

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Inga ČEPONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į
DARBĄ GAMYBINĖSE ĮMONĖSE**

**ORGANIZATIONAL CULTURE IMPACT ON EMPLOYEES WORK
ENGAGEMENT IN MANUFACTURING COMPANIES**

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Doc. dr. A. Stankevičienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ LITERATŪROS ANALIZĖ	6
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir dimensijos	6
1.2. Įsitraukimas į darbą ir jam įtaką darantys veiksniai	18
1.3. Organizacinės kultūros sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą.....	25
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO OBJEKTO IR METODOLOGIJOS PRISTATYMAS	30
2.1. Lietuvos medienos gamybinio sektoriaus apžvalga	30
2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės	33
2.3. Tyrimo klausimynas ir instrumentai	35
2.4. Tyrimo respondentai ir eiga	39
2.5. Tyrimo metodai	41
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas	44
3.2. Demografinių charakteristikų įtaka organizacinei kultūrai ir įsitraukimui į darbą	46
3.3. Sąsajos tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą	55
3.4. Organizacinės kultūros ir dimensijų įtaka įsitraukimui į darbą.....	57
3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas	64
TYRIMO APRIBOJIMAI	69
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
SANTRAUKA	74
SUMMARY	76
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	78
PRIEDAI	94

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau susiduria su žmogiškųjų išteklių problema, nes egzistuoja didelė darbuotojų kaita bei kvalifikuotų specialistų rinkoje trūkumas. Įmonės vis dažniau susiduria su galvosūkiu ne tik kaip rasti tinkamus darbuotojus, bet ir kaip juos išlaikyti bei būti atsidavusiais darbui, nes tai suteikią pagrindinį konkurencinį pranašumą įmonei, norinčiai pelningai dirbti nuolat besikeičiančioje rinkoje.

Šios aplinkybės lemia, kad organizacinė kultūra nepraranda aktualumo, nors tai nėra nauja sąvoka - ji buvo ir tebėra plačiai nagrinėjama tiek moksliniu, tiek vadybiniu lygiu. Organizacinė kultūra daro įtaką įmonės pelningumui ir sėkmingumui ilgalaikėje perspektyvoje (Kotter, Heskett, 1992), o kaip teigia vienas žymiausių šios srities mokslininkų Schein organizacinė kultūra yra „esminių prielaidų visuma, sukurta grupės žmonių besimokiusių spręsti problemas ir ieškoti sprendimų susijusių su išoriniu ir vidiniu prisitaikymu, ir tie elgesio modeliai, kurie veikė rezultatyviai, tapo bendrai priimtini esamiems darbuotojams ir perduodami naujiems kaip teisingas būdas suprasti ir spręsti iškilusias problemas organizacijoje“ (Schein, 2010). Stiprias organizacinės kultūros turinčių įmonių darbuotojams yra priimtinos egzistuojančios įmonės vertybės, normos ir galiojantys elgesio modeliai, todėl jie noriai juos priima ir palaiko, t.y., sutapatina save, kaip asmenį, su įmone, ir tuo pačiu jaučia gaunantys organizacijos palaikymą atliekant savo kasdieninius darbus bei siekiant įmonės tikslų, o visa tai sustiprina jų atsidavimą organizacijos misijai (Chatman, Cha, 2003; Robbins, 2003).

Dažna problema organizacijose yra, kad net turint tinkamus darbuotojus, ne visada jie būna įsitraukę į savo atliekamą darbą. Įsitraukimo į darbą sąvoka yra apibūdinama kaip „pozityvi, išpildanti lūkesčius ir darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas“ (Schaufeli, Salanova, González-romá, Bakker, 2002). Įsitraukimas į darbą paremtas apibūtinu ryšiu tarp darbuotojo ir organizacijos: organizacijos turi stengtis sudominti darbuotoją - kurti aplinką, kuri skatintų įsitraukimą, o savo ruožtu darbuotojas pasirenka, kokių įsitraukimo lygiu už tai atsilyginti darbdaviui (Robinson, 2004). Esminis įsitraukimo skirtumas nuo kitų vadybinių teorijų yra tai, kad darbuotojas pats pasirenka, ar būti įsitraukusiu ir kiek savo energijos skirti darbui - tai yra su veiksmu susieta, ne statinė, būseną (Cropanzano, Mitchell, 2005). Organizacinė kultūra, kaip įmonėje egzistuojanti aplinka, turi teigiamą poveikį įsitraukimui priklausomai nuo to, kaip ji reflektuoja darbuotojo lūkesčius: jei organizacinė kultūra atitinka darbuotojo lūkesčius – ji veikia įtraukiančiai, jei atvirkščiai – mažina darbuotojo įsitraukimą į darbą.

Darbo problema. Paminėtos problemos, kaip darbuotojų kaita, išlaikymas ir jų efektyvumo kėlimas, yra ypač aktualios Lietuvos gamybinio sektoriaus įmonėms. Kaip teigia Lietuvos bankas, šalies gamybos pramonė remiasi žemo ir vidutinio lygio technologijų pramone ir pigiais kaštais, deja, siekiant išlaikyti dabartinį Lietuvos konkurencingumo lygį pasauliniu mastu, didėjančias darbo sąnaudas tenka kompensuoti didinant našumą¹. Darbe pasirinktas **tyrimo objektas** - Lietuvos medienos gamybinis sektorius. Ši pramonės šaka turi galias tradicijas ir jau ne vienerius metus demonstruoja sėkmingus veiklos rezultatus ir dažnai yra įvardinama kaip šalies ekonomikos pavyzdinė veiklos šaka, be to, pagal savo veiklos rodiklius lenkianti kitose Baltijos šalyse veikiančias to paties sektoriaus organizacijas². Tačiau nepaisant paminėtos sėkmės, šis sektorius vis labiau susiduria su problemomis pritraukiant ir išlaikant aukštos klasės specialistus ir darbuotojus, jaučia vis didėjančią grėsmę iš pigesnių kaštų (žaliavos, darbo) šalių. Šios pramonės šakos laukia dideli iššūkiai diegiant naujas technologijas, panaudojant pažangias vadybos sistemas, nuo kurių sėkmingo adaptavimo priklausys šio sektoriaus tolimesnis išlikimas lydere pasaulinėje rinkoje.

Ištyrimo lygis. Atliktoje literatūros apžvalgoje buvo rasta straipsnių ir tyrimų, kuriuose yra nagrinėjamas organizacinės kultūros įtaka įsitraukimui į darbą viešajame sektoriuje, IT sektoriuje, švietimo įstaigose, gamybos įmonėse bendrai, bet nebuvo rasta tyrimų, kuriose būtų tiriamas medienos sektorius (tiek Lietuvos, tiek pasauliniu lygmeniu), joje esanti organizacinė kultūra ir jos įtaka įsitraukimui į darbą. Taip pat pasigesta tyrimų, kuriuose būtų naudojama Denison organizacinės kultūros skalė, jos dimensijų įtaka įsitraukimui į darbą.

Darbo naujumas. Šiuo darbu bus bandoma užpildyti spragą, kuri buvo identifikuota nagrinėjant mokslinius tyrimus, ir išanalizuoti, kaip organizacinė kultūra gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos gamybiniame sektoriuje Lietuvoje, plačiau išnagrinėti organizacinės dimensijų įtaką įsitraukimui į darbą minėtoje industrijoje ir pateikti pasiūlymų, kaip koreguoti organizacinę kultūrą, norint pakelti darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį.

Darbo tikslas – atskleisti, kokią įtaką daro organizacinė kultūra darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.

¹ <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/pramone>

² <https://www.vz.lt/pramone/2017/06/29/medienos-sektoriaus-sekmes-istorija-ar-laukti-tesinio#ixzz6Kju2d0oE>

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizę ir sintezę, apibrėžti organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą sampratas, išsiaiškinti jų dimensijas ir tarpusavio sąveiką;
2. Atlikti darbuotojų apklausą, siekiant atskleisti, kokią įtaką daro organizacinė kultūra darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos gamybiniame sektoriuje;
3. Atlikus empirinį tyrimą, pateikti rezultatus ir suformuoti išvadas, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą daro organizacinė kultūra bei jos dimensijos.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros sisteminė analizė anglų ir lietuvių kalbomis, palyginimas ir apibendrinimas. Empirinis tyrimas: struktūruota anketinė apklausa. Statistinė tyrimo duomenų analizė: kiekybinio tyrimo metu surinktų duomenų statistinė analizė buvo atliekama naudojant IBM SPSS Statistics (angl. Statistical Package For Social Sciences) 26.0 programos paketą. Vaizdiniam duomenų pateikimui bus naudojamas Microsoft Office Excel (2013) programinis paketas. Vidinio skalių suderinamumo ir patikimumo tikrinimo metodas *Cronbach's Alpha*. Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas - *Kolmogorov-Smirnov*, *Shapiro-Wilk* testai, histogramos, kvantiliniai grafikai. Nustatant kintamųjų ryšius ir įtaką, buvo naudojami šie statistiniai tyrimo metodai: 1) *Pirsono koreliacija* (angl. Pearson correlation) – kintamųjų tarpusavio ryšių analizei; 2) *Tiesinė regresija* (angl. Linear regression analysis) ir *tiesinė daugianarė regresija* (angl. Multiple linear regression analysis) – įtakos tarp kintamųjų matavimui; 3) *t-testas nepriklausomoms imtims* (angl. Independent samples T-test), *vienfaktorinės dispersinės analizės* (angl. One-Way ANOVA) - kintamųjų demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems analizė.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas, priedai. Pirmoje dalyje yra atskleidžiama organizacinės kultūros samprata, įvardinami organizacinės kultūros lygiai, charakteristikos ir dimensijos, darbuotojų įsitraukimo į darbą sąvoka ir jai darantys poveikį veiksniai, pateikiamos organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą sąsajos. Antrojoje dalyje yra aptariamas Lietuvos gamybinis medienos sektorius, pateikiamas tyrimo konceptualusis modelis, tyrimo tikslai ir uždaviniai bei hipotezės, tyrimo vienetai, imtis ir tyrimo metodai. Trečiojoje dalyje yra pateikiami tyrimo rezultatai bei aptariami tyrimo rezultatai. Išvadose įvardinami pagrindiniai mokslinės analizės ir tyrimo rezultatai. Rekomendacijose pateikiamos išvalgos ir pasiūlymai medienos gamybinio sektoriaus įmonių vadovams, skyrių vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir dimensijos

Organizacinės kultūros samprata

Organizacinė kultūra, kaip atskiras mokslinis objektas, pradėtas nagrinėti 1980 m. Iki tol daug metų buvo analizuojamos tokios sąvokos kaip organizacijos klimatas, grupės normos, organizacijos elgsena (Schein, 1990). Organizacinė kultūra yra tiriama skirtingų sričių akademikų: sociologų, antropologų, psichologų ir švietimo specialistų (Ouchi, Wilkins, 1985). Pradžiai, kai išskilo poreikis naujai sąvokai, laikoma 1978 m., kai Katz ir Kahn žurnale „The Social Psychology of Organizations“ aprašė pareigas, vaidmenis, normas, vertybes įmonėje, bet tuo pačiu akcentavo, kad jos negali būti priskirtos tik organizaciniam klimatui, ir pabrėžė, kad jos turėtų būti vertinamos kaip atskiras mokslinis objektas (Schein, 1990). Organizacinė kultūra dažnai yra vertinamas kaip kertinis dalykas, kuris turi būti keičiamas pirmoje vietoje įmonėje, jei norima sulaukti sėkmingų pokyčių. O taip pat dažnai organizacinė kultūra laikoma pagrindu sprendžiant didžiąsias įmonių problemas, suteikiantis konkurencinį pranašumą ir sąlygojantis efektyvumą (Alvesson ir Sveningsson, 2016).

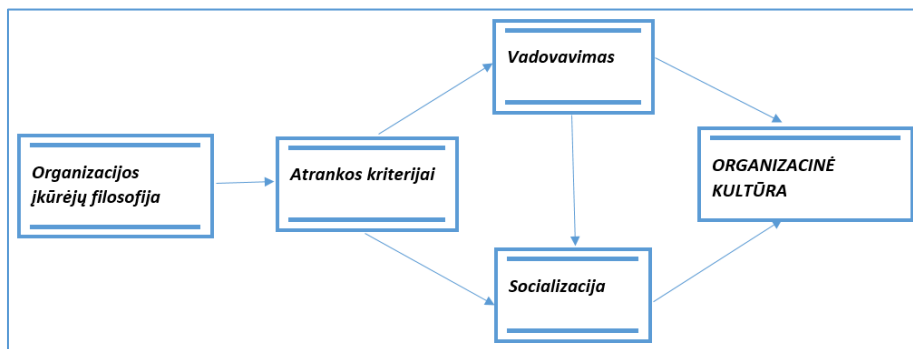
Nepaisant to, kad organizacinės kultūros sąvoka plačiai buvo ir tebėra tiriama jau ne vieną dešimtmetį tiek akademiniame lygmenyje, tiek populiarioje vadybos literatūroje, tačiau iki šiol mokslininkai nėra priėję vieningos nuomonės dėl organizacinės kultūros apibrėžimo (Trefry, 2006). Tai komplikuoja situaciją dėl bendro visiems priimtino sutarimo, kas visgi yra organizacinė kultūra, kas daro jai įtaką, kaip ji veikia, kaip yra matuojama ir kokią naudą duoda įmonėms ir žmonėms, nes įvairios teorijos pateikia gana skirtingas koncepcijas ir požiūrius į organizacinę kultūrą. Paminėtina, kad tai yra viena iš priežasčių, kodėl organizacinė kultūra iki šių laikų nepraranda savo aktualumo.

Literatūroje yra pateikiama daug skirtingų organizacinės kultūros apibrėžimų. Vienas pirmųjų įvardinęs organizacinės kultūros sąvoką buvo A.M. Pettigrew (cituojuama iš Schein, 1990). Jis organizacinę kultūrą apibūdino kaip mechanizmų ir simbolių, kalbos, ideologijos, tikėjimo, ritualų visumą, kurie yra pagrindiniai veiksniai, padedantys įmonei siekti bendrų tikslų ir lemia įsipareigojimą (Pettigrew, 1979). Šiam požiūriui pritarė ir kiti autoriai, įvardinę organizacinę kultūrą kaip filosofijos, vertybių, ideologijos, prielaidų, tikėjimo, lūkesčių, nuomonių ir normų visumą (Kilmann, 1985; Stoner, Freeman, Gilbert 2001; Lund, 2003).

Yra mokslininkų teigiančių, kad svarbiausias organizacinės kultūros požymis yra organizacijos kolektyvinis suvokimas, kad organizacinė kultūra yra kolektyvinis reiškiny, nes jis egzistuoja tik tarpe grupės žmonių, kurie gyvena toje pačioje socialinėje aplinkoje (Sackmann, 1991;

Hofstede, Hostede ir Minkov, 2010; Rousseau, 1998). Organizacinės kultūros sąvoka įvardinama kaip „kolektyvinės sąmonės programavimas, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitų“ (Hofstede ir kt., 2010), ji yra išmokstama – tai yra socialinis įgūdis ir daro poveikį žmonių elgesiui, ir tuo pačiu padeda (arba trukdo) siekti bendrų įmonės tikslų ir rezultatų (Hostede ir kt., 2010). Organizacinė kultūra yra bendras supratimas ir sutarimas, kurio laikosi nariai įmonėje: ji įtraukia ir apjungia visus organizacijos narius, yra kuriama ir plėtojama yra visuose hierarchiniuose lygiuose, o vyraujanti organizacinė kultūra darbuotojams suteikia gaires (dažnai nerašytas, o nujaučiamas), kaip įsitvirtinti organizacijoje ir kaip joje elgtis (Robbins, 2003; Jo Hatch, Schultz, Balmer ir van Riel, 1997; Cameron, Quin, 2006).

Kitų autorių požiūriu organizacinės kultūros ištakos yra įkūrėjų suformuota filosofija ir ji negali būti kuriama tol, kol nėra sukurta įmonės strategija (Robbins, 2003, Chatman ir Cha, 2003). Todėl pačioje įmonės įkūrimo stadijoje įmonės steigėjai turi įsivertinti savo vertybes, mąstymą, filosofiją, nes remiantis jomis yra kuriama įmonės organizacinė kultūra (Robbins, 2003). Įmonės įkūrėjų suformuotas ideologinis pagrindas pirmiausia suformuoja darbuotojų atrankos kriterijus, pagal juos atrinktiems darbuotojams yra įskiepijamos esminės įmonės doktrinos ir vertybės, perduodamas mąstymo pobūdis (Robbins, 2003). O įmonės steigėjai savo elgesiu parodo, kaip veikia jų suformuotas modelis, ir tai paskatina darbuotojus save identifikuoti su įkūrėjais ir įmone. Visas šis aprašytas procesas sukuria organizacinę kultūrą (1 paveikslas).



1 paveikslas. Organizacinės kultūros formavimasis (sudaryta autorės, remiantis Robbins, 2003)

Organizacinės kultūros fenomenas laikomas lemiamu veiksmu siekiant organizacijos tikslų, be to, jis veikia padeda išlaikyti ir pritraukti potencialius darbuotojus, dar labiau gerinant tarpusavio santykius ir socialinį organizacijos įvaizdį (Desson ir Clouthier, 2010).

Vieną labiausiai pasaulyje pripažįstamų, klasikiniu tapusių organizacinės kultūros apibrėžimų pateikė E. Schein (2010). Jis teigė, kad organizacinės kultūros apibrėžimas yra 6 trumpesnių teiginių simbiozė:

- „kultūra yra modelis bendrų kertinių prielaidų;

- sukurtas, išrastas ir išvystytas grupės žmonių;
- kurie kartu mokėsi spręsti problemas susijusias su išoriniu prisitaikymu ar vidine integracija;
- kuris gana rezultatyviai veikė ir buvo pripažintas veiksmingu;
- jis turi būti perduotas naujiems grupės nariams; tai yra teisingas kelias, kaip suprasti, pajauti ir spręsti grupės problemas.“ (Schein, 2010)

Jo pateiktame organizacinės kultūros apibrėžime akcentuojamas mokymasis iš grupinių, bendrų patirčių. Organizacinės kultūros sėkmė priklauso nuo komandos stabilumo, kaip efektyviai ji mokėsi iš blogų ir iš gerų patirčių, tai pat mechanizmų, kuriais remiantis vyko mokymasis (pvz. teigiamas paskatinimas ar problemos vengimas), kaip nuosekliai suformuotų nuostatų laikėsi komandos lyderiai/vadovai bei įmonės įkūrėjai. Jo pateiktą koncepciją kiti autoriai papildydami teigė, kad organizacinė kultūra gali būti vertinama kaip tam tikros grupės išrastas modelis, kuris buvo sukurtas atliekant tam tikrą užduotį ir sprendžiant problemas, ir tuo pačiu metu buvo veiksmingas organizacijos nariams mokantis iš šių patirčių (Ojo, 2012). Apibendrinant šį požiūrį galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybių rinkinys, kuris padeda nariams suprasti, koks elgesys yra priimtinas ir koks nepriimtinas organizacijoje.

Kitose organizacinės kultūros sąvokose, nors ir teigiama, kad yra svarbu vertybės ir nuostatos, akcentuojama centrinė ašis yra mąstymo būdas (reiškinių, faktų vertinimas iš asmens pozicijos) ir jam darantys įtaką simboliai (Alvesson, 2013; Jo Hatch ir kt., 1997). Šiame požiūryje teigiama, kad organizacijos kultūrai didžiausią poveikį turi simboliai – ritualai, mitai, istorijos ir legendos, įvykių, idėjų interpretavimas bei patirtys, kuriuos formuoja žmonės, veikiantys toje pačioje grupėje, o svarbiausiais organizacinės kultūros veiksniais išskiria įmonės atsiradimo, įkūrimo ir sėkmės istorijas, ir kaip jos yra išreiškiamos per materialiuosius simbolius (įmonės pavadinimas, pastatai, produktai, logotipas, vadovai) (Alvesson, 2013).

Kiti autoriai, priešingai, akcentuoja tik subjektyvių, emocinių aspektų įtaką organizacijos kultūrai, neminėdami materialiujų simbolių (Mohelska ir Sokolova, 2015; Trefry, 2006; Florentina ir Georgiana, 2012). Šiuo požiūriu organizacinė kultūra yra pateikiama kaip organizacinis reiškiny, turintis galią formuojant elgesį įmonėje. Organizacinė kultūra apibūdinama kaip įmonės socialinis klimatas ir jo kokybė, formalios pamatinės taisyklės, kurios suteikia elgesio organizacijoje gaires esantiems darbuotojams, ir yra iškart yra perduodamas naujiems įmonės nariams (Mohelska ir Sokolova, 2015). Organizacinė kultūra yra tai, kas nukreipia darbuotojus veikti vadovaujantis tam tikrais principais ir organizacijos vertybėmis, bei parodo, kas yra gerai, o kas blogai, koks elgesys

tinkamas, o koks ne, organizacinė kultūra yra apibrėžiama kaip įmonės įsitikinimų, vertybių ir valdymo būdų rinkinys, atsispindintis įmonės struktūroje ir sistemoje (Florentina ir Georgiana, 2012). Pagal šį požiūrį organizacinė kultūra atspindi emocijomis paremtą reiškinį, o ne racionaliais - objektyviais kriterijais vertinamus aspektus.

Lietuvių mokslininkai taip pat gilinasi į šią vadybos sritį ir pateikė apibrėžimus, kas tai yra organizacinė kultūra (žr. 1 lentelė). Apibendrinant lietuvių autorius, galime teigti kad dažniausiai jų organizacijos kultūros sąvokose buvo minimos vertybės, vertybių sistema, nuostatos, įsitikinimai, normos, požiūriai, įpročiai, kurios yra palaikomos bei išreiškiamos per istorijas, mitus tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius, herojus.

1 lentelė. Organizacijos kultūros sąvokos (parengta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais)

Autorius, metai	Organizacijos kultūra
Vanagas, P., 2004	Organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne, t. y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individualais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.
Ginevičius, R., Vaitkūnaitė, V., 2006	Organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.
Šimanskienė, L., 2008.	Organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesuformuota kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia.
Guščinskienė, J., 2008	Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų.
Vveinhart, J., 2011	Organizacijos kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra, kuri siejama su vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.

Pagrindinės organizacinės kultūros funkcijos yra (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006; Schein, 2010; Alvesson, 2013):

1. Apibūdinti kuo vienos organizacijos skiriasi nuo kitų;
2. Suteikti organizacijos nariams identiteto, tapatumo jausmą jos nariams;
3. Padėti išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus;
4. Paskatinti suvokti organizacijos tikslus, t. y., matyti įmonės veiklą plačiau nei tik savo asmeninių interesų patenkinimą;
5. Padėti išlaikyti socialinės sistemos stabilumą;
6. Veikti kaip logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris padeda formuoti darbuotojų nuostatas ir elgseną ir pritaipyti organizacijoje;
7. Sustiprinti bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai.

Organizacinė kultūra gali būti silpna ar stipri. **Stipri organizacinė kultūra** – tai tokia kultūra, kurioje organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios (Dubauskas, 2006; Robbins, 2003). Pagrindinis skirtumas tarp silpnos ir stiprios organizacinės kultūros yra tai, kad stipri kultūra daro poveikį darbuotojų elgsenai, silpna – nedaro jokios įtakos. Stiprios organizacinės kultūros yra paremtos dvejomis esminėmis prielaidomis: 1) jose yra priimti bendri susitarimai tarp darbuotojų, kas yra bendros vertybės (t.y., kokios vertybės mums svarbiausios, kokių prioritetų laikomasi įmonėje); 2) jose vieningai yra laikomasi susitarimų (visose situacijose darbuotojams rūpi vykdyti priimtus susitarimus ir laikytis bendrų vertybių) (Chatman ir Oho, 2003). Nauda, kurią gauna įmonės, turinčios stiprią organizacinę kultūrą (Chatman ir Oho, 2003):

1) Pagerėja darbuotojų efektyvumas, našumas. Organizacinė kultūra apeliuoja į darbuotojų aukštesnius idealus ir vertybes, ir kartu nukreipia į bendrą, visiems priimtina tikslą. Tai sužadina darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą ir padidina jų dedamas pastangas, nes žmogus iš prigimties ieško prasmingumo.

2) Stipri kultūra formuoja ir koordinuoja darbuotojų elgseną. Vertybės ir normos nukreipia darbuotojų dėmesį ten, kur yra įmonės prioritetai. Tai daro įtaką jų savarankiškam ir sėkmingam sprendimų priėmimui net ir veikiant kintančiomis, sudėtingomis aplinkybėmis.

Apibendrinus galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybių, normų ir nuostatų sistema gyvuojanti kolektyve, kuri buvo sukurta iš mokymosi ir patirčių, bendrai priimtina ir suprantama visiems organizacijos nariams, perduodama naujiems atėjusiems darbuotojams, leidžianti organizacijai kryptingai ir tikslingai veikti, ir išreiškta per išorinius simbolius.

