really feel as if this organization's problems are my own	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. I do not feel like 'part of the family' at my organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. I do not feel 'emotionally attached' to this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. This organization has a great deal of personal meaning for me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. I do not feel a strong sense of belonging to my organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. I feel that I have too few options to consider leaving this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice — another organization may not match the overall benefits I have here	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. I think that people these days move from company to company too often.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73. Please choose your gender:

1. Female
2. Male
3. Other
4. NA

74. Please indicate your age:

1. Under 20
2. 21 - 34
3. 35 - 50
4. 51 or more

75. Your education:

1. Primary
2. Vocational
3. High non-university degree
4. High university degree

76. How many years have you been working in a current organization?

1. Less than 5 years
2. 6 - 10 years
3. 11 - 20 years
4. 21 years or longer

77. Please indicate the country you are currently working and staying in: \_\_\_\_\_

3 priedas. Organizacinės kultūros Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo skalių vertinimo lentelė

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1. Dauguma darbuotojų yra įsitrauke į savo darba	.198	281	<.001	.898	281	<.001
2. Sprendimai priimami tame organizacijos lygmenyje, kuriame yra geriausiai zinoma apie informacija	.216	281	<.001	.898	281	<.001
3. Informacija organizacijoje yra dalijamasi, ir kiekvienas gali gauti ją tuomet, kai jos reikia	.240	281	<.001	.874	281	<.001
4. Darbuotojai tiki, kad daro teigiama poveiki organizacijai	.230	281	<.001	.893	281	<.001
5. Įmonės veiklu planavima yra itraukiami visi darbuotojai	.230	281	<.001	.901	281	<.001
6. Aktyviai skatinamas skirtingu organizacijos padaliniu bendradarbiavimas	.202	281	<.001	.904	281	<.001
7. Darbuotojai jaučiasi esantys komandos dalimi	.188	281	<.001	.907	281	<.001
8. Atliekant darba remiamasi daugiau komandiniu darbu, o ne hierarchine struktura	.195	281	<.001	.900	281	<.001
9. Komanda - pagrindinis organizacijos statybinis blokas	.212	281	<.001	.896	281	<.001



10. Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytu ryši tarp savo darbo ir organizacijos tikslu	.216	281	<.001	.884	281	<.001
11. Valdžia deleguojama tam, kad darbuotojai galētu veikti savarankiskai	.208	281	<.001	.893	281	<.001
12. Zmogiskasis potencialas organizacijoje yra nuolat tobulinamas	.214	281	<.001	.889	281	<.001
13. Organizacija investuoja i darbuotoju kvalifikacijos ir igudziu kelima	.203	281	<.001	.896	281	<.001
14. Darbuotoju gebejimai laikomi svarbiu konkurencinio pranasumo saltiniu	.236	281	<.001	.878	281	<.001
15. Problemos daznai kyla del to, kad neturite darbui atlikti reikalingu igudziu (R)	.210	281	<.001	.886	281	<.001
16. Vadovai daro tai, ka sako	.200	281	<.001	.903	281	<.001
17. Organizacija turi vyraujanti vadovavimo stiliu ir valdymo metodus	.205	281	<.001	.901	281	<.001
18. Yra aiskus ir nuoseklus vertybiu rinkinys, kuris reglamentuoja, kaip vykdomas verslas	.186	281	<.001	.901	281	<.001
19. Pagrindiniu vertybiu ignoravimas gali sukelti problemas	.234	281	<.001	.887	281	<.001
20. Organizacijoje yra etikos kodeksas, kuris nustato musu elgesi	.196	281	<.001	.900	281	<.001

21. Iskilus nesutarimams, stengiamasi pasiekti abiemis konflikto pusems naudinga sprendima	.213	281	<.001	.894	281	<.001
22. Organizacijoje yra stipri kultura	.202	281	<.001	.901	281	<.001
23. Lengva pasiekti bendra sutarima sunkiais klausimais	.226	281	<.001	.901	281	<.001
24. Mes daznai susiduriame su problemomis siekdami bendro sutarimo net ir svarbiausiais klausimais	.198	281	<.001	.908	281	<.001
25. Yra aiskiai apibrėžta, kaip uzduotis turi būti atliekama tinkamai ir netinkamai	.223	281	<.001	.894	281	<.001
26. Musu poziuris i versla yra nuoseklus ir nuspejamas	.209	281	<.001	.898	281	<.001
27. Darbuotojai is skirtingu padaliniu turi bendra poziūri	.218	281	<.001	.905	281	<.001
28. Projektai lengvai koordinuojami tarp skirtingu organizacijos padaliniu	.220	281	<.001	.899	281	<.001
29. Dirbant su darbuotojais is kito padalinio, atrodo, kad dirbama su kazkuo is kitos organizacijos	.208	281	<.001	.899	281	<.001
30. Tikslai tinkamai suderinti visuose organizacijos lygiuose/sluoksniuose	.213	281	<.001	.894	281	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