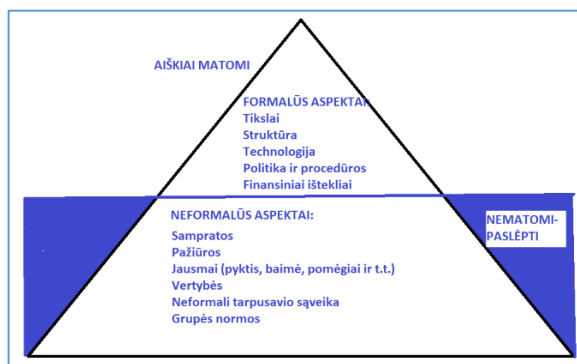
Organizacinės kultūros dimensijos

Organizacinė kultūra pasižymi kompleksiskumu ir apima daugelį skirtingų charakteristikų (Heck ir Marcoulides, 1993; Ginevičius ir Vaitkūnaitė, 2006). Organizacinė kultūra mokslinėje literatūroje dažniausiai yra apibūdinama per lygius, aspektus, charakteristikas, dimensijas, elgesio modelius, elementus (Denison ir Mishra, 1995; Onken, 1999; Hostede ir kt., 2010). Dauguma mokslininkų naudoja skirtingas terminologijas apibūdinti organizacinės kultūros sandarą, tačiau iš esmės turi tą pačią prasmę, tik akcentuoja, kad organizacinė kultūra nėra vienybė ir kad gali būti vertinama labai įvairiai (Ginevičius ir Vaitkūnaitė, 2006). Norint giliau suprasti, kas slypi po organizacinės kultūros sąvoka ir kas ją sudaro, turime įsivertinti, kokie yra organizacinės kultūros lygiai, dimensijos, charakteristikos yra pateikiami mokslinėje literatūroje ir kaip jie yra matuojami praktikoje.

Dauguma autorių organizacinės kultūros elementus išskiria į 2 lygius pagal jų išreiškimą (Kotter ir Heskett, 1992; Hermann, 2001, cituojama iš Stoner ir kt., 2001):

- Matomi (išoriniai) yra tie, kurie yra lengvai pastebimi ir įvardinami (fizinė aplinka, taisyklės, simboliai ir t.t.). Jų elementai yra lengviau pakeičiami nei nematomi/numanomi (Kotter, Heskett, 1992).
- Nematomi (vidiniai) – darbuotojo savijauta, elgesys grupėje, vertybės.

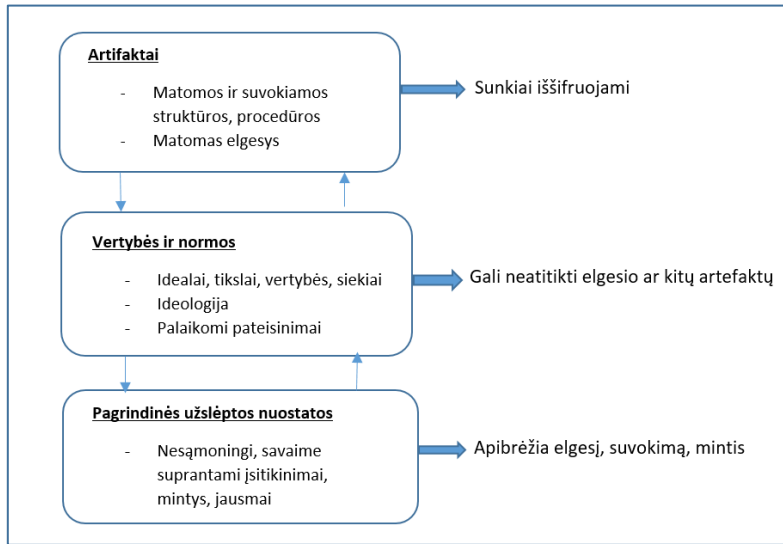
Hermann organizacinę kultūrą lygina su ledkalniu (žr. 2 paveikslas) (cituojama iš Stoner ir kt., 2001).



2 paveikslas. Organizacinės kultūros „ledkalnis“ (sudaryta autorės, remiantis Hermann modeliu (cituojama iš Stoner ir kt., 2001)

Piramidės viršuje yra įvardinti tie elementai, kurie yra aiškiai suvokiami, o apačioje - kurie nematomi ir sunkiau identifikuojami, t.y, neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai.

Kiti autoriai organizacinę kultūrą išskyrė į 3 lygius ir pagal juos suskirstė organizacinę kultūrą veikiančius elementus. E. Schein pateiktas modelis pavaizduotas (3 paveikslas).



3 paveikslas. 3 kultūros lygiai (sudaryta autorės, remiantis Schein, 2010)

Artifaktai – tai yra tai, ką žmogus jaučia, mato, girdi, kai susitinka su nauja grupe žmonių (išoriniai simboliai, patalpų išdėstymas, aprangos kodas ir kt.). Artefaktų silpnoji pusė yra, kad juos lengva pastebėti, bet sudėtinga iššifruoti, kokią jie įtaką ar reikšmę jie turi organizacijos nariams (Schein, 2010).

Vertybės ir normos – tai prielaidos, kuriomis pateisiname ir paaiškiname, kodėl elgiamės vienaip, o ne kitaip tam tikrose darbinėse situacijose. Vertybės suteikia gaires, kaip reikia elgtis ir bendrauti (Šimanskienė ir Sandu, 2013), normos tai yra įmonės taisyklės ir nurodymai. Jos riboja asmens laisvę, bet jei jos yra sutampančios su užslėptomis nuostatomis, tai gali būti stiprus veiksnys, suburiantis grupę siekti bendrų tikslų (Šimanskienė ir Sandu, 2013; Schein, 2010). Šis lygmuo apima įvairius organizacijos rašytinius šaltinius bei juose skelbiamas ir deklaruojamas organizacijos vertybes bei įsitikinimus, kurie dažnai būna įkūnijami per misiją, viziją, strategiją, procedūras, standartus ir pan. Jomis remiantis grupės remiasi sprendžiant svarbiausius organizacinius klausimus, apmokant naujus narius.

Pagrindinės užslėptos nuostatos - tai organizacijos narių nesąmoningi įsitikinimai, vertybės, pasaulėžiūra, reakcijos į tam tikrus įvykius (remiantis praeities patirtimi), kurios apibrėžia elgesį, požiūrį, nuostatas, jausmus. Šios asmeninės narių nuostatos formuojasi ir priklauso nuo santykių su aplinka (ar aplinka ribojanti, ar varomoji jėga), nuo tikrovės įsivaizdavimo (ar apsisprendžia pragmatiškai, ar normatyviškai), nuo žmogaus prigimties (džiaugiasi ar skundžiasi darbu), nuo

žmogaus veiklos prigimties (aktyvus ar pasyvus), santykių prigimties suvokimas (bendradarbiavimas ar konkurencija) (Schreyögg, 1991).

Organizacinės kultūros skaidymo į 3 lygius, laikosi ir lietuvių autoriai, kurie iš esmės pagal prasmę sutampa su pateiktais Schein modelyje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Organizacinės kultūros lygiai lietuvių mokslininkų (sudaryta autorės, remiantis Šimanskienė, Sandu, 2013; Dubauskas, 2006)

Lygiai	Šimanskienė, Sandu, 2013	Dubauskas, 2006
1 lygis	<i>Matomas</i> – išoriniai organizacijos bruožai (simboliai, struktūra, kontrolės sistemos)	<i>Išorinis</i> – aiškiai išreikštos (tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka)
2 lygis	<i>Vertybės ir normos</i> apima ritualus ir tvarką	<i>Kultūros taisyklės ir vaidmenys</i> (individo vieta socialinėje sistemoje, lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje).
3 lygis	<i>Nebylūs įsitikinimai ir prielaidos</i>	<i>Bendras supratimas</i> (darbuotojų tarpusavio bendravimas, neformali komunikacija).

Apibendrinant pateiktus organizacinės kultūros lygmenis, galime teigti, kad esmė slypi pagrindinėse prielaidose ir įsitikinimuose, kuriuos supratus ir į kuriuos įsigilinus, galima paprasčiau įvertinti ir suprasti ir kitus lygius – vertybes, normas, procedūras, artifaktus - ir juos atitinkamai keisti ir koreguoti pageidaujama linkme (Schein, 2010; Šimanskienė ir Sandu, 2013; Hofstede ir kt., 2010).

Detalizuodami organizacinės kultūros lygmenis moksliniuose straipsniuose užsienio ir Lietuvos mokslininkai, įvardina, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą (žr. 3 lentelė). Kaip galima matyti iš pateiktos 3 lentelės, teorijoje skirtingų autorių pateikti elementai dažniau tarpusavyje skiriasi, nei sutampa, taip dar kartą patvirtindami pateiktą prielaidą dėl organizacinės kultūros unikalumo ir nevienalytiškumo. Dėl to labai svarbu išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra yra matuojama ir vertinama sukurtuose praktiniuose instrumentuose, kokios dimensijos ir charakteristikos yra apibrėžiamos juose.

3 lentelė. Organizacinės kultūros elementai teorijoje (sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais).

Autorius, metai	Organizacinės kultūros elementai
Peters, Waterman 1982	Aiški vertybių ir normų filosofija; Darbuotojų nuomonės ir skaitymasis su jomis; Stiprūs lyderiai, vadovai; Ritualai, ceremonijos; Visiems aiški įmonės vizija ir įmonės tikslai
Cornwall, Perlman, 1992	Filosofija, Taisyklės, Normos, Vertybės, Klimatas, Simboliai, Herojai
Deal, Kennedy, 1999	Įmonės istorija, Vertybės ir įsitikinimai, Ritualai ir ceremonijos, Istorijos, Herojai, Kultūrinis ryšių tinklas
Johnson, Scholes, Whittington, 2008	Istorijos ir mitai, Ritualai ir rutinos, Simboliai, Organizacinė struktūra, Kontrolės sistema, Valdžios struktūra
Schein, 2010	Grupės normos, Deklaruojamos vertybės, Formali filosofija, Žaidimo taisyklės, Klimatas, Įtvirtinti įgūdžiai, Mąstymo įpročiai, modeliai, Padalinta reikšmė, Mąstymo simboliai, Formalūs ritualai ir ceremonijos
Zakarevičius, 2004	Filosofija, Simboliai, Mitai, Mikroklimatas, Herojai, Istorijos, Tradicijos, Ritualai, ceremonijos, Nuostatos, Įsitikinimai, Lūkesčiai, Normos, Požiūriai, Įpročiai, Vertybės, Idealai
Staniulienė, 2010	Politika, Vizija ir misija, Ideologija, Filosofija, Herojai ir pasakojimai, Ritualai ir ceremonijos, Materialūs simboliai, Kalba, Vertybės, Nuostatos, Normos, Kultūrinis ryšių tinklas

Mokslinėje literatūroje yra skaičiuojama virš 70 skirtingų instrumentų ir konstruktv - juose matuojama virš 100 skirtingų dimensijų ir charakteristikų (Jung ir kt., 2009). Toks platus spektras tiek instrumentų, tiek dimensijų kyla iš dviprasmiškumo apibrėžiant organizacinę kultūrą ir jos unikalumo, o ištirti organizacinę kultūrą yra sudėtinga dėl to, kad kiekviena organizacija puoselėja savo autentiškas normas, vertybes, ideologijas (Šimanskienė, Sandu, 2013; Deshpande ir Webster, 1989, cituojama iš Paužuolienė, 2016).

Plačiau aptarsime pagrindines dimensijas ir charakteristikas, kurios yra nagrinėjamos 7 populiariausiuose pasauliniu mastu pripažintuose ir praktikoje dažniausiai naudojamuose organizacinės kultūros matavimo instrumentuose (Paužuolienė, 2016; Jung ir kt., 2009) (žr. 4 lentelė). Kaip galima pastebėti, skirtingi mokslininkai nevienodai suvokė organizacinę kultūrą ir ją analizavo per skirtingas dimensijas ir charakteristikas. Paminėtina, kad vis dar vis trūksta tyrimų, kuriuose būtų lyginami skirtingi organizacinės kultūros konstruktai ir juose pateiktų dimensijų tarpusavyje ryšys, bei pateikiamos išvados, ar skirtingi organizacinės kultūros matavimo konstruktai turi tarpusavyje sąsajų, ar visgi ne (Jung ir kt., 2009; Sirikrai, 2006; Bellot, 2011).

4 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentai, jų dimensijos ir charakteristikos (sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais)

Nr.	Instrumentas, pavadinimas, autorius	Organizacinės kultūros dimensijos/charakteristikos
1.	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI, 1999) (cituojuama iš Cameron, Quinn, 2006)	Dominuojantys organizacijos bruožai; valdymo stilius; vadovavimas darbuotojams; organizaciją vienijantys elementai; strateginiai tikslai; sėkmės kriterijai
2.	Organizacinės kultūros profilis (angl. Organization culture profile – OCP) (O’Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991)	Novatoriškumas; stabilumas; pagarba žmonėms; orientacija į rezultatus; dėmesys detalėms; orientacija į komandinį darbą; agresyvumas
3.	D. Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (modelis) (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS) (Denison, Neale, 1996)	Dalyvavimas: gebėjimų ugdymas; orientacija į komandinį darbą; įgaliojimų suteikimas. Nuoseklumas: koordinavimas ir integracija; susitarimas; pagrindinės vertybės. Prisitaikymas: pokyčiai; orientavimasis į klientą; organizacinis mokymasis. Misija: strateginės kryptys ir ketinimai; tikslai ir uždaviniai; vizija
4.	Organizacinės kultūros inventorių (angl. Organizational culture inventory – OCI) (Cooke, Lafferty, 1987; cituojuama iš Paužuolienė, 2016)	Pasitenkinimas ir stresas: (vaidmens aiškumas, tinkamumas, pasitenkinimas, polinkis išlikti, rekomendacijos) neigiami požiūriai (vaidmenų konfliktas, apgyvendinimas). Humanistinė pagalba; kultūriniai ryšiai; sutarimas; tradicijos; vengimas; opozicija, galia, konkurencingumas, kompetencija / perfekcionizmas, laimėjimai, saviraiška
5.	Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. Japanese Organizational Culture Scalen – JOCS) (Tang, Kim ir O’Donald, 2000)	Dėmesys šeimai ir lojalumas; atviras bendravimas; komandos požiūris; vadovų žinios
6.	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ) Talcott, Parsons (Sashkin, Rosenbach, 2013)	Pokyčių valdymas; tikslų siekimas; komandinis darbas; stiprios kultūros kūrimas; orientacija į klientą
7.	Organizacinės kultūros indeksas (angl. Organisational Culture Index – OCI) Wallach (1983) (cituojuama iš Jung ir kt., 2009)	Biurokratija; inovacijos; parama

Vienas iš plačiausiai mokslinėje literatūroje ir praktikoje naudojamų konstruktyvų yra D.R. Denison (Denison ir Neale, 1996) sukurta organizacinės kultūros vertinimo skalė, kuriame organizacinė kultūra yra analizuojama per 4 dimensijų ir 12 charakteristikų sąrašą, kas įgalina giliau ir plačiau pažvelgti į organizacinę kultūrą įmonėje. Visos keturios dimensijos išmatuoja pagrindines vertybes, įsitikinimus ir principus, kurios sudaro organizacijos valdymo sistemos pagrindą bei apibrėžia valdymo praktikų ir elgesio modelių rinkinį, kartu stiprinamos esamos kertinius principus ir elgesio taisyklės organizacijoje (Denison, 1990; cituojama iš Gillespie ir kt., 2008). Denison organizacinės kultūros vertinimo instrumentas ir jo charakteristikos bus naudojamos tolimesniame tyrime matuojant organizacinę kultūrą, todėl jį aptarsime plačiau.

Denison modelis remiasi 4 esminėmis dimensijomis, iš kurių kiekvieną apima 3 pagrindinės charakteristikos, per kurias yra apibūdinama organizacinė kultūra (Denison ir Neale, 1996; Gillespie ir kt., 2008):

1. **Dalyvavimas** matuoja, kiek darbuotojas turi įgaliojimų ir laisvės atlikti savo darbus, imtis iniciatyvos ir kiek yra įtrauktas į sprendimus bei kiek organizacija yra orientuota į komandinį darbą. Organizacinės kultūros, apibūdinamos kaip „labiau dalyvaujančios“, skatina darbuotojų įsitraukimą, kuria vidinį nuosavybės ir atsakomybės jausmą. Dėl šių jausmų auga išpareigojimas organizacijai ir ugdomi savarankiškumo gebėjimai. Stiprios organizacijos įgalina savo darbuotojus, išnaudoja komandinį darbą ir nuolatos vysto savo darbuotojų gebėjimus (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek ir Neale, 2008). Šioje dimensijoje matuojamos šios charakteristikos (Denison ir Neale, 1996):

- *Igalinimas* – įvertinama, kiek individai turi autonomijos imtis iniciatyvos ir gebėjimų savarankiškai atlikti savo darbą.
- *Komandinis darbas* – nustatoma, ar yra bendradarbiaujama siekiant bendrų tikslų ir kiek organizacija pasikliauja komandos pastangomis siekiant bendrų tikslų.
- *Gebėjimų ugdymas* – išsiaiškinama, ar organizacija investuoja į darbuotojų žinių ir įgūdžių tobulinimą, kad išliktų konkurencinga ir patektų kintančius organizacijos poreikius.

2. **Nuoseklumas** apibūdina vertybes ir sistemas, esančias įmonėje, kurios yra stiprios kultūros pagrindas. Nuosekli organizacijos kultūra kuria vieningą mąstyseną ir sistemų rinkinį. Juo kuriama vidinė valdymo sistema, kuri grįsta bendru sutarimu, ką ir kaip reikia daryti. Suformuotos numanomos kontrolės sistemos, pagrįstos vidinėmis vertybėmis, yra

veiksmingesnės priemonės pasiekti koordinavimą nei išorinėmis kontrolės sistemomis, kurios remiasi aiškiais taisyklėmis ir nuostatomis (Denison, 1990; cituojama iš Gillespie ir kt., 2008). Taip pat yra vertinama, kaip bendrai sutarti principai ir vertybės yra koordinuojami bei integruojami organizacijos viduje (Denison ir Neale, 1996). Apibendrinant, stipriai išreikšta nuoseklumo dimensija akcentuoja esmines organizacijos vertybes ir sistemas, kurios yra stiprios organizacinės kultūros pagrindas (Denison ir Neale, 1996). Šioje dimensijoje matuojamos šios charakteristikos (Denison ir Neale, 1996):

- Koordinavimas ir integracija – matuojama, kiek organizacijos padaliniai sugeba gerai dirbti išvien, siekiant bendrų tikslų.
- Susitarimas – vertinama, kaip organizacija moka susitarti kritiniais klausimais ir sudėtingose situacijose.
- Pagrindinės vertybės – išsiaiškinama, ar organizacijos nariai turi bendrų vertybių rinkinį, kurios sukuria tapatumo jausmą ir aiškius lūkesčius iš kiekvieno organizacijos nario.

3. **Prisitaikymas** apibūdina, kiek yra atsižvelgiama į verslo ir klientų poreikius įmonėje ir įmonės galimybės prisitaikyti prie išorės pokyčių (Denison, Mishra, 1995). Dažnai organizacijos, kurios labai daug dėmesio skiria vidinėms organizacinėms sistemoms ir problemoms, praranda gebėjimą ir patiria sunkumų prisitaikant prie išorinės aplinkos lūkesčių (Lawrence, Lorsch, 1967; cituojama iš Gillespie ir kt., 2008). Apibendrinant, stipriai išreikšta prisitaikymo dimensija verslo aplinkos poreikius paverčia konkrečiais veiksmais organizacijoje (Denison ir Neale, 1996). Šioje dimensijoje matuojamos šios charakteristikos (Denison ir Neale, 1996):

- Pokyčiai – matuojama, ar organizacija moka prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos tendencijų ir kiek sugebama numatyti būsimus pokyčius.
- Orientacija į klientą – išsiaiškinama, ar organizacijoje yra suprantami klientų poreikiai ir koks yra požiūris į klientą bei kaip patenkinami klientų poreikiai.
- Organizacinis mokymasis – įvertinama, kiek organizacija įsisavina gaunamus signalus iš išorinės aplinkos ir remiantis jais sukuria aplinką įmonėje, kuri skatina inovacijas, naujų žinių įgijimą ir turimų įgūdžių tobulinimą.

4. **Misija** apibūdina ilgalaikę organizacijos kryptį ir organizacijos veiklos prasmę. Stiprios organizacijos į misiją įtraukia ir ekonominius, ir neekonominius tikslus, nes jie kartu suteikia prasmingą kryptį organizacijos darbuotojams (Denison ir Mishra, 1995). Apibendrinant, misijos dimensija pateikia prasmingą ilgalaikę įmonės kryptį visiems organizacijos nariams (Denison, Neale, 1996). Ši dimensija apima šias charakteristikas (Denison ir Neale, 1996):

- *Strateginės kryptys ir ketinimai* – įvertina, ar aiški strategija perteikia įmonės tikslą ir kiekvienas darbuotojas žino, kaip gali prisidėti prie to.
- *Tiksiai ir uždaviniai* – paaiškina, ar tikslai ir uždaviniai yra susieti su įmonės strategija ir ji suteikia darbuotojams aiškia darbo kryptį.
- *Vizija* – išsiaiškina, ar organizacijos nariai turi bendrą požiūrį į norimą ateities būseną.

Organizacinė kultūra reiškia tam tikrą grupės struktūrinio stabilumo lygį (Schein, 1990). Organizacinė kultūra sukuria ne tik bendrumo jausmą, bet ir stabilumą – kai yra sukuriama stipri organizacinė kultūra, tuo pačiu yra sukuriamas grupės tapatybės jausmas, kuris veikia kaip stabilizuojanti jėga ir kuri išlieka net keičiantis organizacijos nariams. Organizacinė kultūra yra savita ideologija, kuri gelbėja siekiant įmonės tikslų: jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, kuriose atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, ir tuo pačiu suteikiamos gairės, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jos narių poreikius. Taigi aiškiai išreikštos įvairios organizacinės charakteristikos, paminėtos skyriuje, padeda sukurti stiprią organizacinę kultūrą, ir tai įgalina turėti motyvuotus darbuotojus, turinčius aukštą įsitraukimo lygį (Denison ir Spreitzer, 1991).

1.2. Įsitraukimas į darbą ir jam įtaką darantys veiksniai

Darbuotojų įsitraukimas dažnai yra minimas kaip teigiama pasekmė sėkmingos organizacinės kultūros. Kaip teigia Ulrich (1997), darbuotojų indėlis tampa kritinis verslo aspektas, nes bandoma pagaminti ir sukurti produkcijos daugiau su mažiau žmonių - organizacijos neturi kitos išeities, kaip bandyti įtraukti darbuotojus ne tik fiziškai, bet kartu ir jų protą, ir sielą. Įmonės komandos narių reikšmė įmonėje auga dėl to, kad su mažiau norima sukurti daugiau, taigi moderniose organizacijose reikalingi žmonės, kurie norėtų investuoti visą save į atliekamą darbą.

Darbuotojų įsitraukimas yra sąlyginai nauja sąvoka tiek populiariojoje, tiek akademinėje literatūroje. Pirmasis teoriškai apibrėžęs darbuotojų įsitraukimą, buvo Kahn (1990), ir būtent jo moksliniu tyrimu pagrindu yra kilę dauguma vėlesnių teorijų bei modelių. Jis asmeninį darbuotojų įsitraukimą įvardino kaip organizacijos darbuotojo savęs, kaip asmens, panaudojimą atitinkamose darbinėse pareigose - įsitraukęs darbuotojas atlikdamas jam priskirtus darbus pilnai išreiškia save per fizinius, kognityvinius ir emocinius išteklius. Šis autorius įvardino 3 pagrindines psichologines įsitraukimo sąlygas, kurios reikalingos, kad darbuotojas būtų teisingai įsitraukęs:

- Psichologinis prasmingumas yra psichologinė būseną, kai žmogus jaučia investuotos fizinės, emocinės, kognityvinės energijos, grįžtamąją gražą. Tai pasireiškia tuo, kad žmonės jaučiasi vertingi,

nusipelnę ir vertinami už atliekamą darbą. Jie jaučiasi galintys duoti naudos kitiems nariams, darbovietai, o tuo pačiu gauti grąžą sau.

- Psichologinis saugumas parodo, kiek kai asmuo gali pilnai save išreikšti vykdydamas savo darbinės funkcijas, nebijodamas neigiamų pasekmių įvaizdžiui, statusui ir karjerai. Žmonės jaučiasi saugiai tokiose situacijose, kai žino, kad nenukentės asmeniškai. Tai yra labai artimai siejasi ir su organizacinės kultūros tyrėjais, kurie taip pat akcentavo, kad saugios organizacijos aplinkos sukūrimas lemia didesnę rizikos prisiėmimą.

- Psichologinis prieinamumas yra žmogaus suvokimas, kiek jis pats turi fizinių, emocinių, psichologinių išteklių, leidžiančių jam atlikti priskirtas pareigas ir įsitraukti ypatingose situacijose. Asmuo turi jausti, kad jis turi ar gali laisvai gauti visas reikalingas priemones atlikti darbui.

Remdamiesi Khan teorijos pagrindu, vėlesni mokslininkai šiek tiek kitaip pažvelgė į įsitraukimą, ir apibūdinimo jį kaip 2 dimensijų konstrukta, kuris įtraukia dėmesingumą (laikas skirtas galvojat apie pareigas) ir pasinėrimą (pastangų įdėjimas atliekant darbą) (Rothbard, 2001).

Tuo tarpu kiti darbuotojų įsitraukimą vertina kaip teigiamą antitezę perdegimui, ir teigia, kad įsitraukimas yra nuolatinė, teigiama darbuotojo emocinė-motyvacinė būseną, kuriai būdingas didelis aktyvumas ir malonumas (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Įsitraukimas apibūdinamas energingumu, dalyvavimu, veiksmingumu, kas yra priešingybė 3 perdegimo aspektams: išsekimui (fizinis, emocinis pervargimas), cinizmui (negatyvus, grubus atsakas į darbinis aspektus), neefektyvumui (nekompetentingumo pojūtis, nekokybiškai atliktas darbas) (Schaufeli ir Bakker, 2010).

Alternatyviame požiūryje teigiama, kad įsitraukimas į darbą, kaip ir prieš tai minėtame požiūryje, yra neigiamai susijęs su perdegimu (Schaufeli, Taris ir Rhenen, 2008). Tačiau šiuo atveju įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip atskiras terminas, ir teigiama, kad tai yra tik su darbu susijusi būseną, patenkinanti darbuotojo poreikius ir išreiškiamą per **3 dimensijas a) energingumą, b) atsidavimą, c) pasinėrimą** (Schaufeli ir kt., 2002). Energingumas apima aukštą energijos ir psichinio atsparumo lygį, noras investuoti jėgas į savo darbą, ir parodomas atkaklumas net ir iškilus sunkumams. Atsidavimas reiškia stiprų įsitraukimą į savo darbą per prasmingumą, įkvėpimą, pasididžiavimą ir iššūkius. Pasinėrimas apibūdina tai, kiek individas yra laimingai įsitraukęs į savo atliekamą veiklą, kai dirbant laikas greitai praeina ir yra sudėtinga atsiriboti nuo darbo. Šiam požiūriui pritarė ir kiti mokslininkai, teigdami, kad darbuotojo įsitraukimas išreiškiamas per asmeninį

įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu bei tuo pačiu entuziazmu dirbant savo darbą (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002).

Truss ir kt. (2006) darbuotojų įsitraukimą įvardino kaip tiesiog aistrą darbui, t.y., psichologinę būseną, kuri išreiškiama per 3 įsitraukimo dimensijas - kognityvinę, emocinę, fizinę - kurios yra minimos ir Kahn teorijoje. Jų požiūriui pritarė ir Saks (2006), kuris įsitraukimą įvardino kaip unikalų konstrukta, kurį sudaro pažintiniai, emociniai ir elgesio komponentai, susieti su individualiu asmens vaidmens (pareigų) atlikimu, t.y., darbuotojo įsitraukimas parodo lygį iki kurio individas yra dėmesingas ir įsijautęs į atliekamą darbą.

Dažnai darbuotojų įsitraukimas mokslinėje literatūroje yra minimas kaip emocinis ir intelektualinis įsipareigojimas organizacijai, emocinių pastangų visuma, kurias jie įdeda atlikdami pareigas, ir kaip stipriai susitapatina su savo atliekama veikla (Baumruk, 2004; Bakker, Demerouti, 2007). Dar kiti autoriai, apibrėždami įsitraukimo sąvoką, įtraukė ir įmonės sėkmės faktorių - teigė, kad darbuotojas, kuris protiškai ir emocionaliai investuoja/ar rodo norą save investuoti į atliekamą darbą ir prisideda prie darbdavio sėkmės, yra įvardinamas kaip įsitraukęs (Czarnowsky, 2008; Albrecht, 2010).

Norėdami integruoti verslo ir akademinis požiūrius, Macey ir Schneider (2008) panaudojo platesnę sąvoką, akcentuodamas, kad įsitraukimas yra pageidaujama darbuotojo būseną, kai individas suvokia tikslą ir prasmę ir sutelkia energiją bei pastangas jiems pasiekti. Šioje būsenoje darbuotojas išreiškia save per dalyvavimą, asmeninę iniciatyvą, atsidavimą, aistrą, entuziazmą, ir tuo pačiu įgyvendina organizacinius tikslus (Macey ir Schneider, 2008). Tuo tarpu Schaufeli ir Bakker (2010) pateikė labiau apribotą modelį, kuriame įsitraukimas į darbą yra išreiškiamas per patirtą psichologinę būseną, kuri yra sąlygojama darbo išteklių ir asmeninių resursų, ir kurių sąveika sukuria įmonės rezultatus.

Šiam požiūriui pritarė ir Shuck ir Wollard (2010) – jie teigė, kad darbuotojų įsitraukimas yra individuali darbuotojo kognityvinė, emocinė ir elgesio būseną, nukreipta į norimus organizacijos rezultatus. Tačiau yra akcentuojama, kad reikia atskirti organizacinį įsipareigojimą nuo įsitraukimo į darbą, nes darbuotojai gali būti stipriai įsitraukę į savo atliekamą darbą, bet nerodyti savo įsitraukimo atliekant pareigas organizaciniu mastu, ir atvirkščiai, darbuotojas gali būti aktyvus įmonės narys, bet būti neįsitraukęs į savo tiesioginį atliekamą darbą (Saks ir Gruman, 2014).

Naujausiuose šaltiniuose tvirtinama, kad darbuotojų įsitraukimas yra teigiama būseną, kurios rezultatas yra efektyviai atliekama darbinė veikla, kuri skiriasi nuo kitų svarbių vadybos mokslų sąvokų, kaip kad darbuotojų pasitenkinimas. Iš esmės net ir naujausių autorių literatūroje pateikiama darbuotojų įsitraukimo terminas atspindi pagrindinius Kahn teorijos aspektus, tik yra papildoma pridėtinės vertės kūrimu įmonei - yra teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas yra motyvuota būseną, kuri suteikia daug pridėtinės vertės organizacijai, visa tai pasireiškia investavimu į save, nuoširdžiomis pastangomis, atkaklumu, energingumu atliekant savo darbą (Byrne, 2015).

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad skirtingų mokslininkų įsitraukimo sąvokos apėmė skirtingus aspektus. Kahn įsitraukimą vertino kaip įsitraukimą pareigybei, mokslininkai, kurie įsitraukimą vertino kaip teigiamą antitezę perdegimui, įsitraukimą įvardino kaip darbuotojo įsitraukimą jo atliekamai darbinei veiklai, o tuo tarpu verslo kontekste įsitraukimas yra vertinamas kaip įsitraukimas į organizacinę veiklą (Schaufeli ir Bakker, 2010).

Dauguma iš autorių (Schaufeli ir kt., 2002; Anitha, 2014, Kahn, 1990, Truss ir kt., 2006) mano, kad įsitraukimui į darbą svarbūs emocinis ir kognityvinis komponentai, ir akcentuoja, kad jis kintantis ir veikiamas aplinkos veiksnių (Khan, 1990). Nors Schaufeli, Bakker (2003) teigė, kad įsitraukimo į darbą būseną yra pastovi būseną, tačiau vėlesniuose tyrimuose Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel (2014) įrodė, kad įsitraukimas yra kintanti būseną, priklausanti nuo asmeninių ir darbo išteklių. Išnagrinėtoje akademinėje literatūroje visi mokslininkai, kad ir iš skirtingų prizmių, prieina vieningos išvados, kad įsitraukimo sąvoka apima 3 pagrindinius dimensijas: **elgesio (energingumo), emocini (atsidavima) ir kognityvini-pažintini (pasinėrimo)** (Schaufeli, 2013).

Norint giliau suprasti, kaip veikia darbuotojų įsitraukimas, ir kokie faktoriai daro jam poveikį, yra naudinga išanalizuoti įsitraukimo teorinius modelius, per kuriuos atskleidžiami įsitraukimo veiksniai (žr. 5 lentelė). Galima teigti, skirtingi autoriai įvardino ir labai daug skirtingų, bet tuo pačiu ir daug vienodų veiksnių, lemiančių įsitraukimą.

5 lentelė. Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais)

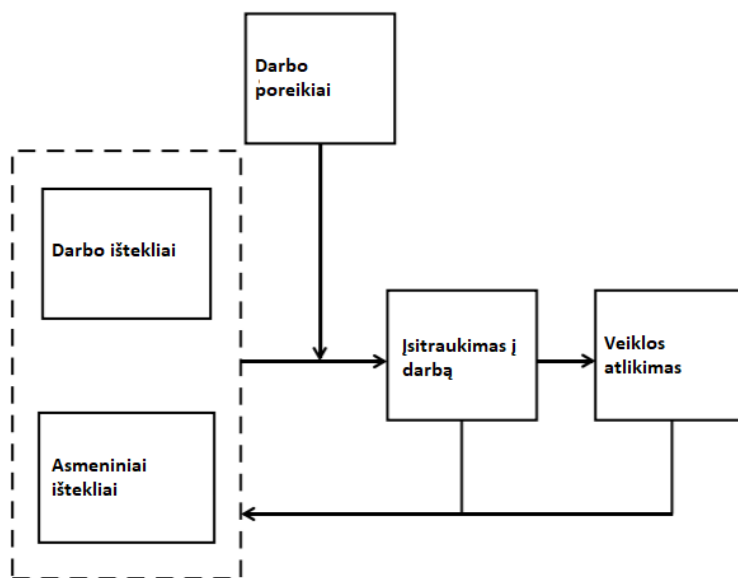
Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai	Autorius, metai
Darbo charakteristikos, pareigybė, darbinės sąveikos tarpasmeniniai santykiai, grupės dinamiškumas, valdymo stilius ir procesai, organizacinės normos	Kahn, 1990

5 lentelės tęsinys. Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai

Įsitraukimą į darbą lemiantys veiksniai	Autorius, metai
Tinkamas darbo krūvis; galimybė kontroliuoti ir laisvė pasirinkti; apdovanojimas ir pripažinimas; bendruomenė ir socialinė parama; suvokiamas teisingumas; prasmingas ir vertinamas darbas	Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001
Darbo praplėtimas ir atitikimas darbui, bendradarbių pripažinimas, paramą suteikianti valdžia, lengvai gaunami/prieinami resursai	Gilson, Harter, May, 2004
Mokymasis, ugdymas, karjera, betarpiškas vadovavimas, veiklos atlikimo vertinimas, komunikacija, teisingas elgesys, atlygis ir naudos, saugumas, bendradarbiavimas, šeimyniškas draugiškumas, pasitenkinimas darbu	Robinson ir kt., 2004
Darbo charakteristikos, gaunama organizacinė parama, gaunama valdžios parama, apdovanojimas ir pripažinimas, procedūrinis teisingumas, suvokiamas teisingumas	Saks, 2006
Darbo poreikiai (protiniai, emociniai, fiziniai), darbo ištekliai (autonomija, grįžtamasis ryšys, parama iš kolegų, panaudojamų įgūdžių įvairovė)	Bakker ir Demerouti, 2007 (JD-R modelis)
Darbo charakteristika, lyderystė ir asmenybės bruožai	Ehrhart, Macey, Schneider, 2013
Darbo charakteristikos: Autonomija, Užduočių įvairovė, Užduočių reikšmingumas, Problemų sprendimas, Darbo sudėtingumas, Grįžtamasis ryšys, Kolegų palaikymas, Fiziniai poreikiai, Darbo sąlygos Lyderystė: Transformacinė, Lyderio-nario mainai Asmeninės charakteristikos: Sąžiningumas, Ekstraversija, Proaktyvumas	Christian, Garza, Slaughter, 2011
Darbo saugumas, Rizikos lygis, Įgalinimas/Autonomija, Darbo užduotys, Darbo/gyvenimo balansas, Pasitenkinimas darbu, Dėmesys talentams, Įmonės ženklas, Įmonės misija, vizija, Karjera ir jos vystymas, Darbų atlikimo valdymas, Pripažinimas ir apdovanojimas, Darbuotojų gerovės paketas, Talentai ir įdarbinimas, Įtraukianti lyderystė, Aukščiausio lygio vadovų lyderystė, Vadovai, Bendradarbiavimas, Orientacija į klientą, Sprendimų priėmimas, Įvairovė ir priklausymas, Įgalinanti infrastruktūra ir ištekliai	AON Hewitt, 2018 (2017 m. tyrimas)

Siekiant apibendrinti veiksnius ir suprasti tarpusavio ryšį buvo pasiremta darbo poreikių-išteklių modeliu (angl. Job Demands-Resources - JD-R), sukurtas Bakker ir Demerouti (2007; 2014). Jis yra vienas iš labiausiai pripažintų teorinių modelių, kurio pagrindu yra analizuojamas įsitraukimas ir sąveika su jam darančiais įtaką veiksniais (Schaufeli, 2013; Schaufeli ir Bakker, 2010) (žr. 4 paveikslas). Pagrindinė šio modelio prielaida, kad įsitraukimas priklauso nuo **2 elementu**

sąveikos: a) darbo poreikiu ir **b) darbo ir asmeninių išteklių** (Bakker ir Demerouti, 2007). Šio modelio esminis principas remiasi tuo, kad darbas, norint jį atlikti, reikalauja didelių pastangų ir eikvoja žmogaus energijos išteklius. Darbo ištekliai patenkina pagrindinius žmogaus psichologinius poreikius, tokius kaip savarankiškumas, priklausymas, autonomija ir kompetencija, o asmeniniai darbo ištekliai kaip optimizmas, saviveiksmingumas, aukšta savivertė, lemia didesnę motyvaciją ir atkaklumą tikslo siekimui (Bakker ir kt., 2014).



4 paveikslas. Darbo poreikių-išteklių modelis, Bakker, A., Demerouti, E. (2007)

Darbo poreikiai apima fizinius, psichologinius, socialinius, organizacinius darbo aspektus (pvz. aukštas darbo krūvis, nepalanki darbo aplinka, emocinių resursų reikalaujantis bendravimas su klientais), kurie reikalauja nuolatinių fizinių ir/arba psichologinių (pažintinių ar emocinių) pastangų ar įgūdžių, reikalingų darbo reikalavimams patenkinti, pasiekti tikslų ir jie yra susiję su tam tikrais fiziologiniais ar psichologiniais kaštais (Bakker ir kt., 2014).

Darbo ištekliai apima fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie padeda siekti organizacijos tikslų ir tuo pačiu gali sumažinti darbo reikalavimus, skatinantys asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą (Bakker ir Demerouti, 2007). Darbo ištekliai taip pat lemia vidinę motyvaciją, nes gaunami darbiniai resursai patenkina pamatinius žmogaus poreikius, tokius kaip savarankiškumo, saviraiškos, priklausymo, kompetencijos, taigi darbuotojas, kuris gauna tinkamus ir pakankamus darbo išteklius, turi didesnes vidines paskatas dirbti atsidavusiai, tuo pačiu jaustis patenkintu atliekamu darbu, būti labiau įsitraukusiu (Van den Broeck, Van Ruyseveldt, Smulders, De Witte, 2010). Bet paminėtina ir tai, kad darbo ištekliai atlieka ir išorinį motyvacinį

vaidmenį, nes tinkamus resursus suteikianti darbo aplinka skatina individo norėjimą savo pastangas ir sugebėjimus skirti darbo užduoties atlikimui (Meijman ir Mulder, 1998; cituojama iš Bakker ir kt., 2011).

Darbo ištekliai yra klasifikuojami į (Bekker ir Demerouti, 2014):

- Organizacinius (užmokestis, karjeros galimybės, saugumas darbe);
- Bendradarbiavimo (vadovų ir bendradarbių parama, komandinis darbas);
- Užduočių ir tikslų (pareigybės aiškumas, darbų aiškumas, įgūdžių įvairovė).

Asmeniniai ištekliai yra susiję su teigiamu savęs vertinimu, kurie lemia individo atsparumą stresui ir gebėjimą sėkmingai valdyti save ir daryti įtaką aplinkai (Hobfoll ir kt., 2003). Teigiamas savęs vertinimas sąlygoja sėkmingą tikslų nusistatymą ir jų pasiekimą, vidinę motyvaciją: turėdamas aukštesnius asmeninius išteklius asmuo labiau pasitiki savimi ir save tinkamai paveiks, kad pasiektų nusistatytų tikslų, tai lems stiprią vidinę motyvaciją, kuri leis pasiekti aukštesnių rezultatų ir tuo pačiu lems pasitenkinimą (Judge, Bono, Erez ir Locke, 2005)

Buvo įrodyta, kad tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai yra susiję su įsitraukimu į darbą (Christian ir kt., 2011). Tyrimai atskleidė, kad darbo ištekliai, kaip profesinių įgūdžių tobulinimas, grįžtamasis ryšys apie veiklą, autonomija, įgūdžių įvairovė, lyderystė, teisingumas ir kolegų bei vadovų socialinė parama yra labiausiai lemiantys įsitraukimą, o iš asmeninių išteklių - saviefektyvumas, tikėjimas, optimizmas, organizacinė savivertė, empatijos įgūdžiai (Schaufeli ir Bakker, 2010; Crawford, LePine, Rich, 2010).

Pasauliniu mastu įsitraukimo tyrimus atlieka personalo konsultavimo organizacijos: AON Hewitt atliktame tyrime paaiškėjo, kad bendras pasaulinis įsitraukimas 2017 m. buvo 65% (Europoje 60%), lyginant su 2016 m. išaugo 1 proc. (AON Hewitt, 2018). Pirmoje įsitraukimą lemiančių faktorių vietoje atsidūrė pripažinimas ir apdovanojimai, t.y., gaunamas teisingas užmokestis už atliekamą darbą ir parodytas pastangas (AON Hewitt, 2018). Lyderiai taip pat tikrai daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui, ir tai parodo vadovų ir organizacijų greito ir kryptingo reagavimo svarbą įsitraukimo procesui, ypač atsižvelgiant į nuolat besikeičiančias sąlygas, kuriose šiuo metu atsiduria daugybė organizacijų.

Literatūroje yra minima daug įsitraukimo teigiamų naudų – darbuotojų sveikata, papildomų veiklų ėmimasis, kokybiškesnis darbo atlikimas. Įsitraukę darbuotojai jaučiasi labiau atsidavę organizacijai, rečiau daro pravaikštas ir yra lojalesni, patiria teigiamų emocijų, demonstruoja

asmeninę iniciatyvą ir turi stiprią motyvaciją mokytis, be to daro mažiau klaidų ir patiria mažiau sužeidimų darbo vietoje, yra proaktyvūs ir siūlantys inovatyvius sprendimus, labiau vertinami vadovų bei savo kolegų dėl savo efektyvumo ir rezultatyvumo, nei tie kolegos, kurie yra įsitraukę mažiau (Schaufeli ir kt., 2006; Christian ir kt., 2011; Gorgievski ir Hobfoll, 2008; Saks, 2006; Crawford ir kt., 2010). Įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs ir su įmonės veiklos rezultatais – klientų pasitenkinimu ir lojalumu, pelningumu, apyvarta, našumu (Harter ir kt., 2002).

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad įsitraukimas yra paremtas 3 esminiais psichologiniais veiksniais – saugumo, prasmingumo, prieinamumo, kuriuos patenkinus įsitraukimas yra parodomas per elgesio (energijos), emocinio (atsidavimo) ir kognityvinio-pažintinio (pasinėrimo) komponentus (Schaufeli, 2013). Įsitraukęs darbuotojas jaučiasi vertinamas ir remiamas įmonės vadovų ir bendradarbių, matantis prasmę savo darbe, galintis priimti sprendimus, tobulėti ir nebijoti suklysti, dirbantis saugioje sveikoje aplinkoje, kurioje realizuoja savo asmenius poreikius, lūkesčius ir su didesniu atsidavimu tuo pačiu kuriantis didesnę pridėtinę vertę įmonei.

1.3. Organizacinės kultūros sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą

Literatūroje ir moksliniuose tyimuose buvo dažnai minima, kad stipri organizacinė kultūra yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į darbą (Robinson ir kt., 2004; McBain; 2007; Lockwood, 2007). Organizacinė kultūra, kurianti draugišką darbo aplinką, skatinanti bendradarbiavimą, turinti ir aiškiai iškomunikuojanti savo organizacijos viziją ir misiją, sudaro sąlygas darbuotojų įsitraukimui (Suharti ir Suliyanto, 2012). Stipri ir visiems priimtina organizacinė kultūra teigiamai veikia ne tik darbuotojų įsitraukimą, bet ir daro įtaką teigiamiems įmonių rezultatams (Hesket, Kotter, 1992). Organizacijos kultūra, orientuota į darbuotojus kaip į reikšmingą grupę, parodo organizacijos kultūros „sveikumą“ - jei organizacija į darbuotoją reaguoja kaip į atskirą individą, nepaisydama esančios kultūros ir aplinkos, kurioje darbuotojas dirba, labai tikėtina, kad tokios įmonės nepastebi strateginių stiprybių ir silpnybių, kurios daro poveikį dirbančiųjų rezultatams, ir tuo pačiu – visos organizacijos veiklai (Denison ir kt., 2012).

Mokslininkai įsitraukimo ir organizacinės kultūros sąveiką analizuoja pasinaudoję socialinių mainų teorijos modeliu (angl. SET- social exchange theory), ir teigia, kad darbuotojo ir organizacijos santykiai ilgainiui transformuojasi į pasitikėjimą, lojalumą ir abipusius įsipareigojimus, jei abi šalys laikosi mainų taisyklės (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Jei organizacijos nariai gauna sąžiningus ir teisingus ekonominius ir socialinius-emocinius išteklius, jie jaučia pareigą atsilyginti organizacijai. Vienas iš būdų atsilyginti organizacijai yra per įsitraukimą į darbą. Šiuo atveju darbuotojai labiau

investuoja save į darbą ir jam skiria daugiau asmeninių pastangų - kognityvinių (pažintinių), emocinių ir fizinių išteklių. Jei darbuotojai suvokia, kad organizacija jiems suteikia paremiančią, įtraukiančią ir iššūkius sąlygojančią aplinką, ir per tai patenkina jų psichologinius asmeninius poreikius, tai jie bus linkę investuoti savo laiką, energiją bei įsitraukti psichologiškai į atliekamą darbą - ši sintezė atskleidžia organizacinės kultūros, darbo resursų ir įmonės gaunamų rezultatų tarpusavio sąveiką (Bakker ir kt., 2011). Apibendrinant įsitraukimą galima įvardinti kaip darbdavio ir darbuotojo veiksmų ir elgesio simbiozę.

Yra konstatuojama, kad organizacijose darbuotojai lieka ir dirba ne vien dėl naudų gavimo, o ir todėl, kad egzistuoja organizacinė kultūra, kurioje yra vertinami darbuotojai. Jei darbuotojo ir organizacijos vertybės ir įsitikinimai sutampa, darbuotojas savo ruožtu už tai atsilygina įsitraukimu, ir šis tarpusavio mainų procesas sukuria sinergiją įmonėse (Chalofsky ir Krishna, 2009). Režiumuojant, darbuotojai yra linkę apsikeisti savo įsitraukimu mainais ne tik į išteklius ir naudą, kurią jiems suteikia organizacija, bet ir į asmeninių ir organizacinių vertybių sutapimą.

Anot Macey ir Schneider (2008), organizacinė kultūra sąlygoja įsitraukimą į darbą dviem būdais. Pirmiausia, kaip organizacija elgiasi su darbuotojais ir kaip tai paveikia išlaisvinant jų vidinės energijos resursus. O visų antra, kaip organizacija sugeba nukreipti darbuotojų energiją į konkurencinio pranašumo sukūrimą ir savęs sutelkimą siekiant organizacijos strateginių tikslų. Stipri organizacinė kultūra kuria bendruomeniškumo jausmą, bei tuo pačiu puoselėja darbo prasmingumo pojūtį - tad kuo labiau darbuotojai išsiaiškina organizacijos, kurioje dirba, vertybes ir tikslus, ir kuo labiau su jomis susitapatins, tuo didesnė tikimybė, kad jie jausis įsitraukę į darbą (Pratt, Ashforth, 2003).

Svarbus yra ir darbuotojo subjektyvus organizacinės kultūros vertinimas ir atitikimas jo lūkesčiams: jei dirbančiajam patinka organizacijoje plėtojama kultūra, aplinka, normos, vertybės, tai jis bus įsitraukęs į savo darbą (Aninkan, Oyewole, 2014). Taigi įmonės, kurios efektyviai ir sklandžiai perteikia organizacijos vertybes visiems darbuotojams ir įtraukia juos į organizacijos tikslus, sąlygoja, kad darbuotojai tampa labiau įsitraukę, ir nulemia pozityvesnį elgesį darbe (Bindl, Parker, 2010). Taip pat galioja ir atvirkštinis ryšys: jei organizacinė kultūra nėra suderinta su strategija, tam tikros vertybės gali turėti ribojantį poveikį darbuotojų įsitraukimui ir taip pat organizacijos tikslų pasiekimui. Taigi organizacinės kultūros charakteristikų tinkamumas darbuotojui yra vienas iš svarbiausių įsitraukimą į darbą individualiame lygyje lemiančių veiksnių (Crawford ir kt., 2010).