4 priedas. Nacionalinės kontūros konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo vertinimo skalė

	<b>Tests of Normality</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
31. Tureti pakankamai laiko asmeniniam arba seimyniniam gyvenimui	.223	281	<.001	.884	281	<.001
32. Gauti darbe tokiu issukiu, po kuriu galiu jausti asmenini pasitenkinima	.233	281	<.001	.866	281	<.001
33. Darbe patirti mazai itampos ir streso	.207	281	<.001	.892	281	<.001
34. Tinkama fizine darbo aplinka (gera ventiliacija, apsvietimas, kt.).	.272	281	<.001	.871	281	<.001
35. Geri mano ir vadovo santykiai	.206	281	<.001	.855	281	<.001
36. Tureti visas socialines garantijas	.232	281	<.001	.880	281	<.001
37. Tureti laisves pritaikyti savo darbo metodus atliekant uzduotis	.194	281	<.001	.907	281	<.001
38. Dirbti su zmonemis, kurie linke bendradarbiauti	.217	281	<.001	.899	281	<.001
39. Tai, kad vadovas, pries priimdamas sprendima, pasikonsultuotu su darbuotojais	.194	281	<.001	.908	281	<.001
40. Prisideti prie imones/organizacijos sekmes	.190	281	<.001	.904	281	<.001
41. Tureti galimybe gauti dideli uzdarbi	.213	281	<.001	.905	281	<.001
42. Tarnauti savo saliai	.213	281	<.001	.898	281	<.001

43. Gyventi vietoje, kuri patraukli man bei mano seimai	.205	281	<.001	.910	281	<.001
44. Tureti galimybe kilti karjeros laiptais sioje organizacijoje	.232	281	<.001	.878	281	<.001
45. Tureti darbu ivairove bei smagiai leisti laika darbe	.223	281	<.001	.897	281	<.001
46. Dirbti prestizineje ir sekmingoje organizacijoje	.221	281	<.001	.894	281	<.001
47. Tureti galimybe padeti kitiems žmonems	.199	281	<.001	.897	281	<.001
48. Kad mano uzduotys butu apibreztos ir reikalavimai aiskus	.240	281	<.001	.885	281	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

5 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai konstrukto Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo vertinimo skalė

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
49. Buciau laimingas/-a galedamas/-a praleisti visa savo karjera sioje organizacijoje	.180	281	<.001	.899	281	<.001
50. Megstu kalbeti apie savo organizacija su žmonemis uz jos ribu	.243	281	<.001	.887	281	<.001
51. Jauciu, kad organizacijos problemos yra mano problemos	.193	281	<.001	.906	281	<.001
52. Jauciu, kad lengvai galiu tapti tiek prisirissiu/-usia kitai organizacijai negu esu siai (R)	.190	281	<.001	.908	281	<.001
53. Nejanciu esas/esanti šios organizacijos seimos dalimi (R)	.207	281	<.001	.906	281	<.001
54. Nesijauciu emociskai prisirises/-usi prie sios organizacijos (R)	.193	281	<.001	.912	281	<.001
55. Si organizacija man suteikia prasme	.197	281	<.001	.903	281	<.001
56. Nejauciu priklausantis/-i organizacijai (R)	.202	281	<.001	.912	281	<.001
57. Nebijau del to, kas nutiktu, jei iseičiau is dabartinio darbo iskart neturedamas/-a kito	.193	281	<.001	.897	281	<.001
58. Man butu labai sunku palikti šia organizaciją dabar, net jei to noreciau	.197	281	<.001	.893	281	<.001