Kiti mokslininkai teigia, kad stipri ir aiški organizacinė kultūra turi panašumo su suvokiamos organizacijos paramos konstruktu, nes ji suteikia darbuotojams geresnes darbo sąlygas per įmonėje suformuotas ir įdiegtas aiškias vertybes, normas, skaidrią valdymo sistemą bei priimtinius elgesio modelius. Tai gali būti vertinama, kaip organizacijos suteikiama parama įmonės darbuotojams, nes suteikiamos gairės, kaip elgtis organizacijoje, dėl kurių jis jaučiasi norįs įsitraukti į darbą (Saks, 2006; Shuck, 2011, Abbas, 2017).

Dar viena iš minimų sąsajų - organizacinė kultūra suteikia psichologinio saugumo jausmą (Suharti ir Suliyanto, 2012). Suprantama ir priimtina stipri organizacinė kultūra darbuotojui suteikia darbuotojui psichologinį saugumą, o darbuotojų įsitraukimas yra pasekmė psichologinio saugumo, kaip buvo įrodyta jau Kahn (Abbas, 2017). Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą sąsajos yra kildinamos iš pozityvios psichologijos pagrįsto įsitraukimo į darbą modelio, kuriame įvardinama, kad įsitraukimą į darbą tiek organizaciniu, tiek asmeniniu lygmeniu veikia tie patys veiksniai: lankstumas, pusiausvyra, įvairovė, tarpusavio priklausomybė, lojalumas, pakantumas nesėkmėms ir polinkis rizikuoti (Gorgievski ir Hobfoll, 2008).

Stipri organizacinė kultūra darbuotojams suteikia galimybių mokytis, ji padeda darbuotojams kurti savo įgūdžius ir įgyti žinių, palaikyti vieni kitus darbo metu, suprasti vieni kitus. Dar buvo įrodyta, kad darbuotojai, susitelkę į užduočių atlikimą, ne į klientą, turi aukštesnį įsitraukimą, nes turi mažesnę streso lygį (Shim, 2014).

Mokslininkai yra atlikę nemažai tyrimų, kuriuose yra įrodę organizacinės kultūros ir jos charakteristikų sąveiką su įsitraukimu į darbą – savo atliktuose darbuose jie yra identifikavę, kad organizacinė kultūra yra vienas iš kertinių faktorių, lemiančių įsitraukimą (Barbars, 2015; Alarcon ir Lyons, 2010; Naidoo ir Martins, 2014; Abbas, 2017, Metha ir Metha, 2013; Herminingsih, 2015). Tyrimuose buvo nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp stiprios organizacinės kultūros bei įsitraukimo į darbą, bet tuo pačiu akcentavo, kad skirtingos organizacinės kultūros dimensijos ir charakteristikos daro skirtingą įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą (Barbars, 2015; Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017). Tyrimuose buvo nustatyta, kad yra ir teigiamas, ir neigiamas ryšys tarp visų įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros charakteristikų, koreliacinio ryšio stiprumas tuo tarpu svyravo nuo silpno iki vidutiniškai stipraus (Barbars, 2017).

Moksliniuose tyrimuose buvo įrodyta, kad parama ir inovatyvumas turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą (Remo, 2012; Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017). Kiti autoriai tyrimuose nustatė, kad inovatyvumas, socialinė įmonės atsakomybė ir orientaciją į atlikimą turi

didžiausią įtaką įsitraukimui į darbą (Barbars, 2015). Tuo tarpu Aninkan ir Oyewole (2014), teigė, kad valdžios paskirstymas, parama ir atvirumas patirčiai turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą. Tiriant paslaugas teikiančias tarptautines korporacijas buvo pastebėta, kad šios organizacinės kultūros charakteristikos lemia įsitraukimą: bendradarbiavimas, parama, atvirumas patirčiai, mokymasis, indėlis į įmonės rezultatus (Shuck, Rocco ir Albornoz, 2011). Tiriant gamybinės įmonės buvo nustatyta, kad stipriausias teigiamas ryšys egzistuoja tarp bendradarbiavimo, paramos, darbo aplinkos charakteristikų ir įsitraukimo į darbą, o kiti organizacinės kultūros aspektai turėjo silpnesnį ryšį su įsitraukimu (Saxena ir Srivastava, 2015). Kiti autoriai, tirdami gamybinės įmonės, nustatė, kad iš organizacinės kultūros stipriausių veiksnių, lemiančių įsitraukimą yra pripažinimas, darbuotojų tobulėjimas (Bakker, Demerouti, 2007; Choo, Mat ir Al-Omari, 2013). Ši sąveika yra tame, kad darbuotojai yra linkę turėti darbą, kuriame gali išmokti naujų įgūdžių ir gauti naujų žinių, tuo pačiu jiems jų atliekamas darbas išlieka įdomus, ir visų antra, remiantis darbo-resursų modeliu (angl. JD-R), tobulėjimas yra vienas iš darbo išteklių, kuris patenkina žmogaus savarankiškumo, priklausymo ir kompetencijos išreiškimo poreikius, kas juos motyvuoja įsitraukti į savo atliekamą darbą (Bakker ir Demerouti, 2007).

Herminingsih (2015) tyrime panaudojo Denison organizacinės kultūros skalės modelį, ir įrodė, kad organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą. Tačiau nors ir naudojo Denison organizacinės kultūros modelį, plačiau nenagrinėjo dimensijų įtakos.

Tiriant IT įmones, paaiškėjo, kad šios organizacinės kultūros charakteristikos - orientacija į klientą, konkurencingumas, dėmesys atlygiui - nedaro reikšmingos įtakos įsitraukimui į darbą (Barbars, 2015). Nagrinėtuose tyrimuose orientacija į klientą ir konkurencinės aplinkos skatinimas darbe bei aukštų rezultatų lūkesčiai darė neigiamą įtaką įsitraukimui į darbą (Barbars 2015; Remo, 2012; Shuck ir kt., 2011). Šį rezultatą galima pagrįsti tuo, kad konkurencingumas ir orientacija į klientą sukelia didesnę darbuotojų stresą, dėl to jie nesijaučia komfortiškai, o tai nedidina jų įsitraukimo į darbą.

Kaip galima pastebėti, kai kurių autorių tyrimuose rezultatai labai skiriasi priklausomai nuo pasirinktų tyrimo vienetų ar net paties organizacinės kultūros konstrukto, kuris naudojamas empiriniame tyrime. Nes kiekvienas iš organizacinės kultūros konstrukto, sukurtas skirtingų autorių, yra unikalus ir analizuojantis skirtingas charakteristikas ir dimensijas.

Literatūroje rastuose moksliniuose straipsniuose tyrimo vienetais buvo buhalteriai, IT ir telekomunikacijos, gamybos įmonių, universitetų, viešojo sektoriaus darbuotojai, studentai. Deja,

nepavyko surasti mokslinių straipsnių ir tyrimų, kuriuose būtų tiriamos medienos sektoriaus gamybinės įmonės. Buvo pasigesta detalesnių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama atskirų organizacinės kultūros dimensijų įtaka prognozuojant įsitraukimą į darbą, todėl labai sunku nustatyti, kokie organizacinės kultūros aspektai labiausiai paveikia įsitraukimą ir per kokias dimensijas jį galima valdyti. Taip pat buvo pastebėta, kad trūksta tyrimų, kuriuose būtų analizuojama Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė, ir jos dimensijų įtaka įsitraukimui į darbą prognozavimui.

Šiuo autoriniu darbu bus bandoma užpildyti paminėtas spragas ir pateikti atsakymą į klausimą, kokią įtaką organizacinė kultūra įsitraukimui gamybinėse įmonėse, o tuo pačiu išsiaiškinti, kaip yra vertinama pati organizacinė kultūra ir jos dimensijos, ir kiek yra įsitraukę darbuotojai šiame sektoriuje. Pagrindinis dėmesys toliau empiriniame tyrime bus skirtas išsiaiškinti, kokia įtaką Denisono skalėje paminėtos organizacinės kultūros dimensijos daro darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimai parodė, kad įmonės, kurios kuria organizacinę kultūrą, per kurią užtikrina prasmingumą (darbo praplėtimas, darbo atitikimas žmogui), saugumą (parama, bendradarbiavimas) ir prieinamumą (reikalingų išteklių), turi įsitraukusius darbuotojus (Lockwood, 2007).

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO OBJEKTO IR METODOLOGIJOS PRISTATYMAS

2.1. Lietuvos medienos gamybinio sektoriaus apžvalga

Gamybinė įmonė yra tokia įmonė, kuri perdirba žaliavas bei medžiagas (taip pat naudoja komplektavimo gaminius) ir gauna produkciją, kurią parduoda (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013). Atskirai plačiau aptarsime medienos gamybinį sektorių, kuris bus toliau nagrinėjamas tyrime. Medienos sektoriui priklauso „vienaip ar kitaip perdirbančios medieną, gaminančios produkciją iš medienos, prekiaujančios medienos žaliavomis, medžiagomis bei kita produkcija“³.

Lietuvos medienos sektoriui, pagal Lietuvos statistikos departamente pateikiamą veiklų skirstymą, yra priskiriamos šios pramonės įmonės: a) Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba; b) Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba; c) Baldų gamyba (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). 2020 m. pradžioje medienos sektoriuje buvo veikiančios 2279 įmonės, kuriose dirbo 53.433 darbuotojai (Lietuvos Statistikos departamentas, 2020) (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Medienos sektoriaus įmonių ir darbuotojų skaičius pagal veiklos rūšis (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamentas, 2020)

Medienos sektoriaus veiklos rūšis	Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių	Veikiančių įmonių sk. 2020 m. pradžioje	Darbuotojų sk. veikiančiose įmonėse metų 2020 m.	Dalis (proc.) nuo bendro medienos sektoriaus <u>veikiančių įmonių skaičiaus</u> (ir sektoriaus gr.)	Dalis (proc.) nuo bendro medienos sektoriaus <u>darbuotojų skaičiaus</u> (ir sektoriaus gr.)
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	Iš viso:	1 192	19 346	52%	36%
	1-9 darbuotojai	779	2794	65,4%	14,4%
	10–49 darbuotojų	327	6949	27,4%	35,9%
	50–249 darbuotojai	82	7295	6,9%	37,7%
	250 ir daugiau darbuotojų	4	2308	0,3%	11,9%

³ <http://www.lietuvosmediena.lt/apie-asociacija/>

6 lentelės tęsinys. *Medienos sektoriaus įmonių ir darbuotojų skaičius pagal veiklos rūšis*

Medienos sektoriaus veiklos rūšis	Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių	Veikiančių įmonių sk. 2020 m. pradžioje	Darbuotojų sk. veikiančiose įmonėse metų 2020 m.	Dalis (proc.) nuo bendro medienos sektoriaus veikiančių įmonių skaičiaus (ir sektoriaus gr.)	Dalis (proc.) nuo bendro medienos sektoriaus darbuotojų skaičiaus (ir sektoriaus gr.)
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	Iš viso:	116	4 909	5%	9%
	1-9 darbuotojai	52	165	45%	3%
	10–49 darbuotojų	41	872	35%	18%
	50–249 darbuotojai	18	1977	16%	40%
	250 ir daugiau darbuotojų	5	1895	4%	39%
Baldų gamyba	Iš viso:	971	29 178	43%	55%
	1-9 darbuotojai	626	2199	64%	8%
	10–49 darbuotojų	244	4889	25%	17%
	50–249 darbuotojai	77	8815	8%	30%
	250 ir daugiau darbuotojų	24	13275	2%	45%
	Iš viso medienos sektoriuje:	2 279	53 433		

Lietuva nuo seno pasižymi stipriai išvystyta medienos industrija, o pastarąjį dešimtmetį šio sektoriaus svarba Lietuvos ekonomikai ypač išaugo. Medienos sektoriuje sukuriama apie 5 proc. viso šalies BVP⁴, paminėtina ir tai, kad 2010–2016 m. laikotarpį Lietuvos baldų pramonės gamybos apimtys padidėjo 2,3 karto ir parodė sparčiausią augimą Europos sąjungoje⁵. Lietuvoje medienos sektorius lyginant su kitomis pramonėmis šakomis, pasižymėjo ir pramonės investicijų indeksu – lyginant 2018 m. 2 pusm. su 2019 m. 1 pusm. išaugo +22 proc. - tai lėmė optimizmas dėl užsakymų bei besiformuojančio medienos sektoriaus klasterio bei prognozės⁶. Dėl numatytų investicijų, manoma, bus užtikrintas tolimesnis medienos ir baldų sektoriaus įmonių augimas bent keleriems ateinantiems metams⁷.

⁴ <https://www.vz.lt/pramone/2017/06/29/medienos-sektoriaus-sekmes-istorija-ar-laukti-tesinio>

⁵ <http://www.sumanigamyba.lt/baldupramone/>

⁶ https://www.lpk.lt/wp-content/uploads/2019/05/LPI_final.pdf

⁷ <https://www.vz.lt/pramone/2018/05/28/ka-salies-ekonomikai-zada-naujasis-medienos-ir-baldu-klasteris&sWU8L>

Dėl mažos vietinės rinkos dauguma Lietuvos medienos sektoriaus gamybinių įmonių apyvartą sugeneruoja iš pardavimų užsienio rinkose, tą puikiai iliustruoja ir statistika - medienos pramonės sektoriui tenkanti šalies eksporto dalis 2019 m. sudarė net 11,3 proc. (per metus užaugo 6 proc.) ir augo sparčiau nei bendrai šalies (4,7 proc.)⁸. Svarbiausios penkios medienos sektoriaus eksporto rinkos buvo: Švedija (eksportuota produkcijos už 377 mln. Eur), Vokietija (eksportuota produkcijos už 364 mln. Eur), Jungtinė Karalystė (eksportuota produkcijos už 278 mln. Eur), Norvegija (eksportuota produkcijos už 272 mln. Eur), Danija (eksportuota produkcijos už 209 mln. Eur) (Beinortas, 2020). Galima teigti, kad sėkmingą eksportą sąlygojo spartus žengimas į naujas rinkas, pasaulinių didelių korporacijų pritraukimas bei jų pasitikėjimo pelnymas, o tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės pasižymėjo iniciatyvumu, veržlumu ir sugebėjimu prisitaikyti prie rinkos poreikių.

Nepaisant puikių pasiekimų, verta paminėti, kad šis sektorius vis labiau susiduria su naujais iššūkiais ir problemomis, keliančiais papildomą įtampą ir pokyčius tiek įmonės vadovams, tiek įmonės darbuotojams, pagrindinės jų – robotizacija, automatizacija, naujų vadybos sistemų įdiegimas. Iš teigiamos perspektyvos žvelgiant, automatizacija išspręstų sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemą, tuo pačiu pakeltų darbo našumą, kuris šiuo metu nuo senbuvių Europos Sąjungos šalių atsilieka 3-4 kartus, sąlygotų dirbančiųjų šiame sektoriuje aukštesnės vertės sukūrimą ir galimybę tikėtis aukštesnio darbo atlygio⁹. Žvelgiant iš kitos pusės - pokyčiai, inovacijos - organizacijose dažnai susilaukia pasipriešinimo, persikvalifikavimo, naujų žinių mokymosi, o visa tai kelia papildomą stresą darbuotojams. Kitos paminėtinos grėsmės - auganti konkurencija iš šalių, turinčių pigesnius išteklius, žaliavos trūkumas ir brangimas, taip pat šio sektoriaus produkcijai keliami aukšti tarptautinio konkurencingumo reikalavimai, norint toliau konkuruoti eksporto rinkose, kuriuos privalu išlaikyti ir nuolat kelti¹⁰.

Norint pakartoti praeities sėkmę ir toliau būti lyderiaujančia eksporto šaka, medienos sektoriaus įmonėms organizacinės kultūros įtaka įsitraukimui yra vis labiau aktuali: stipri, nuosekli organizacinė kultūra bus vis svarbesnė norint sėkmingai išlikti rinkoje – nes ji sutelkia darbuotojus, sukuria saugesnę, palankesnę aplinką ir tapatumo, prasmės jausmą darbuotojams, ir tuo pačiu lemia didesnę našumą. Todėl šiame tyrime norima atskleisti, kaip organizacinė kultūra sąlygoja įsitraukimą į darbą.

⁸ <http://www.lietuvosmediena.lt/2019m-medienos-sektoriaus-analize/>

⁹ <https://www.vz.lt/pramone/2018/05/28/ka-salies-ekonomikai-zada-naujasis-medienos-ir-baldu-klasteris#ixzz6PQP3nif1>

¹⁰ <http://www.sumanigamyba.lt/baldupramone/>

2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės

Tyrimo klausimas: kokią įtaką organizacinė kultūra daro darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos gamybinio sektoriaus įmonėse Lietuvoje?

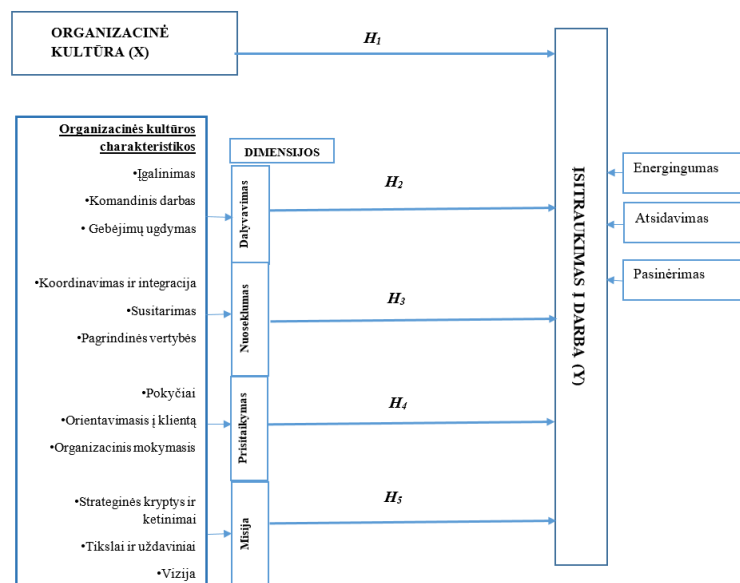
Tyrimo tikslas: išmatuoti, kokią įtaką organizacinė kultūra daro darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse medienos sektoriaus įmonėse Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, kaip medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų yra vertinama organizacinė kultūra, jos dimensijos ir nustatyti, kaip skiriasi organizacinės kultūros vertinimas skirtingose demografinėse grupėse;
2. Išmatuoti medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir įvertinti, kaip skiriasi įsitraukimo į darbą vertinimas skirtingose demografinėse grupėse.
3. Nustatyti sąsajas tarp medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų suvokiamos organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą.
4. Išsiaiškinti, kurios organizacinės kultūros dimensijos turi įtaką prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.

Tyrimo modelis

Remiantis atliktos literatūros bei mokslinių tyrimų analize ir sinteze, buvo sudarytas teorinis modelis (žr. 5 pav.).



5 paveikslas. Tyrimo teorinis modelis (sudarytas autorės)

Juo remiantis bus vykdomas tolimesnis tyrimas: kur organizacinė kultūra ir organizacijos kultūra dimensijos yra nepriklausomi kintamieji (X), o įsitraukimas į darbą – priklausomas kintamasis (Y).

Tyrimo hipotezės

Remiantis atlikta literatūros analize bei rasta moksliniais straipsniais, autorinio tyrimu metu buvo bandoma patvirtinti arba atmesti šias tyrimo hipotezes (žr. 5 pav.):

***H₁:** Stipri organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.*

Kitų autorių atliktuose tyrimuose buvo įrodyta, kad darbuotojų suvokiama stipri organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Abbas, 2017; Herminingsih, 2015). Ši ryši patvirtino ir Brenyah ir Obuobisa-Darko (2017), kurio tyrimo objektas buvo viešojo sektoriaus įmonės, ir jis taip pat nustatė, kad pasiekimo, paramos kultūrą kuriančios įmonės turi teigiamą stiprią įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tiriant gamybines įmones irgi buvo patvirtintas egzistuojantis teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir stiprios organizacinės kultūros (Saxena ir Srivastava, 2015).

***H₂:** Dalyvavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.*

***H₃:** Nuoseklumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.*

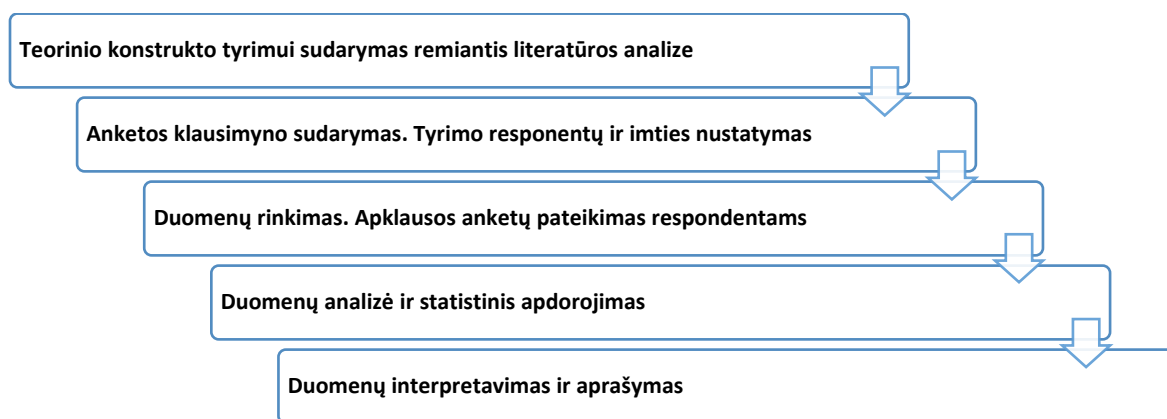
***H₄:** Prisitaikymas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.*

***H₅:** Misija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse.*

Anot Denison ir kt. (1996, 2006), aukščiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir įsitraukimui turi stipriai išreikštas dalyvavimas (įgalinimo, komandinio darbo, gebėjimų ugdymo charakteristikos) ir nuoseklumas (pagrindinės vertybės, susitarimas, koordinavimas ir integracija). Jei jose yra aukšti respondentų vertinimai, darbuotojai dirba kokybiškiau, be klaidų, našiai, gerai išnaudodami turimus resursus ir patirdami aukštesnį pasitenkinimą darbu ir labiau įsitraukdami į veiklą. Be to, stiprios organizacijos apjungia dalyvavimą ir nuoseklumą į uždarą ciklą: dalyvavimo dimensijoje yra

generuojamos idėjos, o nuoseklumo – tos idėjos perkeliamos į apibrėžtus elgesio modelius (Gillespie ir kt., 2008). Be to, kuo darbuotojai labiau supranta organizacijos, kurioje dirba, vertybes ir tikslus, tuo didesnė tikimybė, kad jie jausis įsitraukę į darbą. Taip pat organizacijos, kurios efektyviai formuoja ir komunikuoja apie įmonės strateginius uždavinius, lemia aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą (Bindl ir Parker, 2010), taigi tikėtina, kad misija turės teigiamą įtaką įsitraukimui ir gamybinėse įmonėse. Bet konkurencingumas, orientacija veikti greitai, aukšti rezultatų lūkesčiai, greitas reagavimas į pokyčius turi neigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, nes darbuotojams tai kelia papildomą stresą ir įtampą (Barbars, 2015).

Tyrimo etapai



2.3. Tyrimo klausimynas ir instrumentai

Pirminių duomenų rinkimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa. Kadangi tyrimas atliekamas verslo įmonėse ir apklausiami skirtingų pareigų žmonės, tikintis tikslesnių atsakymų, buvo atsižvelgta į tai, kad vienas iš anketinės apklausos privalumų yra jos anonimiškumas, tai lemia respondentų saugumą ir tuo pačiu atviresnį, nuoširdesnį atsakymą į klausimyne pateiktus klausimus. Tyrimo anketos struktūra pateiktas 7 lentelėje, visas klausimynas - 1 priede. Anketą sudaro 4 dalys.

7 lentelė. Tyrimo anketinio klausimyno struktūra

Eilės nr.	Anketos dalys	Metodika	Klausimų sk.	Skalės
1.	Patikslinamasis klausimas	-	1	-

7 lentelės tęsinys. *Tyrimo anketinio klausimyno struktūra*

Eilės nr.	Anketos dalys	Metodika	Klausimų sk.	Skalės
2.	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas UWES-17 (ang. Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli ir Bakker, 2003). Lietuviška UWES-17 versija validuota Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė-Balsienė, 2020)	17	<ul style="list-style-type: none"> •Energingumas •Atsidavimas •Pasinėrimas
3.	Organizacinė kultūra	Denison organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS) (Denison ir Neale, 1996). Oficialus vertimas į lietuvių kalbą iš www.denisonconsulting.com	60	<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas (15 kl.) • Nuoseklumas (15 kl.) • Prisitakymas (15 kl.) • Misija (15 kl.)
4.	Demografiniai klausimai	-	6	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės dydis, • Respondento pareigos, • Darbo stažas dabartinėje įmonėje, • Išsilavinimas, amžius, • Lytis

Pirmoje anketos dalyje buvo užduotas vienas kontaktinis uždaro tipo klausimas, kuriuo buvo patikslinta, ar respondentas dirba medienos sektoriuje (naudojama nominali dichotominė skalė).

Antroje anketos dalyje buvo matuojamas **darbuotojų įsitraukimas į darbą**. Vienas plačiausiai pasaulyje naudojamų metodų, skirtų matuoti darbo ir darbuotojų įsitraukimui, yra Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES 17), sukurtas mokslininkų Schaufeli ir Bakker (Schaufeli ir Bakker, 2003). Vieno iš autorių internetinėje svetainėje (www.wilmarschaufeli.nl) yra nurodyta, kad UWES-17 lietuviškos versijos klausimynas gali būti nemokamai naudojamas nekomerciniais mokslo tikslais. Papildomo sutikimo ir leidimo gauti iš autorių nereikia. Šis klausimynas pasižymi aukštu statistiniu patikimumu, o be to, šios metodikos psichometrinės charakteristikos yra patikrintos Lietuvos imtyje ir validuoyas klausimyno vertimas į lietuvių kalbą ir (Lazauskaitė-Zabielskė, Rekašiūtė-Balsienė, Urbanavičiūtė, 2015; Schaufeli ir

Bakker, 2003; Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė-Balsienė, 2020). Šis klausimynas turi aukštą vidinį skalės suderinamumą, kadangi Cronbach's Alpha yra >0,7 (Pakalniškienė, 2012). Įvairių mokslinių šaltinių UWES-17 įsitraukimo į darbą klausimyno Cronbach's Alpha koeficientų palyginimai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. UWES-17 klausimyno Cronbach Alfa reikšmės (sudaryta autorės, remiantis Schaufeli ir Bakker, 2003; Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2020)

UWES-17 klausimyno dimensijos	UWES-17 (N =12 162), Cronbach's Alfa Europoje	UWES-17 (N=475), Cronbach's Alfa Lietuvoje
Įsitraukimas į darbą UWES-17	0,93	0,76-0,90

Teiginiai pagal savo turinį yra išskaidyti į 3 skales: energingumą (6 klausimai), atsidavimą (5 klausimai) ir pasinėrimą (6 klausimai) (žr. 9 lentelė)

9 lentelė. UWES klausimyno klausimų grupavimas (Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006)

Dimensijos	Eilės nr. klausimyne
Energingumas	1, 4, 8, 12, 15, 17
Atsidavimas	2, 5, 7, 10, 13
Pasinėrimas	3, 6, 9, 11, 14, 16

Teiginių atsakymams buvo naudojama originalioje versijoje esanti ranginė Likerto 7 balų skalė, kur prašoma respondento įvertinti, kaip dažnai jis jaučia nurodytą emociją ir jausmą būnant darbe, kur 1 - niekada, o 7 - visada/kasdien.

Trečioje anketos dalyje buvo vertinama **organizacinė kultūra ir jos dimensijos**. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas D. R. Denison organizacinės kultūros vertinimo modelio (skalė) klausimynas (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS). Klausimyną sudaro 60 uždaro tipo teiginių, kurie yra matuojami originale pateiktoje ranginėje Likerto 5 balų skalėje: kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku (Denison, Neale, 1996).

Klausimyne buvo vertinamos 4 dimensijos, kiekvienoje iš jų – po 3 organizacinės kultūros charakteristikas: Dalyvavimas (15 klausimų, 1-15 klausimai anketoje): įgalinimas (1-5 klausimai); komandinis darbas (6-10 klausimai); gebėjimų ugdymas (11-15 klausimai); Nuoseklumas (15 klausimų, 16-30 klausimai anketoje): pagrindinės vertybės (16-20 klausimai); susitarimas (21-25 klausimai); koordinavimas ir integracija (26-30 klausimai); Prisitaikymas (15 klausimų, 31-45 klausimai anketoje): pokyčiai (31-35 klausimai); orientacija į klientą (36-40 klausimai); organizacinis

mokymasis (41-45 klausimai); Misija (15 klausimų, 46-60 klausimai anketoje): strateginės kryptys ir ketinimai (46-50 klausimai); tikslai ir uždaviniai (51-55 klausimai); vizija (56-60 klausimai). Tolimesniame tyrime bus matuojamos tik organizacinės kultūros vidurkis bei organizacinės kultūros dimensijos ir jų įtaką ir ryšiai su įsitraukimu į darbą.

Įvairių mokslinių šaltinių ir autorinio empirinio tyrimo organizacinės kultūros skalės ir jos dimensijų Cronbach's Alpha koeficientų palyginimai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Denison organizacinės kultūros vertinimo modelis klausimyno charakteristikų Cronbach's Alpha koeficientai (Denison, Janovics, Young, Hee, Cho, 2006; Gillespie ir kt, 2008)

D. Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė)	Cronbach's Alpha vertės pasauliniuose tyrimuose (N=35,474)
Dalyvavimas	0,89
Nuoseklumas	0,88
Prisitaikymas	0,87
Misija	0,92
BENDRAS	0,88 – 0,97

Klausimų formuluočių vertimas į lietuvių kalbą buvo pateiktas oficialiame puslapyje www.denisonconsulting.com. Klausimų formuluotės, kurios naudojamos klausimyne, pavyzdžiai: „*Atliekant darbus pirmenybė taikoma komandiniam darbui, o ne hierarchijai*“, „*Padarytas klaidas traktuojame kaip galimybę mokytis ir tobulėti*“, „*Skirtingų kompanijos padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi*“ ir pan. Klausimyne buvo panaudoti 8 atvirkštiniai klausimai (angl. reverse), pateikti originalioje versijoje. Jie skirti norint išlaikyti respondento budrumą ir išvengti automatinio klausimų atsakymo žymėjimo. Tokio tipo klausimai yra 3 dalies klausimyne: 15, 25, 30, 33, 39, 45, 47, 60. Pvz.: „*Mūsų organizacijoje trumpalaikis mąstymas dažnai pakenkia ilgalaikiai vizijai*“; „*Priimant sprendimus dažnai nepaisoma kliento interesų*“ ir pan.

Ketvirtoje klausimyno dalyje respondentų buvo klausama demografinių charakteristikų, klausimuose pateikti uždaro tipo atsakymų variantai. Jais buvo išsiaiškinta: įmonės dydis (ranginė skalė), respondento pareigos (nominali skalė), darbo stažas įmonėje (ranginė skalė), išsilavinimas (nominali skalė), amžius (ranginė skalė), lytis (nominali skalė).

Žvalgybinis tyrimas

Po klausimyno sudarymo, 2020 m. balandžio 28-30 dienomis buvo atliktas žvalgybinis tyrimas medienos apdirbimo įmonėje UAB „Apvalūs medžio gaminiai“. Žvalgybinio tyrimo tikslas

– išsiaiškinti sudaryto klausimyno anketos klausimų aiškumą ir supratimą visose numatomose apklausti respondentų grupėse. Žvalgybinio tyrimo metu buvo apklausti 5 ekspertai, užimantys šias pareigas įmonėje: gamybos vadovas, klientų aptarnavimo specialistė, sandėlininkas, rūšiuotoja, autokrautuvo vairuotojas. Tyrimo eiga: pasirinktiems ekspertams išdalinti spausdinti klausimynai ir paprašyta juos užpildyti pasižymint klausimus anketoje, kurie jiems buvo nesuprantami, nepilnai ar visiškai nesuprantami. Po anketų užpildymo, klausimai su pažymėtomis pastabomis buvo aptarti žodžiu su kiekvienu iš ekspertų, norint išsiaiškinti, kas buvo nesuprantama ir ko jiems trūko iki aiškaus supratimo.

Po atlikto žvalgybinio tyrimo buvo minimaliai stilistiškai koreguoti 3 anketinės klausimyno dalies (organizacinės kultūros matavimo skalės) teiginiai: 4, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 24, 25, 29, 34, 35, 37, 38, 40, 44, 45, 46, 50, 56, 58, 59, 60. Teiginių korekcijų pavyzdžiai: 4 teiginio originali versija – „Kiekvienas tiki, kad jis ar ji gali daryti teigiamą poveikį“, koreguota formuluotė – „Kiekvienas įmonės narys tiki, kad jis/ji gali daryti teigiamą poveikį organizacijai“; 11 teiginio originali versija – „Darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai gali dirbti vieni“, koreguota formuluotė – „Organizacijoje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai gali dirbti savarankiškai“; 25 teiginio originali versija – „Dažnai sunku pasiekti susitarimą svarbiausiais darbiniais klausimais.“, koreguota formuluotė – „Mums dažnai sunku pasiekti susitarimą svarbiausiais darbiniais klausimais“; 29 teiginio originali versija – „Aiškus tikslų išdėstymas skirtinguose lygmenyse“, koreguota formuluotė – „Organizacijoje yra aiškus tikslų paskirstymas skirtinguose lygmenyse/padaliniuose“; 34 teiginio originali versija – „Nuolat taikomi nauji ir patobulinti darbo atlikimo metodai“, koreguota formuluotė – „Įmonėje yra nuolat taikomi nauji ir patobulinti darbo atlikimo metodai“; 45 teiginio originali versija – „Dauguma dalykų šioje organizacijoje pasimeta“, koreguota formuluotė – „Dauguma darbų organizacijoje yra užmirštami, numetami“; 60 teiginio originali versija – „Trumpalaikis mąstymas dažnai pakenkia ilgalaikiai vizijai“, koreguota formuluotė – „Mūsų organizacijoje trumpalaikis mąstymas dažnai pakenkia ilgalaikiai vizijai“ ir pan.

2.4. Tyrimo respondentai ir eiga

Tyrimo vienetai

Tyrimo metu buvo apklausiami Lietuvos baldų gamybos, medienos gaminių ir popieriaus gamybos įmonėse dirbantys darbuotojai. Respondentais buvo vadovai, specialistai/ vadybininkai ir gamybinio cecho darbuotojai. Tyrimo metu norima sužinoti, kaip organizacijoje gyvuojanti kultūra veikia visų 3 grupių įsitraukimą: vadovų ideologinis pagrindas pirmiausia suformuoja darbuotojų

atrankos kriterijus ir įmonės kultūros pagrindą (Robbins, 2003), administracijos darbuotojai dažnai yra vieni tų, kurie aktyviai dalyvauja formuodami, vystydami organizacinę kultūrą, taip pat yra jos puoselėtojai. Tuo tarpu gamybinio cecho darbuotojai dažnai nesupranta, nežino įmonės formuojamos organizacinės kultūros prioritetų dėl informacijos stokos ar didesnės darbuotojų kaitos – tai kas yra aktualu ir propaguojama administraciniame lygmenyje, jiems gali atrodyti priešingai.

Tyrimo imtis

Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas, ir svarbu atkreipti dėmesį, kad tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių (Kardelis, 2002). Svarbiausias imties kokybės požymis – jos reprezentatyvumas – atrinktos visumos galimybė atspindėti generalinę visumą, visą populiaciją (Marčinskas, 2012; cituojama iš Tamaševičius, 2015).

Reprezentatyvi autorinio tyrimo imtis šiam darbui buvo apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2007):

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

čia:

N – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5-10 proc. paklaida, $\Delta = 0,05$ iki 0,1)

N – tyrinėjamos visumos dydis.

Taigi pagal turimus duomenis buvo nustatyta reprezentatyvi imtis, kuri reikalinga tyrimui atlikti. Tyrime bus taikoma 5% paklaida, tai yra $\Delta = 0,05$, $N=53.433$ (medienos sektoriuje dirbančiųjų skaičius 2020 m. pradžioje)

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{53.443}} = 397$$

Po atliktos imties įvertinimo, norint neviršyti kad 5 proc. paklaidos, anketinės apklausos metu reikia surinkti ne mažiau kaip 397 respondentų atsakymų. Apklausos metu nustatytos imties nepavyko surinkti – gauti 194 respondentų atsakymai, todėl reprezentatyvi imtis su 5 proc. paklaida nepasiekta.

Patikimumo procentas su 194 imtimi siekia 49 proc., o imties paklaidos dydis - 7 proc. (vietoje numatytų 5 proc.).

Duomenų rinkimas

Duomenys buvo renkami 2 būdais: trumpas prisistatymas ir nuoroda į internete patalpintą klausimyną (<https://apklausa.lt/f/organizacines-kulturos-itaka-darbuotoju-isitraukimui-i-darba-gamybinese-imone-s176x48.fullpage>) siunčiamas įmonės oficialiu nurodytu el. pašto adresu ir/ar turimu įmonės kontaktiniu el. pašto adresu; tiesiogiai dalinant spausdintus klausimynus (gamybinio cecho darbuotojams, susitarus su sutikusių įmonių personalo skyriumi). Respondentams, kuriems anketos buvo išsiųstos el. paštu, po savaitės buvo nusiųsti pakartotiniai priminimai užpildyti anketas. Anketinės apklausos duomenys buvo renkami 2020 spalio 6 d. iki 2020 lapkričio 20 d.

Medienos sektoriaus įmonės ir jų kontaktinė informacija buvo randama pasitelkiant paiešką www.rekvizitai.lt, išrūšiuojant pagal veiklos sektorius bei darbuotojų skaičių. Apklausiai atsirenkamos įmonės išlaikant įmonės dydžių (pagal darbuotojų skaičių) proporcijas medienos sektoriuje, kurios yra pateiktos Lietuvos statistikos departamento (2020) veiklos rūšių registre (žr. 6 lentelę). Apklausos vykdymo eigoje dėl vangaus anketų pildymo ir norint surinkti daugiau respondentų atsakymų, buvo išsiųsta daugiau anketų įmonėms, kuriose dirba virš 250 darbuotojų, tikintis didesnio skaičiaus anketų užpildymo. Siunčiant anketinius klausimynus įmonėms, buvo laikomasi medienos sektoriaus įmonių proporcijų (Lietuvos statistikos departamentas, 2020): 52% įmonių (77) apklausta iš medienos apdirbimo sektoriaus, 43% (64) - baldų gamybos įmonės, likusios 5% (9) įmonės - popieriaus ir popieriaus gaminių gamybinės įmonės. Remiantis aukščiau paminėta metodika nuorodos į anketinius klausimynus išsiųstos 150 įmonių ir jų darbuotojams, 3 įmonės sutiko padalinti spausdintas anketas cecho darbuotojams.

2.5. Tyrimo metodai

Statistinis tyrimo duomenų paruošimas ir apdorojimas

Kiekybinio tyrimo metu surinktų duomenų statistinė analizė atliekama naudojant IBM SPSS Statistics (angl. Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 versijos programinį paketą. Vaizdiniam, grafiniam ir diagraminiam, duomenų pateikimui buvo naudojama Microsoft Office Excel (2013) programinis paketas. Tyrime naudojami konstruktai yra reflektyvieniai, t.y., tame pačiame konstrukte atspindimas tas pats reiškinys ir vertinami to pačio reiškinio skirtingi aspektai, todėl tyrimo analizėje buvo naudojami konstrukto vidurkiai. Tyrime pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$.

Cronbach's Alpha koeficientas buvo naudojamas autorinio tyrimo klausimynų konstrukto patikimumui ir vidinės skalės suderinamumui nustatymui. Moksliniuose tyrimuose yra priimta, kad konstrukto patikimumo ir vidinio suderinamumo Cronbach's Alpha vertė turėtų būti daugiau nei 0,70 - kuo arčiau 1, tuo skalės yra patikimesnės (Pakalniškienė, 2012). Atlikus anketinę apklausą ir įvykdžius konstrukto patikimumo tikrinimą, buvo nustatytas abiejų konstrukto aukštas patikimumas, nes Cronbach's Alpha vertės viršijo 0,90, panašūs patikimumo rezultatai buvo rasti ir kituose moksliniuose šaltiniuose (žr. 11 lentelė, 2 priedas).

11 lentelė. Autorinio tyrimo konstrukto vidinis suderinamumas ir palyginimas su kt. moksliniais šaltiniais

Konstrukto pavadinimas	Empirinio autorinio tyrimo Cronbach's Alpha vertės N=194	Moksliniuose tyrimuose rastos Cronbach's Alpha vertės
<i>Įsitraukimas į darbą (Utrecht Work Engagement Scale, UWES 17)</i>	0,96	0,76-0,93 (Schaufeli ir Bakker, 2003; Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2020)
<i>D. Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė)</i>	0,96	0,88-0,97 (Denison ir kt., 2006; Gillespie ir kt., 2008)
Dalyvavimas	0,92	0,89
Nuoseklumas	0,87	0,88
Prisitaikymas	0,81	0,87
Misija	0,91	0,92

Kolmogorov-Smirnov test ir Shapiro-Wilk test, histogramos, kvantiliniai grafikai, asimetrijos koeficientas (angl. skewness), eksceso koeficientas (angl. kurtosis) buvo naudojami duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimui. Atlikus duomenų normalumo patikrinimą, buvo nustatyta, kad misijos dimensijos skalės duomenys turi normalų pasiskirstymą pagal Kolmogorov-Smirnov Z testą ($p > 0,05$). Tačiau įsitraukimo į darbą, organizacinės kultūros ir dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo skalių pasiskirstymas yra statistiškai reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio ($p < 0,05$) (žr. 3 priedas, 1 lentelė). Todėl buvo patikrintos asimetriškumo (skewness) ir eksceso koeficientai, pagal kuriuos matome, kad įsitraukimo į darbą, organizacinės kultūros bei atskirų organizacinės kultūros dimensijų asimetrijos koeficientas svyruoja nuo -0,479 iki -0,773, o eksceso koeficientai nuo 0,439 iki 1,531, kadangi reikšmės yra tarp -2 ir +2, tai duomenys laikomi priimtinais, kad būtų įrodytas normalus pasiskirstymas (žr. 3 priedo 1 lentelę) (George ir Mallery, 2010). Skalių duomenų parametriškumas dar kartą buvo patikrintas naudojant histogramas su teorine normaliaja (Gauso) kreive, vaizduojančia, kaip duomenys atrodytų, jei atitiktų parametrinius

duomenis (Bekešienė, 2015). Visų skalių histogramos skalės iš esmės turi „varpo“ formas, pasislinkusias į vieną ar kitą puses (žr. 3 priedo 1-6 pav.). Tyrime naudojamos skalės buvo išanalizuotos ir remiantis kvantiliniu grafiku (angl. Q-Q Plot), kuris yra vienas iš tinkamiausių grafinių atvaizdavimų duomenų parametriškumui tikrinti (žr. 3 priedo 1-6 pav.). Grafinis atvaizdavimas parodė, kad skalių dauguma taškų yra išsimėtę ant normalumą vaizduojančios tiesės, tik kraštinės reikšmės nepatenka ant jos. Apibendrinant, nors duomenys pagal atliktus testus nors ir nėra pilnai parametriniai, bet įvertinus eskceso, asimetrijos koeficientus, histogramas su Gauso kreive ir kvantilinius grafikus, tolimesniame tyrime bus daroma prielaida, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, todėl tyrime buvo naudojami parametrinių duomenų tyrimo metodai ir testai.

Aprašomojoje statistikoje buvo naudojami šie parametrinių duomenų reikšmingumo testai:

- *t-testas nepriklausomoms imtims (angl. Independent samples T-test)* – organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimo skirtumų pagal respondentų lytį palyginimui;
- *Vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. One-Way ANOVA) ir Post Hoc Bonferroni testai* – organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimo skirtumų pagal respondentų užimamas pareigas, patirtį, išsilavinimą, amžių palyginimui ir statistinių reikšmingumo skirtumų įvertinimui.

Ryšių ir įtakos matavimui buvo naudojami šie statistiniai testai ir metodai:

- *Pearsono koreliacijos koeficientas (Pearson correlation coefficient)* – organizacinės kultūros ir jės dimensijų ryšiui su įsitraukimu į darbą nustatymui ir jo stiprumo įvertinimui;
- *Tiesinė regresija (angl. Linear regression analysis)* – organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui į darbą nustatymui;
- *Tiesinė daugianarė regresija (angl. Multiple linear regression analysis)* – įsitraukimo į darbą prognozavimui pagal organizacinės kultūros dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos dimensijas.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas

Atliekant organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui tyrimą, anketinį klausimyną iš viso užpildė 206 respondentai, tačiau 12 iš jų pažymėjo, kad šiuo metu nedirba medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse, tad jie buvo eliminuoti iš tyrimo. Tolimesniame tyrime dalyvavo 194 respondentų atsakymai. Apskaičiuota imtis sudarė 397 respondentai. Imties nepavyko surinkti, nes didžiosios įmonės (virš 250 darbuotojų) nesutiko pasidalinti anketa savo įmonės viduje, todėl reprezentatyvi imtis nepasiekta. Patikimumo procentas su 194 imtimi siekia 49 proc., o imties paklaidos dydis yra 7 proc. (vietoj numatytų 5 proc.)

Daugiausiai apklausta darbuotojų iš įmonių, kuriose dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų (44,85 proc.), mažiausiai buvo apklausta dirbančiųjų iš įmonių, kuriose dirba 1-9 darbuotojai (10,31 proc.) (žr. 12 lentelę). Galima teigti, kad surinkti duomenys pagal įmonių dydį yra artimi Lietuvos medienos sektoriaus įmonių statistinių duomenų pasiskirstymui: 9 proc. dirbančiųjų dirba įmonėse turinčių nuo 1 iki 9 darbuotojų (tyrime - 10,31 proc.), 24 proc. – nuo 10 iki 49 darbuotojų (tyrime - 18,56 proc.), 34 proc. – nuo 50 iki 249 darbuotojų (tyrime - 44,85 proc.), 33 proc. – virš 250 darbuotojų (tyrime - 26,29 proc.) (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vyrus ir moteris buvo apylygis: vyrų respondentų dalis – 50,52 proc., moterų – 49,48 proc. Didžioji dalis – 39,69 proc. - apklaustųjų pateko į 26-35 metų amžiaus grupę, taip pat nemaža dalis respondentų buvo iš 36-46 metų amžiaus grupės (35,57 proc.), mažiausiai apklaustųjų buvo virš 56 metų amžiaus (4,64 proc.). Daugiausiai apklaustųjų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 44,33 proc., didelę dalį sudarė ir su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu – 29,38 proc., profesinį išsilavinimą turėjo 15,46 proc. respondentų, vidurinį – 10,85 proc. Apklaustųjų su pradiniu išsilavinimu nebuvo, tad ši grupė yra eliminuojama iš tolimesnio tyrimo. Didžioji dalis apklaustųjų tyrimo metu užėmė specialisto/vadybininko pareigas - 42,78%, darbininkų/cecho darbuotojų buvo apie 34,54 proc., vadovaujančias pareigas užimančių respondentų dalis buvo 22,68 proc. Didžioji dalis tyrimo dalyvių dabartinėje įmonėje buvo išdirbę nuo 1 iki 5 metų, jų dalis buvo 40,72 proc., mažiausiai – išdirbusiųjų iki 1 metų – 9,79 proc.

Visų apklaustų medienos sektoriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal socialines - demografines charakteristikas pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Apklauso dalyvių socialiniai - demografiniai duomenys		Kiekis	Santykis (%)
Darbuotojų skaičius organizacijoje	1-9	20	10,31
	10-49	36	18,56
	50-249	87	44,85
	250 ir daugiau	51	26,29
Užimamos pareigos	Vadovas	44	22,68
	Specialistas/vadybininkas	83	42,78
	Darbininkas/cecho darbuotojas	67	34,54
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 m.	19	9,79
	Nuo 1 iki 5 m.	79	40,72
	Nuo 5 iki 10 m.	41	21,13
	Virš 10 m.	55	28,35
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	86	44,33
	Aukštasis neuniversitetinis	57	29,38
	Profesinis	30	15,46
	Vidurinis	21	10,82
	Pagrindinis	0	0,00
Amžius	18-25 m.	11	5,67
	26-35 m.	77	39,69
	36-45 m.	69	35,57
	46-55 m.	28	14,43
	56 m. ir daugiau	9	4,64
Lytis	Vyrai	98	50,52
	Moterys	96	49,48

Apibendrinus galima teigti, kad respondentų pasiskirstymas yra pakankamai tolygus kiekvienoje demografinėje grupėje - atsakymai buvo gauti visose įsivardintose grupėse, respondentų kiekvienoje iš grupių viršijo 9 (t.y. daugiau nei 5 respondentai), tad visos demografinės grupės yra statistiškai reikšmingos dėl pakankamo atsakymų kiekio. Toliau einančiame skyriuje bus nustatyta, kaip yra vertinamas įsitraukimas į darbą ir organizacinė kultūra, kokie yra įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo reikšmingi skirtumai tarp demografinių grupių medienos gamybiniame sektoriuje.