59. Mano gyvenimas sutriktu, jei nuspresciau palikti organizacija siuo metu	.237	281	<.001	.880	281	<.001
60. Nepatirciau dideliu kastu, jei nuspresciau palikti organizacija siuo metu (R)	.221	281	<.001	.895	281	<.001
61. Siuo metu organizacijoje dirbu del butinybes, bet ne del asmeninio noro, motyvacijos	.205	281	<.001	.895	281	<.001
62. Turiu per mazai priezasciu palikti organizacija (R)	.212	281	<.001	.888	281	<.001
63. Nepalieku organizacijos, nes neturiu alternatyvu	.198	281	<.001	.890	281	<.001
64. Viena is priezasciu, kodel dirbu organizacijoje, yra tai, kad kitoje organizacijoje negauciau tiek privalumu, kiek turiu cia	.201	281	<.001	.898	281	<.001
65. Galvoju, kad zmones siomis dienomis palieka darbo vieta per daznai	.208	281	<.001	.888	281	<.001
66. Netikiu, kad zmogus turi buti lojalus savo darboviete (R)	.204	281	<.001	.892	281	<.001
67. Keisti darbo vietas skirtingose organizacijose yra neetiska (R)	.207	281	<.001	.894	281	<.001
68. Viena svarbiausiu priezasciu, kodel dirbu sioje organizacijoje, yra tai, kad lojalumas yra svarbu, del to jauciu moraline paskata likti darbe	.206	281	<.001	.890	281	<.001

69. Jei tureciau kita geresni darbo pasiulyma, nemanau, kad butu teisinga palikti organizacija	.221	281	<.001	.888	281	<.001
70. Esu isitikines, kad lojalumas organizacijai yra vertybe	.198	281	<.001	.886	281	<.001
71. Butu geriau, jei zmones praleistu didziaja dali savo karjeros dirbdami vienoje organizacijoje	.206	281	<.001	.884	281	<.001
72. Nemanau, kad buvimas organizacijos zmogumi yra prasmingas (R)	.184	281	<.001	.886	281	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

4 priedas. Kruskal-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal šalį

Test Statistics <sup>a</sup>												
	Itraukimas	Nuoseklumas	Individualizmas	Valdzios atstumas	Vyriskumas	Moteriskumas	Kolektyvizmas	Ilgalaikė orientacija	Neapibretumo vengimas	Emocinis isipareigojimas	Testinis isipareigojimas	Normatyvinis isipareigojimas
Mann-Whitney U	2001.500	3331.000	4332.500	2413.500	2909.000	3743.500	4766.500	4949.000	4331.000	4153.500	4391.000	4499.000
Wilcoxon W	30204.500	31534.000	32535.500	3403.500	3899.000	31946.500	32969.500	5939.000	5321.000	32356.500	5381.000	32702.000
Z	-6.497	-3.809	-1.806	-5.688	-4.744	-3.055	-.937	-.538	-1.800	-2.147	-1.667	-1.447
Asymp. Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.071	<.001	<.001	.002	.349	.590	.072	.032	.095	.148

a. Grouping Variable: Salis



5 priedas. Kruskal-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal amžių

	Test Statistics <sup>a,b</sup>											
	Itraukimas	Nuoseklumas	Individualizmas	Vyriskumas	Moteriskumas	Kolektyvizmas	Ilgalaikė orientacija	Neapibrezto vengimas	Valdzios atstumas	Emocinis isipareigojimas	Testinis isipareigojimas	Normatyvinis isipareigojimas
Kruskal-Wallis H	4.542	1.368	3.348	3.352	4.293	6.869	1.191	11.281	6.423	4.446	2.945	39.325
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.209	.713	.341	.340	.231	.076	.755	.010	.093	.217	.400	<.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Amzius

6 priedas. Kruskal-Wallis neparametrinių duomenų analizė pagal išsilavinimą

Test Statistics <sup>a,b</sup>												
	Itraukimas	Nuoseklumas	Individualizmas	Vyriskumas	Moteriskumas	Kolektyvizmas	Ilgalaikė orientacija	Neapibretumo vengimas	Valdzios atstumas	Emocinis isipareigojimas	Testinis isipareigojimas	Normatyvinis isipareigojimas
Kruskal-Wallis H	3.416	1.769	3.283	2.831	4.033	3.888	.420	1.606	.507	6.138	8.110	4.425
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.332	.622	.350	.418	.258	.274	.936	.658	.917	.105	.044	.219

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Issilavinimas