3.2. Demografinių charakteristikų įtaka organizacinei kultūrai ir įsitraukimui į darbą Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimas

Bendras įsitraukimo į darbą $V=5,01$ ($SN=1,15$), tai reiškia, kad įtraukiančias emocijas darbe medienos gamybinio sektoriaus darbuotojai patiria dažnai – bent kartą per savaitę. Organizacinės kultūros vertinimo vidurkis $V=3,4$, ($SN=0,52$), dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos vidurkiai svyruoja nuo 3,36 iki 3,46 (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir jos dimensijų bei organizacinės kultūros ir jos dimensijų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	N	Min-Max reikšmės		V	SN
		Minimum	Maximum		
Įsitraukimas į darbą	194	1,18	7,00	5,01	1,15
Organizacinė kultūra	194	1,38	4,70	3,40	0,52
Dalyvavimas	194	1,20	5,00	3,38	0,66
Nuoseklumas	194	1,27	4,67	3,36	0,56
Prisitaikymas	194	1,53	4,67	3,40	0,47
Misija	194	1,40	4,87	3,46	0,60

V = vidurkis; N = imtis; SN = standartinis nuokrypis

Organizacinės kultūros misijos aukštesnis vidurkis parodo ($V=3,46$, $SN=0,60$), kad medienos sektoriaus įmonės darbuotojai supranta įmonės strategines kryptis, tikslus, viziją. Panašų vertinimo vidurkį turintis prisitaikymas ($V=3,4$, $SN=0,47$) parodo, kad darbuotojai supranta klientų poreikius ir teigia sutinkantys, kad įmonė prisitaiko prie klientų ir rinkos poreikių. Žemesnį vidurkį turintis dalyvavimas ($V=3,38$, $SN=0,66$) rodo, kad medienos sektoriaus įmonėse trūksta laisvės imtis iniciatyvos, savarankiškai galėti atlikti savo darbus, komandiškumo dvasios. Žemiausią vidurkį turintis nuoseklumas ($V=3,36$, $SN=0,56$) atskleidžia, kad medienos gamybinio sektoriaus įmonėse darbuotojams yra nepilnai aiškios organizacijos vertybės ir veiklos sistemos, kuriais remiantis siekiama organizacijos tikslų, o tai iš esmės sudaro organizacinės kultūros pagrindą. Vertinant organizacinę kultūrą esminio nuomonių skirtumo nebuvo nustatyta, nes standartinis nuokrypis svyruoja sąlyginai nedaug ($SN=0,52$). Labiausiai nuomonės išsiskyrė vertinant dalyvavimą ($SN=0,66$), mažiausiai – prisitaikymą ($SN=0,47$). Buvo nustatyta, kad organizacinės kultūros minimumo ir maksimumo reikšmės patekto į 1-5 balų Likerto skalę, įsitraukimo į darbą - visos reikšmės patekto į 1-7 balų Likerto skalę.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai įtraukiančias emocijas patiria bent kartą per savaitę ($V=5,01$, $SD=1,15$). Medienos sektoriaus darbuotojų organizacinės kultūros vertinimas

$V=3,4$ ($SN=0,52$), o organizacinės kultūros dimensijos yra vertinamos labai panašiai – aukščiausiai balais vertinama misija ($V=3,46$, $SN=0,60$) ir pirisitaikymas ($V=3,40$, $SN=0,47$), silpniau vertinamos dalyvavimas ($V=3,38$, $SN=0,66$) ir nuoseklumas ($V=3,36$, $SN=0,56$). Taigi galima teigti, kad medienos sektoriaus įmonių kultūra yra labiau orientuota į išorę – organizacijos prisitaikymą prie išorinės aplinkos ir tikslų siekimą, bet silpniau išvystyta vidinės įmonių kultūros pusė, kuri susieta su įgalinimu, bendradarbiavimu bei vidiniais įmonės procesais, vertybėmis (Denison ir Neale, 1996).

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų lytį

Norint išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros, buvo atliktas Independent Samples T test. Remiantis Levene dispersijų lygybės testu nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp duomenų eilučių dispersijos išsimėtymo tarp vyrų ir moterų tiek įsitraukime į darbą ($t=-0,876$, $p=0,865$), tiek organizacinėje kultūroje ($t=-0,894$, $p=0,514$) ($p>0,05$) (žr. 14 lentelė) (žr. 4 priedą).

14 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų lytį (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	Vyrai			Moters			Levene test p vertė	t test vertė	t testo p vertė
	N	V	SN	N	V	SN			
Įsitraukimas į darbą	98	4,93	1,11	96	5,08	1,20	0,865	-0,876	0,382
Organizacinė kultūra	98	3,37	0,52	96	3,44	0,52	0,514	-0,894	0,373

N=imtis, V = vidurkis; SN = standartinis nuokrypis, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

Po atlikto tyrimo nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ($V=4,93$, $SN=1,11$) ir moterų ($V=5,08$, $SN=1,2$) ($t=-0,876$, $p=0,382$, $p>0,05$) ir įsitraukimo į darbą, taigi tiek vyrai, tiek moterys yra vienodai įsitraukę į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse. Vertinant vyrų ir moterų organizacinės kultūros vertinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nebuvo rasta tarp vyrų ($V=3,37$, $SN=0,52$) ir moterų ($V=3,44$, $SN=0,52$) ($t=-0,894$, $p=0,373$, $p>0,05$).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek moterys, tiek vyrai vienodai yra įsitraukę į darbą, ir taip vertina organizacinę kultūrą medienos sektoriaus įmonėse. Vertinant pagal vidurkius moterų įsitraukimas į darbą ($V=5,08$, $SN=1,2$) ir organizacinės kultūros vertinimas ($V=3,44$, $SN=0,52$) yra šiek tiek aukštesnis nei vyrų (įsitraukimas $V=4,93$, $SN=1,11$; organizacinė kultūra $V=3,37$, $SN=0,52$).

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų amžių

Po One-Way Anova atliktos vienfaktorinės dispersinės analizės, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant organizacinę kultūrą ($F=2,605$, $p=0,037$) ir įsitraukimą į darbą ($F=6,034$, $p=0,00$) pagal respondentų amžių ($p<0,05$) (žr. 15 lentelę, 5 priedas).

15 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų amžių (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	Įsitraukimas į darbą			Organizacinė kultūra		
	N	V	SN	N	V	SN
Amžius						
18-25 m.	11	3,82	1,53	11	3,11	0,72
26-35 m.	77	4,87	1,19	77	3,35	0,55
36-45 m.	69	5,04	1,01	69	3,39	0,50
46-55 m.	28	5,60	0,79	28	3,63	0,39
56 m. ir daugiau	9	5,52	1,16	9	3,54	0,34
Bendras	194	5,01	1,15	194	3,40	0,52
F testo vertė	6,034			2,605		
p	0,000			0,037		

N=imtis, V = vidurkis; SN = standartinis nuokrypis, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

Norint nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių respondentų, buvo panaudotas Post Hoc Bonferroni kriterijaus testas (žr. 16 lentelę). Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą One-Way Anova rezultatai, Post Hoc Bonferrono kriterijaus rezultatai pateikti 5 priede.

16 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo vertinimo pagal amžių One-Way Anova ir Bonferroni kriterijaus rezultatai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	F	p	Post Hoc Bonferroni rezultatai		
			Amžius (I)	Amžius (J)	Vidurkių skirtumai (I-J)
Įsitraukimas į darbą	6,034	0,034	18-25 m.	26-35 m.	-1,050*
		0,008	18-25 m.	36-45 m.	-1,212*
		0,000	18-25 m.	46-55 m.	-1,775*
		0,007	18-25 m.	56 m. ir daugiau	-1,699*
		0,031	26-35 m.	46-55 m.	-0,725*
Organizacinė kultūra	2,605	0,037	-	-	Nenustatyta

*Vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingi, $p < 0,05$

Post Hoc Bonferroni kriterijaus analizės rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp 18-25 metų amžiaus respondentų ir visų likusių amžiaus grupių: 26-35 metų

(vidurkių skirtumas=-1,050, $F= 6,034$, $p=0,034$), 36-45 metų (vidurkių skirtumas =-1,212, $F= 6,034$, $p=0,008$), 46-55 metų (vidurkių skirtumas =-1,775, $F= 6,034$, $p=0,000$), virš 56 metų (vidurkių skirtumas =-1,699, $F= 6,034$, $p=0,007$). Taip pat įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp 26-35 metų respondentų ir 46-55 metų respondentų (vidurkių skirtumas =-0,725, $F= 6,034$, $p=0,031$). Didžiausias skirtumas tarp vidurkių nustatytas tarp 18-25 metų respondentų ir 46-55 metų respondentų (vidurkių skirtumas=-1,775). Nors organizacinės kultūros One-way Anova pagal F testo $p=0,037$ ($p<0,05$) rodo turint būti skirtumų tarp amžiaus grupių, Bonferroni kriterijaus testas šių skirtumų neaptiko.

Apibendrinant galima teigti, kad yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir amžiaus ($F=6,034$; $p=0,000$): nustatyta, kad 18-25 metų darbuotojai ($V = 3,82$; $SN = 1,53$) yra mažiausiai įsitraukę lygiant su kt. amžiaus grupėmis: 26-35 metų ($V= 4,87$; $SN = 1,19$) ($F=6,034$, $p=0,034$); 36-45 metų ($V=5,04$, $SN=1,01$) ($F=6,034$, $p=0,008$); 46-55 metų ($V=5,6$, $SN=0,79$) ($F=6,034$, $p=0,000$); 56 ir daugiau ($V=5,52$, $SN=1,16$) ($F=6,034$, $p=0,007$). Taip pat įsitraukimas į darbą skiriasi lyginant 26-35 metų darbuotojus ($V= 4,87$; $SN = 1,19$) su 46-55 metų darbuotojais ($V=5,6$, $SN=0,79$) ($F=6,034$, $p=0,031$). Galima teigti, kad kuo vyresni yra darbuotojai, tuo jie yra labiau įsitraukę į darbą medienos sektoriuje.

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ir tarp organizacinės kultūros vertinimo ir amžiaus grupių ($F=2,605$; $p=0,037$), tačiau Post Hoc Bonferroni kriterijaus testas skirtumų tarp grupių neaptiko. Remiantis vidurkiais, 18-25 metų darbuotojai vertina kultūrą kaip silpniausią ($V = 3,11$; $SN = 0,72$), stipriausiai organizacinę kultūrą vertina 46-55 darbuotojai ($V= 3,63$; $SN = 0,39$) ir darbuotojai virš 56 metų ($V=3,54$, $SN=0,34$). Galima teigti, kad kuo vyresni yra darbuotojai, tuo palankiau jie vertina įmonės, kurioje dirba, organizacinę kultūrą.

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros skirtumams pagal respondentų išsilavinimą nustatyti pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. One-Way ANOVA). Ir buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant organizacinę kultūrą ($F=4,096$, $p=0,008$) ir įsitraukimą į darbą ($F=17,011$, $p=0,000$) pagal respondentų išsilavinimą ($p<0,05$) (žr. 17 lentelę, 6 priedas).

17 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų išsilavinimą (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	Įsitraukimas į darbą			Organizacinė kultūra		
	N	V	SN	N	V	SN
Aukštasis universitetinis	86	5,28	0,96	86	3,45	0,56
Aukštasis neuniversitetinis	57	5,30	1,07	57	3,51	0,45
Profesinis	30	4,58	1,22	30	3,22	0,54
Vidurinis	21	3,67	0,90	21	3,16	0,39
Bendras	194	5,01	1,15	194	3,40	0,52
F testo vertė	17,011			4,096		
p	0,000			0,008		

N=imtis, V = vidurkis; SN = standartinis nuokrypis, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

Norint nustatyti skirtumus respondentų grupėse pagal išsilavinimą, buvo panaudotas Post Hoc Bonferroni kriterijų testas, kuris išskyrė esminius skirtumus (žr. 18 lentelę). Organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą One-Way Anova rezultatai, Post Hoc Bonferroni kriterijaus rezultatai pateikti 6 priede.

18 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo pagal išsilavinimą One-Way Anova ir Bonferroni kriterijaus rezultatai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	F	p	Post Hoc Bonferroni rezultatai		
			Išsilavinimas (I)	Išsilavinimas (J)	Vidurkių skirtumai (I-J)
Įsitraukimas į darbą	17,011	0,010	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,670*
		0,000	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	1,612*
		0,014	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,717*
		0,000	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	1,629*
		0,013	Profesinis	Vidurinis	0,912*
Organizacinė kultūra	4,096	0,041	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,357*

*Vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingi, $p < 0,05$

Post Hoc Bonferroni kriterijaus rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp respondentų su aukštoju universitetiniu ir profesinį išsilavinimą turinčių respondentų (vidurkių skirtumas=0,670, $F=17,011$, $p=0,010$) bei vidurinį išsilavinimą įgijusių respondentų (vidurkių skirtumas=1,612, $F=17,011$, $p=0,000$). Be to, rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų su aukštoju neuniversitetiniu išsilavinimu ir profesiniu išsilavinimu (vidurkių skirtumas=0,717, $F=17,011$, $p=0,014$) bei viduriniu išsilavinimu (vidurkių

skirtumas=1,629, $F=17,011$, $p=0,000$). Taip pat reikšmingai skiriasi įsitraukimas į darbą tarp apklaustųjų, turinčių profesinį ir vidurinį išsilavinimą (vidurkių skirtumas=0,912, $F=17,011$, $p=0,013$). Organizacinės kultūros vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi tarp turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą bei turinčių vidurinį išsilavinimą (vidurkių skirtumas=0,357, $F=4,096$, $p=0,041$). Nors tarp kitų grupių neaptikti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant organizacinę kultūrą.

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir išsilavinimo ($F=17,011$; $p=0,000$): nustatyta, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję darbuotojai ($V=5,28$, $SN=0,96$) yra labiau įsitraukę į darbą lyginant su turinčiais vidurinį išsilavinimą ($V=3,67$, $SN=0,90$) ($F=17,011$; $p=0,000$) ir profesinį išsilavinimą ($V=4,58$, $SN=1,22$) ($F=17,011$; $p=0,010$). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję ($V=5,30$, $SN=1,07$) taip pat yra labiau įsitraukę nei su viduriniu ($V=3,67$, $SN=0,90$) ($F=17,011$; $p=0,000$) ir su profesiniu išsilavinimu ($V=4,58$, $SN=1,22$) ($F=17,011$; $p=0,014$). Turintys profesinį išsilavinimą ($V=4,58$, $SN=1,22$) rodo aukštesnį įsitraukimą į darbą nei turintys vidurinį išsilavinimą ($V=3,67$, $SN=0,90$) ($F=17,011$; $p=0,013$). Apibendrinant galima teigti, kuo aukštesnis yra išsilavinimas, tuo yra aukštesnis įsitraukimas į darbą medienos sektoriaus įmonėse.

Taip pat rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacinės kultūros ir išsilavinimo ($F=4,096$; $p=0,008$): organizacinę kultūrą palankiausiai vertino aukštąjį neuniversitetinį turintys darbuotojai ($V=3,51$, $SN=0,45$), ir reikšmingai skyrėsi nuo turinčių vidurinį išsilavinimą ($V=3,16$, $SN=0,39$) ($F=4,096$, $p=0,041$). Tarp kitų grupių reikšmingi skirtumai nerasti. Vertinant pagal vidurkius, aukštąjį universitetinį išsilavinimą ($V=3,45$, $SN=0,56$) turintys panašiai palankiai vertina organizacinę kultūrą kaip ir turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($V=3,51$, $SN=0,45$), o profesinį išsilavinimą įgiję organizacinę kultūrą vertina kaip mažiau stiprią ($V=3,22$, $SN=0,54$), kaip ir vidurinį išsilavinimą turintys respondentai ($V=3,16$, $SN=0,39$). Apibendrinant galima teigti, kuo aukštesnis yra išsilavinimas, tuo yra palankesnis organizacinės kultūros vertinimas medienos sektoriuje.

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų patirtį įmonėje

Norint nustatyti įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros skirtumams pagal respondentų patirtį dabartinėje organizacijoje pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. One-Way ANOVA). Remiantis analizės rezultatais buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant

įsitraukimą į darbą ($F=5,276$, $p=0,002$) ir organizacinę kultūrą ($F=5,003$, $p=0,002$) pagal respondentų patirtį ($p<0,05$) (žr. 19 lentelę, 7 priedas).

19 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų išsilavinimą (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	Įsitraukimas į darbą			Organizacinė kultūra		
	N	V	SN	N	V	SN
Patirtis dabartinėje įmonėje						
Iki 1 metų	19	5,49	1,21	19	3,69	0,57
Nuo 1 iki 5 metų	79	4,73	1,25	79	3,25	0,60
Nuo 5 iki 10 metų	41	4,80	1,09	41	3,46	0,40
Virš 10 metų	55	5,38	0,88	55	3,47	0,41
Bendras	194	5,01	1,15	194	3,40	0,52
F testo vertė	5,276			5,003		
p	0,002			0,002		

V = vidurkis; SN = standartinis nuokrypis, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

Norint nustatyti skirtumus tarp skirtingos respondentų patirties įmonėje, buvo panaudotas Post Hoc Bonferroni kriterijų testas, kuris išskyrė esminius skirtumus (žr. 20 lentelę). Organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą One-Way Anova rezultatai, Post Hoc Bonferroni kriterijaus rezultatai pateikti 7 priede.

20 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo pagal patirtį dabartinėje įmonėje One-Way Anova ir Bonferroni kriterijaus rezultatai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai	F	p	Post Hoc Bonferroni rezultatai		
			Patirtis dabartinėje įmonėje (I)	Patirtis dabartinėje įmonėje (J)	Vidurkių skirtumai (I-J)
Įsitraukimas į darbą	5,276	0,007	Nuo 1 iki 5 metų	Virš 10 metų	-0,648*
Organizacinė kultūra	5,003	0,005	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	0,441*

*Vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingi, $p < 0,05$

Post Hoc Bonferroni kriterijaus rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp respondentų išdirbusių įmonėje nuo 1 iki 5 metų bei tarp išdirbusių virš 10 metų (vidurkių skirtumas=-0,648, $F=5,276$, $p=0,007$). Nors tarp kitų grupių neaptikti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant įsitraukimą į darbą, bet pagal vertinimo vidurkius galime matyti, kad įsitraukimas į darbą aukštesniais balais yra vertinamas tarp išdirbusių iki 1 metų ($V=5,49$, $SN=1,21$) ir virš 10 metų ($V=5,38$, $SN=0,88$) (žr. 19 lentelę). Vertinant organizacinę kultūrą rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp išdirbusių įmonėje iki 1 metų ir nuo 1 iki 5 metų (vidurkių skirtumas=0,441, $F= 5,003$, $p=0,005$). Pagal vertinimo vidurkius aukščiausiais balais organizacinę kultūrą vertino

išdirbę įmonėje iki 1 metų ($V=3,69$, $SN=0,57$), virš 10 metų ($V=3,47$, $SN=0,41$), žemiausias vidurkis buvo išdirbusių nuo 1 iki 5 metų ($V=3,25$, $SN=0,60$).

Apibendrinant rezultatus daroma išvada, kad yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir patirties įmonėje ($F = 5,276$, $p=0,002$): nustatyta, kad darbuotojai išdirbę nuo 1 iki 5 metų turi žemiausią įsitraukimą į darbą ($V=4,73$, $SN=1,25$) ir statistiškai reikšmingai skiriasi nuo išdirbusių virš 10 metų ($V=5,38$, $SN=0,88$) ($F = 5,276$; $p=0,007$). Taigi medienos sektoriaus įmonėse įsitraukimas į darbą auga kartu su išdirbtais metais.

Tai pat rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacinės kultūros vertinimo ir patirties įmonėje ($F = 5,003$, $p=0,002$): nustatyta, kad darbuotojai išdirbę nuo 1 iki 5 metų žemiausiai vertina organizacinę kultūrą ($V=3,25$, $SN=0,60$) ir statistiškai reikšmingai skiriasi nuo aukščiausiai organizacinę kultūrą vertinančiųjų, kurie yra išdirbę iki 1 metų ($V=3,69$, $SN=0,57$) ($F = 5,003$; $p=0,005$). Nors Bonferroni kriterijus neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų, pagal vidurkius matome, kad organizacinė kultūra vėl pradeda būti vertinama palankiau išdirbus 5- 10 metų ($V=3,46$, $SN=0,40$) ir virš 10 metų ($V=3,47$, $SN=0,41$). Taigi organizacinės kultūros vertinimas į darbą aukščiausias būna tarp išdirbusių iki 1 metų ir kurie jau dirba nuo 5-10 metų ir virš 10 metų.

Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal užimamas pareigas įmonėje

Po atliktos atliktos vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. One-Way Anova), buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant organizacinę kultūrą ($F=8,876$, $p=0,000$) ir įsitraukimą ($F=18,891$, $p=0,000$) į darbą pagal užimamas pareigas ($p<0,05$) (žr. 21 lentelė, 8 priedas).

21 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros palyginimas pagal respondentų užimamas pareigas (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai Pareigos	Įsitraukimas į darbą			Organizacinė kultūra		
	N	V	SN	N	V	SN
Vadovas	44	5,58	0,82	44	3,56	0,47
Specialistas/Vadybininkas	83	5,19	0,95	83	3,48	0,54
Darbininkas/cecho darbuotojas	67	4,40	1,30	67	3,20	0,48
Bendras	194	5,01	1,15	194	3,40	0,52
F testo vertė	18,891			8,876		
p	0,000			0,000		

V = vidurkis; SN = standartinis nuokrypis, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$

Norint nustatyti skirtumus tarp užimamų pareigų ir įsitraukimo į darbą bei organizacinės kultūros, buvo panaudotas Post Hoc Bonferroni kriterijų testas, kuris išskyrė esminius skirtumus (žr. 22 lentelę). Organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą One-Way Anova rezultatai, Post Hoc Bonferroni kriterijaus rezultatai pateikti 8 priede.

22 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo pagal užimamas pareigas įmonėje One-Way Anova ir Bonferroni kriterijaus rezultatai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Rodikliai	F	p	Post Hoc Bonferroni rezultatai		
			Pareigos (I)	Pareigos (J)	Vidurkių skirtumai (I-J)
Įsitraukimas į darbą	18,89	0,000	Darbininkas/cecho darbuotojas	Vadovas	-1,185*
		0,000	Darbininkas/cecho darbuotojas	Specialistas/Vadybininkas	-0,797*
Organizacinė kultūra	8,876	0,001	Darbininkas/cecho darbuotojas	Vadovas	-0,366*
		0,002	Darbininkas/cecho darbuotojas	Specialistas/Vadybininkas	-0,286*

*Vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingi, $p < 0,05$

Post Hoc Bonferroni kriterijaus analizės rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp darbininkų/cecho darbuotojų ir specialistų vadybininkų (vidurkių skirtumas=-0,797, $F= 18,89$, $p=0,000$) bei darbininkų/cecho darbuotojų ir vadovų (vidurkių skirtumas =-1,185, $F= 18,89$, $p=0,000$). Organizacinės kultūros vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi tarp tų pačių grupių, kaip ir įsitraukimo į darbą: darbininkų/cecho darbuotojų ir specialistų vadybininkų (vidurkių skirtumas=-0,286, $F= 8,876$, $p=0,002$), bei darbininkų/cecho darbuotojų ir vadovų (vidurkių skirtumas=-0,366, $F= 8,876$, $p=0,001$).

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir užimamų pareigų ($F=18,891$, $p=0,000$): nustatyta, kad vadovo pareigas užimančių respondentų ($V=5,58$, $SN=0,82$) įsitraukimas yra aukštesnis lyginant su cecho darbuotojais ($V=4,40$, $SN=1,3$) ($F=18,891$, $p=0,000$), taip pat respondentai, įmonėje dirbantys vadybininkais/specialistais ($V=5,19$, $SN=0,95$), yra labiau įsitraukę į darbą nei cecho darbuotojai ($V=4,40$, $SN=1,3$) ($F=18,891$, $p=0,000$). Taigi, kuo žemesnes pareigas užima darbuotojas, tuo yra mažesnis jo yra įsitraukimas į darbą.

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai organizacinės kultūros vertinime priklausomai nuo užimamų pareigų ($F=8,876$, $p=0,000$): nustatyta, kad vadovo pareigas užimančių respondentų ($V=3,56$, $SN=0,47$) organizacinės kultūros vertinimas yra stipresnis lyginant su cecho darbuotojais

($V=3,2$, $SN=0,48$) ($F=8,876$, $p=0,001$), taip pat respondentai, įmonėje dirbantys vadybininkais/specialistais ($V=3,48$, $SN=0,54$), palankiau vertina organizacinę kultūrą nei cecho darbuotojai ($V=3,2$, $SN=0,52$) ($F=8,876$, $p=0,002$). Taigi kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo jis vertina organizacinę kultūrą kaip stipresnę.

Apibendrinus šio skyriaus rezultatus, galima teigti, kad medienos sektoriuje organizacinės kultūros dimensijos yra vertinamos labai panašiai, aukščiausiai vertinamos misija ir prisitaikymas parodo, kad įmonių kultūra turi išorinę orientaciją – gebėjimą prisitaikyti prie rinkos poreikių ir užsibrėžtų tikslų pasiekimą. Nustatyta, kad tiek moterys, tiek vyrai moterys yra vienodai įsitraukę į darbą, ir taip pat vienodai vertina organizacinę kultūrą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse. Buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros vertinimo pagal amžiaus grupes: įsitraukimas į darbą ir organizacinė kultūra yra žemiausiai vertinami jauniausių 18-25 metų respondentų, aukščiausiai įsitraukimą į darbą ir organizacinę kultūrą vertina respondentai 45-55 metų ir virš 56 metų, tad kuo vyresni darbuotojai – tuo aukštesnis įsitraukimas ir stipresnis organizacinės kultūros vertinimas. O aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgyję darbuotojai rodo aukštesnį įsitraukimą į darbą bei vertina organizacinę kultūrą palankiau nei respondentai, turintys profesinį ir vidurinį išsilavinimą, taigi galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis yra išsilavinimas, tuo yra aukštesnis įsitraukimas į darbą ir stipresnis organizacinės kultūros vertinimas. Paaiškėjo, kad yra didelė atskirtis tarp administracijos darbuotojų - vadovų ir vadybininkų specialistų - bei cecho darbuotojų/darbininkų: vadovo ir vadybininkų specialistų pareigas užimantys darbuotojai yra ženkliai labiau įsitraukę į darbą ir stipriau vertina organizacinę kultūrą lyginant su cecho darbuotojais, tad daroma išvada, kad kuo aukštesnės užimamos pareigos įmonėje, tuo aukštesnis įsitraukimas į darbą ir tuo stipresnis organizacinės kultūros vertinimas medienos gamybiniame sektoriuje. O sekančiame skyriuje bus nustatomos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, taip pat išmatuojamas ryšio stiprumas tarp organizacinės kultūros, jos dimensijų ir įsitraukimo į darbą.

3.3. Sąsajos tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą

Norint išmatuoti organizacinės kultūros ir jos dimensijų ryšius su įsitraukimu į darbą, buvo atlikta Pirsono koreliacinė analizė (angl. Pearson correlation). Koreliacijos koeficiento svyravimai galimi nuo -1 (atvirkštinė priklausomybė) iki +1 (tiesinė priklausomybė), 0 vertė rodo, kad koreliacijos nėra. Koreliacijos koeficiento reikšmės, kurios naudojamos tyrime (Williams, Monge, 2001, cituojama iš Bekešienė, 2015): nuo 0 iki 0,2 – labai silpna koreliacija (ryšio nėra); nuo 0,2 iki

0,4 – silpna koreliacija (silpnas ryšys); nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys); nuo 0,7 iki 0,9 – stipri koreliacija (stiprus ryšys); daugiau nei 0,9 – labai stipri koreliacija.

Atlikus Pirsono koreliacinę organizacinės kultūros ir jos dimensijų su įsitraukimu ryšio analizę, buvo gautos Pirsono koreliacijos koeficientai (žr. 23 lentelę, 9 priedas).

23 lentelė. Organizacinės kultūros, jos dimensijų ir įsitraukimo į darbą ryšiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Kintamieji		Įsitraukimas į darbą
Organizacinė kultūra (bendras)	r	,606**
	p	0,000
	N	194
Dalyvavimas	r	,584**
	p	0,000
	N	194
Nuoseklumas	r	,536**
	p	0,000
	N	194
Prisitaikymas	r	,531**
	p	0,000
	N	194
Misija	r	,560**
	p	0,000
	N	194

r – Pirsono koreliacijos koeficientas, **statistiškai reikšmingos koreliacijos, N=imtis

Po atliktos koreliacinės analizės buvo nustatytos teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos tiek tarp organizacinės kultūros, tiek tarp organizacinės kultūros dimensijų ir įsitraukimo į darbą ($p=0,000$, $p<0,05$).

Analizuojant dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo ir misijos ryšius su įsitraukimu į darbą, buvo nustatyta, kad jos turi statistiškai reikšmingą tiesinę vidutiniškai stiprią koreliaciją su įsitraukimu į darbą – dalyvavimu ($r=0,584$, $p=0,000$), nuoseklumu ($r=0,536$, $p=0,000$), prisitaikymu ($r=0,531$, $p=0,000$), misija ($r=0,560$, $p=0,000$). Kaip galima matyti, stipriausią koreliaciją su įsitraukimu į darbą turi dalyvavimo ir misijos dimensijos. Apibendrinant galima teigti, kad stiprėjant organizacinės kultūros misijai, dalyvavimui, nuoseklumui, dalyvavimui, aukštėja įsitraukimas į darbą.

Vertinant organizacinės kultūros ryšį su įsitraukimu į darbą, buvo nustatyta, kad tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingas tiesinis vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys su įsitraukimu į darbą ($r=0,606$, $p=0,000$), taigi stiprėjant bendrai organizacinei kultūrai įsitraukimas į darbą aukštėja.

Nustatyta, kad koreliacinis ryšys tarp bendros organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą yra stipresnis nei tarp atskirų organizacinės kultūros dimensijų – dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo ir misijos. Taigi įmonėse, turinčiose bendrai stiprią organizacinę kultūrą, įsitraukimas į darbą auga labiau, nei tose, kuriose yra išvystytos tik kai kurios organizacinės kultūros dimensijos. Sekančiame skyriuje bus matuojama, kokią įtaką daro organizacinė kultūra įsitraukimui į darbą ir kaip organizacinės kultūros dimensijos prognozuoja įsitraukimą į darbą.

3.4. Organizacinės kultūros ir dimensijų įtaka įsitraukimui į darbą

Organizacinės kultūros įtaka įsitraukimui į darbą

Norint patvirtinti hipotezę H_1 : Stipri organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse buvo atlikta tiesinė regresinė analizė (angl. Linear regression). Tiesinei regresijai sudaryti naudojamas matematinis modelis:

$$Y=C+\beta X+e$$

Y - priklausomas kintamasis (įsitraukimas į darbą) C - konstanta, β - regresijos koeficientas, X - nepriklausomas kintamasis (organizacinė kultūra), e - atsitiktinė paklaida).

Atlikus tiesinę regresinę analizę buvo nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei (žr. 24 lentelę, 10 priedas). Įrodyta, kad regresijos modelis statistiškai reikšmingas ($F=111,325$, $p=0,000$, t.y., $p<0,05$). Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2=0,364$, $>0,25$, kas įrodo, kad priklausomą kintamąjį galima pakankamai tiksliai apskaičiuoti iš nepriklausomo kintamojo, taigi regresijos modelis yra tinkamas (Bekešienė, 2015). Durbin-Watson koeficientas 1,982, taigi patenka tarp dviejų reikšmių ($1,5<d<2,5$), kurios įrodo, kad autokoreliacijos nėra.

24 lentelė. Organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui į darbą tiesinės regresinės analizės įverčiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Koeficientai	Modelio suvestinė				Anova	
	R	R ²	Koreg. R ²	Durbin-Watson	F	p
Modelis*	0,606	0,367	0,364	1,982	111,325	0,000

*Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: konstanta (C), organizacinė kultūra

Vertinant regresijos koeficientus buvo nustatyta, kad konstanta (C) netenkina statistinio reikšmingumo sąlygų ($t=1,075$, $p=0,284$), nes jos $p>0,05$ (žr. 25 lentelė). Organizacinė kultūros koeficientas yra statistiškai reikšmingas ($t=10,551$, $p=0,000$), nes $p<0,05$. Kadangi duomenys yra artimi parametriniams, modelio tinkamumas dar kartą buvo įvertintas pagal Bootsrap pasitikėjimo

intervalus. Jie atskleidė, kad į kintamojo (organizacinės kultūros) B nestandartizuoto koeficiento žemutinio ir aukšutinio lygio pasitikėjimo intervalą (ŽLPI=1,022, ALPI=1,682) yra neįtraukta nulinė vertė, tad šis koeficientas yra statistiškai reikšmingas ir bus įtrauktas į regresinę lygtį. Tuo tarpu konstantos (C) B nestandartizuoto koeficiento žemutinio ir aukšutinio lygio pasitikėjimo intervalas (ŽLPI=-0,579, ALPI=1,440) apima ir nulinę vertę, tad konstanta (C) yra statistiškai nereikšminga ir bus eliminuojama iš regresinės lygties. Regresinėje lygtyje naudojamas organizacinės kultūros kintamojo β regresijos koeficientas dėl skirtingų konstruktuose taikomų skalių ir palyginti nedidelių imties (Field, 2018).

25 lentelė. Organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui į darbą tiesinės regresijos modelio koeficientų įverčiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Modelis*	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Bootstrap pasitikėjimo intervalai	
	B	SP	β			ŽLPI	ALPI
Konstanta	0,468	0,435		1,075	0,284	-0,597	1,440
Organizacinė kultūra	1,334	0,126	0,606	10,551	0,000	1,022	1,682

* Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą, Nepriklausomi kintamieji: konstanta (C), organizacinė kultūra; SP-standartinė paklaida, ŽLPI-žemutinio lygio pasitikėjimo intervalas, ALPI-aukšutinio lygio pasitikėjimo intervalas. Bootstrap rezultatai yra pagrįsti 1000 bandymų

Gauta tiesinės regresijos lygtis Y reikšmei prognozuoti:

$$Y (\text{Įsitraukimas į darbą}) = 0,606(\text{Organizacinė kultūra})+e$$

Buvo bandoma įrodyti, kad stipri organizacinė kultūra turės teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse. Tiesinės regresijos lygtimi ši poveikį pavyko įrodyti. Regresijos koeficientas β (organizacinė kultūra) su pliuso ženklu įrodo, kad stiprėjant organizacinei kultūrai, auga darbuotojų įsitraukimas į darbą. Organizacinės kultūros stiprumui išaugus vienu vienetu, įsitraukimas į darbą padidėja 0,606 procentine dalimi. Koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2=0,364$ parodo, kad organizacinė kultūros stiprumas paaiškina 36,4 proc. darbuotojų įsitraukimo į darbą dispersijos, likusius 63,6 proc. įsitraukimo į darbą lemia kiti, nenustatyti, veiksniai. Taip pat nustatyta, kad tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys ($p=0,000$, $R=0,606$), ir įrodo, kad kuo stipresnė organizacinė kultūra, tuo aukštesnis įsitraukimas į darbą.

Tyrimo iškelta hipotezė **H_1 : Stipri organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse** yra patvirtinama.

Apibendrinant galime teigti, pateiktas regresijos modelis paaiškina įsitraukimo į darbą net 36,4 proc. duomenų variacijos, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra pakankamai reikšmingas kintamasis prognozuojant įsitraukimą į darbą. Visgi ganėtinai didelė 63,6 proc. duomenų dispersijos dalis lieka nepaaiškinta, taigi reikalingi tolimesni tyrimai, kurie padėtų atrasti kitus kintamuosius, kurie daro įtaką įsitraukimui į darbą.

Dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos įtaka įsitraukimui į darbą

Norint išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą daro dalyvavimas, nuoseklumas, prisitaikymas, buvo atlikta daugianarė tiesinė regresinė analizė (angl. Multiple Linear regression). Remiantis šia analize buvo suformuota regresinė lygtis, nusakanti dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo ir misijos įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą. Daugialypei tiesinei regresijos lygčiai sudaryti buvo naudojamas matematinis modelis:

$$Y = C + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Y - priklausomas kintamasis (įsitraukimas į darbą), C - konstanta, $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ – regresijos koeficientai, X_1, X_2, X_3, X_4 - nepriklausomi kintamieji (dalyvavimas, nuoseklumas, prisitaikymas, misija), e - atsitiktinė paklaida.

Atlikus daugianarę tiesinę regresinę analizę su 4 kintamaisiais (dalyvavimu, nuoseklumu, prisitaikymu, misija) nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei (žr. 26 lentelę, 11 priedas). Įrodyta, kad modelis statistiškai reikšmingas ($F=28,112, p=0,000, t.y., p<0,05$). Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2=0,36, >0,25$, kas įrodo, kad priklausomą kintamąjį galima pakankamai tiksliai apskaičiuoti iš nepriklausomo kintamojo, taigi regresijos modelis yra tinkamas (Bekešienė, 2015). Durbin-Watson koeficientas 2,016, taigi patenka tarp dviejų reikšmių ($1,5 < d < 2,5$), kurios įrodo, kad autokoreliacijos nėra.

26 lentelė. Dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos įtakos įsitraukimui į darbą daugianarės regresinės analizės įverčiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Koeficientai	Modelio suvestinė				Anova	
	R	R ²	Koreg. R ²	Durbin-Watson	F	p
Modelis*	0,611	0,373	0,360	2,016	28,112	0,000

*Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: Konstanta (C), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas, Nuoseklumas

Pastebėta, kad nuoseklumas netenkina multikolinearumo sąlygų ($VIF=4,004$, >4), taigi stipriausiai iš visų kintamųjų koreliuoja su kitais kintamaisiais, taip pat yra mažiausiai statistiškai reikšmingas lyginant su kitais kintamaisiais ($t=0,445$, $p=0,657$) (žr. 27 lentelė). Taigi daroma išvada, kad nuoseklumas neturi statistiškai reikšmingos įtakos prognozuojant įsitraukimui į darbą.

27 lentelė. Dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos įtakos įsitraukimui į darbą daugianarės tiesinės regresijos modelio koeficientai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Modelis*	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	VIF
	B	SP	β			
Konstanta (C)	0,629	0,488		1,290	0,198	
Dalyvavimas	0,551	0,189	0,314	2,915	0,004	3,488
Nuoseklumas	0,106	0,239	0,051	0,445	0,657	4,004
Prisitaikymas	0,283	0,258	0,116	1,095	0,275	3,358
Misija	0,346	0,212	0,180	1,629	0,105	3,687

* Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: konstanta (C), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas, Nuoseklumas; SP – standartinė paklaida

Remiantis atlikta analize, hipotezė - H₃: Nuoseklumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse – yra atmetama. Buvo tikimasi, kad nuoseklumas turės statistiškai teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, nes stipriai išreikštas nuoseklumas suteikia organizacijos nariams aiškų vertybinį pamatą, kuomet remiantis darbuotojams suteikiamos gairės, kaip atlikti savo pareigas, kaip pasiekti susitarimą komandoje kylant diskusijoms, visa tai gali būti vertinama kaip organizacinė parama darbuotojams, kas daro įtaką įsitraukimui į darbą (Denison ir kt., 2006; Saks, 2006; Shuck, 2011), tačiau paaiškėjo, kad medienos gamybiniame sektoriuje darbuotojų imtyje ši dimensija turi nereikšmingą įtaką įsitraukimui į darbą ir neprognozuoja įsitraukimo į darbą.

Dar kartą buvo atlikta daugianarė tiesinė regresija pašalinus nuoseklumo kintamąjį. Pakartojus daugianarę tiesinę regresinę analizę su 3 kintamaisiais (dalyvavimu, prisitaikymu, misija) buvo nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei (žr. 28 lentelę, 12 priedas). Įrodyta, kad regresijos modelis statistiškai reikšmingas ($F=37,576$, $p=0,000$, t.y., $p<0,05$). Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2=0,362$, $>0,25$, kas įrodo, kad priklausomą kintamąjį galima pakankamai tiksliai apskaičiuoti iš nepriklausomo kintamojo, taigi regresijos modelis yra tinkamas (Bekešienė, 2015). Durbin-Watson koeficientas 2,033, taigi patenka tarp dviejų reikšmių ($1,5<d<2,5$), kurios įrodo, kad autokoreliacijos nėra.

28 lentelė. Dalyvavimo, prisitaikymo, misijos įtakos išitraukimui į darbą daugianarės regresinės analizės įverčiai koeficientų įverčiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Koeficientai	Modelio suvestinė				Anova	
	R	R ²	Koreg. R ²	Durbin-Watson	F	p
Modelis*	0,610	0,372	0,362	2,033	37,576	0,000

*Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: Konstanta (C), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas

Po atliktos analizės nustatyta, kad visi kintamieji tenkina multikoliniarumo sąlygas (dalyvavimas VIF=3,108, prisitaikymas VIF=2,822, misija VIF=3,403, t.y. < 4) (29 lentelė). Tačiau pastebėta, kad prisitaikymo (t=1,391, p=0,166) ir misijos (t=1,828, p=0,069) kintamieji netenkina statistinio reikšmingumo sąlygų. Nuspręsta pakartoti daugialypę tiesinę regresiją eliminavus prisitaikymo kintamąjį, kurio statistinis reikšmingumas mažiausias (t=1,391, p=0,166). Galima daryti išvadą, kad prisitaikymas medienos gamybinio sektoriaus įmonėse nėra statistiškai reikšmingas darant įtaką išitraukimui į darbą.

29 lentelė. Dalyvavimo, prisitaikymo, misijos įtakos išitraukimui į darbą daugianarės regresinės analizės koeficientai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Modelis*	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	VIF
	B	SP	β			
Konstanta (C)	0,646	0,485		1,331	0,185	
Dalyvavimas	0,579	0,178	0,329	3,252	0,001	3,108
Prisitaikymas	0,328	0,236	0,134	1,391	0,166	2,822
Misija	0,372	0,204	0,194	1,828	0,069	3,403

* Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: Konstanta (C), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas; SP – standartinė paklaida

Taigi remiantis atlikta analize, hipotezė - H₄: Prisitaikymas daro neigiamą įtaką darbuotojų išitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse – yra atmetama. Buvo tikimasi, kad prisitaikymas turės statistiškai reikšmingą neigiamą įtaką išitraukimui į darbą. Prisitaikymas rodo organizacijos orientaciją į klientus ir jų poreikių tenkinimą, mokėjimą reaguoti į rinkos siunčiamus signalus, paversti juos pokyčiais įmonėje, kartu didinant rinkos dalį - visa tai kelia papildomą stresą organizacijos nariams, nes reikalauja proaktyvumo, orientacijos į rezultatą ir gebėjimo greitai keistis, o tai yra neigiamai išitraukimą veikiantys veiksniai (Denison ir kt., 2006; Barbars, 2015). Tačiau medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų imtyje ši hipotezė nepasitvirtino, nes parodė, kad šis kintamasis nėra statistiškai reikšmingas prognozuojant išitraukimą į darbą.

Dar kartą buvo atlikta dauginarė tiesinė regresija pašalinus prisitaikymo kintamąjį. Pakartojus dauginarę tiesinę regresinę analizę su 2 kintamaisiais (dalyvavimu, misija) paaiškėjo, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei (žr. 30 lentelę, 13 priedas). Įrodyta, kad regresijos modelis statistiškai reikšmingas ($F=55,126$, $p=0,000$, t.y., $p<0,05$). Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2=0,359$, $>0,25$, kas įrodo, kad priklausomą kintamąjį galima pakankamai tiksliai apskaičiuoti iš nepriklausomo kintamojo, taigi regresijos modelis yra tinkamas (Bekešienė, 2015). Durbin-Watson koeficientas 2,045, taigi patenka tarp dviejų reikšmių ($1,5<d<2,5$), kurios įrodo, kad autokoreliacijos nėra.

30 lentelė. Dalyvavimo, misijos įtakos išitraukimui į darbą dauginarės regresinės analizės įverčiai koeficientų įverčiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Koeficientai	Modelio suvestinė				Anova	
	R	R ²	Koreg. R ²	Durbin-Watson	F	p
Modelis*	0,605	0,366	0,359	2,045	55,126	0,000

*Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: Konstanta (C), Misija, Dalyvavimas

Po atliktos analizės nustatyta, kad kintamieji tenkina multikoliniarumo sąlygas ($VIF=2,739$, t.y. < 4) (31 lentelė). Vertinant regresijos koeficientus buvo nustatyta, kintamieji yra statistiškai reikšmingi: konstanta (C) ($t=2,649$, $p=0,009$), dalyvavimas ($t=3,964$, $p=0,000$), misija ($t=2,716$, $p=0,007$). Kadangi duomenys yra artimi parametriniams, modelio tinkamumas dar kartą buvo įvertintas pagal Bootsrap pasitikėjimo intervalus. Jie atskleidė, kad dalyvavimo ir misijos kintamųjų ir konstantos (C) B nestandartizuoto koeficientų žemutinio ir aukšutinio lygio pasitikėjimo intervalai neapima nulinės vertės, tad jie yra statistiškai reikšmingi ir bus įtraukti į regresinę lygtį (dalyvavimo ŽLPI=0,322, ALPI=0,974, misijos ŽLPI=0,158, ALPI=0,864, konstantos ŽLPI=0,106, ALPI=1,896) (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Dalyvavimo, misijos įtakos išitraukimui į darbą dauginarės regresinės analizės koeficientai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Modelis*	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	VIF	Bootstrap pasitikėjimo intervalai	
	B	SP	β				ŽLPI	ALPI
Konstanta (C)	1,042	0,393		2,649	0,009		0,106	1,896
Dalyvavimas	0,664	0,168	0,378	3,964	0,000	2,739	0,322	0,974
Misija	0,497	0,183	0,259	2,716	0,007	2,739	0,158	0,864

* Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomi kintamieji: Konstanta (C), Misija, Dalyvavimas; SP–standartinė paklaida, ŽRPI–žemutinio lygio pasitikėjimo intervalas, ALPI–aukšutinio lygio pasitikėjimo intervalas. Bootstrap rezultatai yra pagrįsti 1000 bandymų

Regresinėje lygtyje bus naudojami dalyvavimo ir misijos β regresijos koeficientai dėl skirtingų konstruktuose taikomų skalių ir palyginti nedidelies imties (Field, 2018).

Gauta daugianarė tiesinė regresijos lygtis Y reikšmei prognozuoti:

$$Y (\text{Įsitraukimas į darbą}) = 1,042 + 0,378(\text{Dalyvavimas}) + 0,259(\text{Misija}) + e$$

Buvo bandoma įrodyti, kad dalyvavimas, nuoseklumas, misija turi teigiamą, o prisitaikymas – neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse. Daugianarės tiesinės regresijos lygtis parodė, kad statistiškai reikšmingą įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą daro tik du kintamieji – dalyvavimas ir misija. Regresijos koeficientai β su pliuso ženklu tiek dalyvavime, tiek misijoje įrodo, kad stiprėjant šioms organizacinėms kultūros dimensijoms, auga darbuotojų įsitraukimas į darbą. Dalyvavimas turi stipresnę teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą – dalyvavimui padidėjus vienu vienetu, įsitraukimas į darbą padidėja 0,378 procentine dalimi, o misijai padidėjus vienu vienetu įsitraukimas į darbą padidėja 0,259 procentine dalimi. Koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2=0,359$ parodo, kad misija ir dalyvavimas paaiškina 35,9 proc. darbuotojų įsitraukimo į darbą dispersijos, likusius 64,1 proc. įsitraukimo į darbą lemia kiti, tyrime nenagrinėti, veiksniai.

Taigi remiantis atliktu tyrimu hipotezės:

H₂: Dalyvavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse – yra patvirtinama.

H₅: Misija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse – yra patvirtinama.

Buvo tikimasi, kad dalyvavimas turės teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Dalyvavimas parodo organizacijos lankstumą - darbuotojai yra aktyviai veikiantys organizacijoje, jiems suteikti įgaliojimai savarankiškai atlikti savo pareigas, jei jaučiasi bendradarbiaujantys su kolegomis, ir visa tai daro teigiamą įtaką jų įsitraukimui į darbą - tai pasitvirtino medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų imtyje. Taip pat tikėtasi, kad misija turės teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą ir tai pasitvirtino medienos gamybinio sektoriaus darbuotojų imtyje. Misija ne tik nurodo organizacijos strateginę kryptį, bet tuo pačiu sutelkia organizacijos narius siekti bendrų tikslų, kiekvienam suteikiamos gairės, kaip jis gali prisidėti prie to, tai suteikia darbuotojams prasmingumo ir stabilumo, kas daro įtaką įsitraukimui į darbą (Denison Nieminen ir Kotrba, 2012).

Apibendrinant galime teigti, kad pateiktas regresijos modelis su dviem kintamaisiais – misija ir dalyvavimu - paaiškina įsitraukimo į darbą 35,9 proc. duomenų variacijos, taigi įsitraukimą į darbą dalyvavimas ir misija apibrėžia mažiau nei bendrai organizacinė kultūra (36,4 proc.). Tyrimo metu paaiškėjo, kad nuoseklumas ir prisitaikymas nedaro reikšmingos įtakos įsitraukimui į darbą.

3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas

Autoriniame tyrime nustatyta, kad Lietuvos medienos gamybinio medienos sektoriaus įsitraukimas į darbą $V=5,01$, tuo tarpu tyrime, atliktame 2015 m. 30 Europos valstybių, teigiama, kad gamybiniame sektoriuje įsitraukimas į darbą yra žemiausias lyginant su kt. veiklos sritimis, jis siekia apie $V=5,38$ (5 balų Likerto skalėje – 3,85), o kitose veiklos sektoriuose įsitraukimas į darbą (finansinių paslaugų, socialinė/medicinos paslaugos) siekia net $V=5,64$ (5 balų Likerto skalėje – 4,04) (Hakanen, Ropponen, Schaufeli ir De Witte, 2019). Kadangi yra teigiama, kad nėra reikšmingų skirtumų tarp Europos ir Lietuvos įsitraukimo rodiklių (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2015), galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą medienos gamybiniame sektoriuje yra mažesnis nei bendrai gamybiniame sektoriuje. Lietuvos medienos gamybinis sektorius demonstruoja pasisekimą ir veržlumą žengiant į užsienio rinkas, kas darbuotojams suteikia didesnę prasmės pojūtį, bet tuo pačiu tai lemia ir didesnius darbo poreikius, kurie reikalauja nuolatinių aukštesnių fizinių ir/arba psichologinių pastangų ar įgūdžių, reikalingų darbo reikalavimams atlikti, kas neigiamai veikia įsitraukimą į darbą.

Lietuvos medienos gamybiniame sektoriuje vyrų ir moterų įsitraukimas į darbą nesiskiria, moterų įsitraukimo vidurkis yra šiek tiek aukštesnis nei vyrų. Gauti rezultatai sutampa su kitų autorių atliktais tyrimais: skirtumai tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą yra statistiškai nereikšmingi, šiek tiek aukščiau į darbą įsitraukusios moterys yra P. Afrikoje, Ispanijoje, Olandijoje (Schaufeli ir kt., 2006; Tshilongamulenzhe ir Takawira, 2015). Tyrime, atliktame 2015 m. 30 Europos valstybių įvairiuose sektoriuose (taip pat ir gamybiniame), reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą taip pat nerasta, o moterų įsitraukimo į darbą vidurkis buvo šiek tiek aukštesnis nei vyrų (Hakanen ir kt., 2019). Taigi galima pasidžiaugti, kad ir Lietuvos medienos sektoriaus tendencijos atitinka ES valstybių tendencijas, ir kad medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse nėra atskirties pagal lytį. Lietuvos medienos sektoriuje įsitraukimas į darbą su amžiumi auga: 18-25 metų grupė buvo mažiausiai įsitraukusi, o aukščiausiai įsitraukę į darbą buvo vyresni darbuotojai (nuo 46 iki 55 metų ir virš 56 metų). Kituose tyrimuose yra patvirtinama ta pati išvada: nustatyta, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo aukštesnis jo įsitraukimas (Schaufeli ir Bakker, 2003; Hakanen ir kt., 2019). Šį skirtumą galima paaiškinti tuo, kad jaunesni respondentai tik pradėję profesinę karjerą užima

žemesnes pareigas, gauna paprastesnes užduotis, tai lemia menkesnį turimų įgūdžių panaudojimą, taip pat jiems reikia įrodyti vertę, kad sulauktų karjeros galimybių, kolegų pripažinimo ir aukštesnio atlygio, visi šie veiksniai įtakoja jų žemesnį įsitraukimą į darbą (Bakker ir kt., 2014), o vyresni respondentai yra savo karjeros piką pasiekę darbuotojai, atradę sau tinkančią darbo vietą, joje realizuoja savo asmeninius saviraiškos poreikius, gaunantys vadovų palaikymą ir kolegų įvertinimą, tad jų įsitraukimas į darbą yra aukščiausias. Žinant, kad jaunoji karta 18-25 metų yra ateities darbuotojai, tai kelia iššūkį žmoniškųjų išteklių specialistams – kokiomis priemonėmis pakelti jų įsitraukimą į darbą, kaip paskatinti jaunąją kartą būti labiau įsitraukusiais šioje pramonėje. Lietuvos medienos sektoriuje aukštąjį (universitetinį ir neuniversitetinį) išsilavinimą turintys respondentai yra labiau įsitraukę į darbą nei vidurinį ir profesinį išsilavinimą įgiję darbuotojai. Kitų autorių atliktuose tyrimuose buvo patvirtinta, kad aukštesnis išsilavinimas yra vienas iš veiksnių, kuris lemia įsitraukimo augimą, ir teigia, kad kuo žemesnis išsilavinimas, tuo žemesnis ir įsitraukimas į darbą (Hakanen ir kt., 2019). Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos medienos sektoriaus administracijoje dirbantys darbuotojai – vadovai, vadybininkai, specialistai – turi ženkliai aukštesnį įsitraukimo lygį ir statistiškai reikšmingai skiriasi nuo cecho darbuotojų. Panašūs skirtumai pastebėti ir kituose moksliniuose šaltiniuose - žemiausias įsitraukimas į darbą yra tarp cecho darbininkų, o aukščiausią įsitraukimą rodo vadovai, nedaug nuo jų atsilieka ir kiti administracijos darbuotojai. Šie skirtumai pastebimi įvairiose šalyse, tiek gamybiniame, tiek paslaugų sektoriuje (Schaufeli ir kt., 2006; Hakanen ir kt., 2019). Aukštesnio išsilavinimo ir aukštesnių pareigų įsitraukimo į darbą skirtumai su žemesnėmis pareigomis ir išsilavinimu yra aiškinami per darbo poreikių-išteklių modelį (angl. Job Demands-Resources) - administracijoje ir ceche dirbantys bei skirtingą išsilavinimą turintys darbuotojai gauna skirtingus darbo išteklius (Hakanen ir kt., 2019; Bakker ir kt., 2014). Buvo įrodyta, kad darbo ištekliai (pvz. darbo autonomija, karjeros galimybės, įgūdžių įvairovė, grįžtamasis ryšys, vadovų ir bendradarbių parama ir pan.) yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai: vadovai ir specialistai bei turintys aukštesnį išsilavinimą turi daugiau galimybių pasinaudoti šiais darbo ištekliais, o ceche dirbantieji ir su žemesniu išsilavinimu jų gauna mažiau, o tai ir lemia jų žemesnį įsitraukimą į darbą (Hakanen ir kt., 2019). Vertinant darbinę patirtį ir įsitraukimą į darbą, žemiausias įsitraukimas pastebimas darbuotojų, išdirbusiųjų įmonėje nuo 1-5 metų, tuo tarpų įsitraukimas į darbą išdirbusiųjų iki 1 metų ir virš 5 metų ir daugiau, yra beveik vienodas. Kitų autorių atlikti tyrimai atskleidė, kad ši tendencija validi ir Europoje: įsitraukimo į darbą vidurkis yra žemiausias tarp išdirbusių nuo 2 iki 5 metų, o įsitraukimo į darbą vidurkiai yra vienodi tarp išdirbusių iki 1 metų ir nuo 5 ir daugiau metų – taigi teigiama, kad įsitraukimas į darbą aukštėja priklausomai nuo daugiau

išdirbtų metų įmonėje (Hakanen ir kt., 2019; Ching-Fu ir Ya-Ling Kao, 2012). Norint paaiškinti, kodėl skiriasi darbuotojų įsitraukimas priklausomai nuo išdirbtų metų, galima pasiremti traukos-atrankos-trinties (anlg. attraction-selection-attrition) teorija, kuri teigia, kad yra labai svarbus yra asmeninis-organizacinis suderinamumas – darbuotojai, turintys žemesnį asmeninį-organizacinį sutapimą, palieka darbovietę per pirmuosius darbo metus, o įmonės nariai, kurie turi geresnį suderinamumą su organizacija, ne taip intensyviai reaguoja į organizacijos neišpildytus lūkesčius, pažadus ir klaidas, ir tai nedaro kritinės neigiamos įtakos jų įsitraukimui į darbą ar ketinimui išeiti iš darbo - šie ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi ir jaučiasi įsipareigoję ilgalaikiems organizacijos tikslams, nepaisant pačios organizacijos elgesio (Feldman ir kt., 2010, cituojama iš Bal De Cooman ir Mol, 2011).

Organizacinės kultūros vertinime buvo nustatyta, kad aukščiausiais balais yra vertinama misija ir prisitaikymas, o dalyvavimas ir nuoseklumas – žemesniais. Anot Denisono, Neale (1996), misijos ir prisitaikymo aukštesnis vertinimas rodo kultūros išorinį fokusą, tokios organizacijos yra orientuotos į pelno siekimą, apyvartos ir rinkos dalies didinimą, klientų poreikių išpildymą. Kadangi Lietuvos medienos sektoriaus įmonės yra sėkmingos eksportuotojos, sugebėjusios įeiti į skirtingas rinkas ir pritraukti klientų, tai dar kartą patvirtina, kad šio sektoriaus įmonėse organizacinės kultūros stiprybė slypi stiprioje misijoje ir prisitaikyme.

Lietuvos gamybiniame medienos sektoriuje tiek vyrai, tiek moterys vienodai vertina organizacinę kultūrą, moterys organizacinę kultūrą vertino netgi šiek tiek palankiau. Tyrimo metu pastebėta, kad kuo jaunesni respondentai, tuo žemesniais balais vertina organizacinę kultūrą. Panašios išvados priėjo ir kiti mokslininkai - remiantis jau atliktais metaanalizės tyrimais buvo nustatyta, kad vyresni darbuotojai turi daugiau teigiamų nuostatų tiek apie pati atliekamą darbą, tiek apie organizaciją ir jos vertybes, todėl tai lemia aukštesnį organizacinės kultūros vertinimą (Gielnik ir Zacher, 2014; Mohelska ir Sokolova, 2018). Jauniausių respondentų atotrūkį nuo kitų grupių lemia tai, kad šios grupės darbuotojai yra tik pradėję savo darbinę karjerą, turi mažiau patirties, gauna paprastesnes užduotis, jiems reikia laiko įrodyti savo vertę būti paaukštintiems, o buvo įrodyta, kad iššūkius ir augimo galimybes suteikianti organizacinė kultūra jiems yra patraukliausia (Sharma, 2017). Lietuvos medienos sektoriuje aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai organizacinę kultūrą vertina kaip stipresnę, lyginant su įgijusiais profesinį ar vidurinį išsilavinimą. Atliktuose tyrimuose buvo nustatyta, kad kuo homogeniškesnės yra grupės pagal išsilavinimą, tuo yra panašesni jų organizacinės kultūros vertinimai (Belias ir Koustelios, 2014). Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad administracijos darbuotojai (vadovai ir vadybininkai/specialistai) vertina organizacinę kultūrą

kaip stipresnę lyginant su gamybinio cecho darbininkais. Vadovai ir vadybininkai/specialistai, aktyviau prisideda prie organizacinės kultūros formavimo ir vystymo, tad jų organizacinės kultūros vertinimas yra stipresnis nei gamybinio cecho darbininkų (Robbins, 2003). Cecho darbuotojai menčiau suvokia pačią organizacinės kultūros turinį dėl reikalingų kompetencijų trūkumo, galimai per mažo organizacinės kultūros svarbos akcentavimo ir puoselėjimo gamybiniame ceche. Norint šią atskirtį mažinti, būtina skirti didesnę dėmesį veiksnių paieškai, kaip organizacinę kultūrą stiprinti gamybiniame ceche.

Lietuvos medienos sektoriuje tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros, ir tarp įsitraukimo į darbą ir atskirų organizacinės kultūros dimensijų – dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo ir misijos – rastas vidutiniškai stiprus teigiamas ryšys. Tačiau paminėtina, kad stipri organizacinė kultūra, kaip vienas kintamasis, turi statistiškai stipresnę teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą nei su atskiromis jos dimensijomis. Tuo tarpu kituose tyrimuose, kur buvo tirtos IT įmonės, nustatyta, kad organizacinės kultūros dimensijos, kaip konkurencingumas, taip pat dideli veiklos lūkesčiai, prisitaikymas prie rinkos neigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą, kitos dimensijos koreliavo teigiamai (Barbars, 2015). Lietuvos medienos sektoriuje prisitaikymas turėjo ne neigiamą, o teigiamą ryšį, kurį galima paaiškinti tuo, kad šio sektoriaus įmonės yra stipriai orientuotos į išorinį augimą, klientų poreikių patenkinimą, ir darbuotojams tai suteikia papildomų iššūkių ir saviraiškos, labiau realizuojant save darbe ir jaučiantis labiau įsitraukusiais. Lietuvos medienos sektoriuje būtina žiūrėti į organizacinę kultūrą kaip į visumą ir stengtis sistemingai stiprinti visas keturias dimensijas, nes visos jos turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą.

Tyrimo buvo nustatyta, kad stipri organizacinė kultūra turi teigiamą, statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, taigi hipotezė - H_1 : Stipri organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse - buvo patvirtinta. Tą pačią įtaką nustatė ir kiti mokslininkai, kurie įrodė, kad organizacinė kultūra daro teigiamą, statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimui į darbą, tyrimuose tik skiriasi įtakos stiprumas (Brenyah ir Obuobisa-Darko, 2017; Herminingsih, 2015; Abbas, 2017; Alarcon ir kt., 2010). Šio poveikio buvimas grindžiamas tuo, stipri organizacinė kultūra kuria bendruomeniškumo jausmą, puoselėja darbo prasmingumo pojūtį - tad kuo labiau darbuotojai išsiaiškina organizacijos, kurioje dirba, vertybes ir tikslus, ir kuo labiau su jomis susitapatina ir jas palaiko, tuo didesnė tikimybė, kad jie jaučiasi įsitraukę į darbą (Pratt ir Ashforth, 2003).

Lietuvos medienos sektoriaus įmonėse teigiamą, statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimui į darbą turi tik du kintamieji – dalyvavimas ir misija, tuo tarpu prisitaikymas ir nuoseklumas neturi statistiškai reikšmingos įtakos įsitraukimui į darbą. Taigi pasitvirtino 2 išsikeltos hipotezės – „H₂: Dalyvavimas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse“ ir „H₅: Misija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse“. Likusios dvi hipotezės buvo atmestos: „H₃: Nuoseklumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse“ ir „H₄: Prisitaikymas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse“. Nors moksliniuose šaltiniuose buvo teigiama, kad visos organizacinės kultūros dimensijos turi įtaką (neigiamą ar teigiamą) įsitraukimui į darbą, Lietuvos medienos sektoriaus darbuotojų imtyje ji nepasitvirtino. Viena iš priežasčių - visos organizacinės kultūros dimensijos yra labai stipriai susijusios: jei viena iš dimensijų vertinama pozityviai, tikėtina, kad ir likusias vertins aukštesniais balais (Denison ir kt., 2006), todėl daugianarėje regresijoje veiksniai netenkino multikolinearumo kriterijų. Pats konstrukto kurėjas Denison teigė, kad dalyvavimas ir nuoseklumas yra pagrindinės dimensijos, darančios įtaką darbuotojams, nes jų sąveika parodo įmonės vidinę orientaciją: stiprų vertybinį pagrindą, aiškumą atliekant kasdienes funkcijas (Denison ir Neale, 1996). Tačiau tiriant Lietuvos medienos sektorių paaiškėjo, kad stipriausią įtaką daranti dimensija yra dalyvavimas – jis daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, nes jie jaučiasi galintys daryti įtaką sprendimams, turintys poveikį įmonei, dėl to jaučiasi svarbūs, tokiose organizacijose ugdomi gebėjimai ir stiprinamas nuosavybės jausmas - visa tai formuoja pagrindą įsitraukimui į darbą, nes darbuotojai jaučia jiems suteikiamą organizacijos paramą ir pasitikėjimą; o misija tuo tarpu nurodo organizacijos kryptį, kas suteikia atliekamo darbo reikšmės pojūtį, įkvėpimą ir pasididžiavimą dirbti šioje įmonėje, prisidėti siekiant įmonės ilgalaikių tikslų, o prasmės pajautimas tuo pačiu lemia ir didesnę įsitraukimą į darbą (Denison ir kt., 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad nors atskiros organizacinės kultūros turi teigiamas sąsajas ir su įsitraukimu į darbą, o dalyvavimas ir misija daro teigiamą įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą, visgi stipri organizacinė kultūra kaip visuma turi didesnę poveikį darbuotojų įsitraukimui. Organizacijos, norinčios turėti labiau įsitraukusius darbuotojus, privalo gebėti būti prisitaikiusias prie rinkos, tačiau turėti nuoseklius ir aiškius vidinius procesus, kurie skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įmonės veikloje ir tai daryti misijos ir apibrėžtų tikslų ribose (Denison ir Neale, 1996).

TYRIMO APRIBOJIMAI

- Nepasiekta nusistatyta empiriniam tyrimui reikalinga reprezentatyvi imtis. Rezultatų validavimui reikalingas pakartotinas tyrimas su didesne tiriamųjų imtimi, kad būtų galima gauti išsamesnius ir tikslesnius rezultatus apie Lietuvos medienos sektoriaus organizacinės kultūros įtaką įsitraukimui į darbą;
- Tyrime įsitraukimo į darbą matavimui buvo panaudotas savęs vertinimo klausimyno konstruktas, kas lemia tyrimo rezultatų išvadų ribotumą dėl tikėtino subjektyvumo faktoriaus. Norint gauti tikslesnes išvadas, ateityje būtų tikslinga į tyrimą įtraukti kitų organizacijos narių, pvz. vadovo ar kolegų, vertinimus nustatant darbuotojų įsitraukimą į darbą.
- Tyrime buvo tirta organizacinės kultūros įtaka įsitraukimui į darbą, tačiau norint plačiau atskleisti organizacinės kultūros poveikį įsitraukimui į darbą, į konceptualų tyrimo modelį reikėtų įtraukti papildomų kintamųjų, turinčių sąsajų su įsitraukimu į darbą ir organizacine kultūra (pvz. lyderystės stilius, pripažinimas ir apdovanojimai, organizacinis teisingumas) ir ištirti jų tarpusavio sąveiką.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta literatūros analize, paaiškėjo, kad įsitraukimo ir organizacinės kultūros sąveika paremta socialinių mainų teorijos modeliu (angl. SET- social exchange theory). Jei organizacijos nariai gauna sąžiningus ir teisingus ekonominius ir socialinius-emocinius išteklius, jie jaučia pareigą atsilyginti organizacijai, o vienas iš būdų atsilyginti organizacijai yra per įsitraukimą. Kai darbuotojai suvokia organizacinę kultūrą kaip jiems suteikiančią paramą, įtraukiančią ir sąlygojančią iššūkius, ir per tai patenkina jų psichologinius asmeninius poreikius, jie yra linkę investuoti savo laiką, energiją bei įsitraukti psichologiškai į atliekamą darbą.

2. Atlikus tyrimą Lietuvos medienos gamybinio sektoriaus įmonėse, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą ir užimamų pareigų ($F=18,891$, $p=0,000$): nustatyta, kad vadovo pareigas užimančių respondentų ($V=5,58$, $SN=0,82$) įsitraukimas yra ženkliai aukštesnis lyginant su cecho darbuotojais ($V=4,40$, $SN=1,3$) ($F=18,891$, $p=0,000$), taip pat respondentai, įmonėje dirbantys vadybininkais/specialistais ($V=5,19$, $SN=0,95$), yra labiau įsitraukę į darbą nei cecho darbuotojai ($V=4,40$, $SN=1,3$) ($F=18,891$, $p=0,000$). Organizacinės kultūros vertinimas taip pat priklauso nuo užimamų pareigų ($F=8,876$, $p=0,000$): nustatyta, kad vadovo pareigas užimančių respondentų ($V=3,56$, $SN=0,47$) organizacinės kultūros vertinimas yra stipresnis lyginant su cecho darbuotojais ($V=3,2$, $SN=0,48$) ($F=8,876$, $p=0,001$), taip pat respondentai įmonėje dirbantys vadybininkais/specialistais ($V=3,48$, $SN=0,54$) stipriau vertina organizacinę kultūrą nei cecho darbuotojai ($V=3,2$, $SN=0,52$) ($F=8,876$, $p=0,002$). Taigi kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo jis vertina organizacinę kultūrą kaip stipresnę bei yra labiau įsitraukęs į darbą.

3. Nustatyta, kad tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą yra statistiškai reikšmingas tiesinis vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys ($r=0,606$, $p=0,000$), taigi stiprėjant bendrai organizacinei kultūrai įsitraukimas padidėja. Vidutiniškai stiprią koreliaciją su įsitraukimu į darbą turėjo ir visos organizacinės kultūros dimensijos - dalyvavimas ($r=0,584$, $p=0,000$), nuoseklumas ($r=0,536$, $p=0,000$), prisitaikymas ($r=0,531$, $p=0,000$), misija ($r=0,560$, $p=0,000$), kaip galima matyti stipriausią koreliaciją su įsitraukimu į darbą turi dalyvavimo ir misijos dimensijos.

4. Nustatyta, kad medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse stipri organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą (kor. $R^2=0,364$, $F=111,325$, $p=0,000$). Organizacinės kultūros stiprumui išaugus vienu vienetu, įsitraukimas į darbą padidėja 0,606 procentine dalimi ($\beta=0,606$, $t=10,551$, $p=0,000$). Organizacinės kultūros stiprumas paaiškina 36,4 proc. darbuotojų įsitraukimo į darbą duomenų dispersijos.

5. Išsiaiškinta, kad medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą daro tik dvi organizacinės kultūros dimensijos – dalyvavimas ir misija ($\text{kor.R}^2=0,359$, $F=55,126$, $p=0,000$). Dalyvavimas turi stipresnę teigiamą įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą – dalyvavimui padidėjus vienu vienetu, įsitraukimas į darbą padidėja 0,378 procentine dalimi ($\beta=0,378$, $t=3,964$, $p=0,000$), misijai padidėjus vienu vienetu įsitraukimas į darbą padidėja 0,259 procentine dalimi ($\beta=0,259$, $t=2,716$, $p=0,007$). Misija ir dalyvavimas paaiškina 35,9 proc. darbuotojų įsitraukimo į darbą duomenų dispersijos.

6. Nors atskiros organizacinės kultūros turi teigiamas sąsajas ir įtaką su įsitraukimu į darbą, o dalyvavimas ir misija daro teigiamą įtaką prognozuojant įsitraukimą į darbą, bet bendrai stipri organizacinė kultūra turi didesnę poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Norint didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą medienos gamybiniame sektoriuje, turi būti kuriama stipri organizacinė kultūra kaip visuma, skiriant dėmesį kiekvienos iš organizacinės kultūros dimensijų – dalyvavimo, nuoseklumo, prisitaikymo, misijos – vystymui ir formavimui.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos medienos gamybinio sektoriaus įmonių vadovams ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams yra gyvybiškai svarbu turėti darbuotojų, kurie ir norėtų, ir galėtų pilnai investuoti save į atliekamą darbą, o stipri organizacinė kultūra yra vienas iš veiksnių, kurie daro įtaką įsitraukimui į darbą. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos gairės įmonių vadovams, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, kuriomis pasinaudojus galima įgyvendinti reikalingus pokyčius stiprinant organizacinę kultūrą ir tuo pačiu keliant darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Lietuvos gamybiniame medienos sektoriuje mažiausiai įsitraukę ir silpniausiai organizacinę kultūrą vertina jauniausieji respondentai (18-25 metų), todėl įmonių žmogiškųjų išteklių skyriams patartina adaptuoti organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vystymo sistemas prie jaunosios kartos, kuri ateityje sudarys pagrindinę darbo jėgos dalį: didesnių iššūkių suteikimas, atsakomybės delegavimas, bendradarbiavimo iniciavimas tarp jaunesnių ir vyresnių kolegų, įtraukimas į priimamus sprendimus, mokymosi ir tobulinimosi galimybių užtikrinimas, įmonės strategijos ir asmeninių tikslų suderinimo atskleidimas ir išaiškinimas gali padėti jaunajai kartai padėti stipriau pajauti organizacinę kultūrą, tuo pačiu energingiau įsitraukti į vykdomas užduotis. Medienos gamybinio sektoriaus įmonėse pastebėta, kad cecho darbuotojai yra žymiai mažiau įsitraukę darbą ir organizacinę kultūrą vertina silpniau nei administracijos darbuotojai: įmonėse turėtų būti sukurta skaidri komunikavimo strategija, kaip perduoti organizacijoje gyvuojančią kultūrą ir jos stiprybes žemesniajai grandžiai, akcentuojant kiekvieno iš dirbančiųjų vertę ir jų daromą indėlį įmonės tikslų siekimui, kuriamą naudą klientams, patariama daryti periodinius formalius ir neformalius susirinkimus pristatant įmonės tikslus, esminės kultūros vertybes, įmonės pasiekimus bei sėkmės istorijas - per prasmės pajautimą bus auginamas darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Buvo nustatyta, kad bendrai stipri organizacinė kultūra daro didesnę įtaką įsitraukimui į darbą nei atskiros dalys, tas žmogiškųjų išteklių specialistams būtina sukurti sistemą, kaip stiprinti organizacinę kultūrą kaip visumą. Dalyvavimą stiprinti suteikiant darbuotojams daugiau įgaliojimų ir laisvės savarankiškai atlikti užduotis, įtraukiant visų lygių darbuotojus į priimamus sprendimus, skatinant komandinį darbą, puoselėjant mokymosi kultūrą. Nuoseklumą stiprinti sukuriant ir viešinant įmonės etikos kodeksą, kuriuo remiantis dirbama ir bendraujama, skatinant organizacijos standartus atitinkančią veiklą per atlygį ir pripažinimą. Prisitaikymą stiprinti kuriant mokymosi iš klaidų kultūrą, skatinant dalinimąsi patirtimis tarp kolegų, teikti nominacijas už naujas idėjas, pardavimų skyriui reguliariai informuoti kt. skyrius apie klientų lūkesčius ir poreikius. Misią stiprinti įtraukiant įvairaus

lygmens organizacijos narius į misijos formavimą, įvardinant darbuotojams aiškius organizacijos lūkesčius, kiekvienam dirbančiajam įmonėje turi būti aiškiai apibrėžti tikslai, kaip jis prisidės prie įmonės misijos įgyvendinimo.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ GAMYBINĖSE ĮMONĖSE

Inga ČEPONYTĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: doc. dr. A. Stankevičienė

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

77 puslapiai, 31 lentelės, 5 paveikslai, 129 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – atskleisti, kokią įtaką daro organizacinė kultūra darbuotojų įsitraukimui į darbą medienos sektoriaus gamybinėse įmonėse Lietuvoje.

Naudoti tyrimo metodai: Mokslinės literatūros sisteminė analizė ir sintezė anglų ir lietuvių kalbomis. Empirinis tyrimas: struktūruota anketinė apklausa. Statistinė tyrimo duomenų analizė: duomenų statistinė analizė buvo atliekama naudojant IBM SPSS Statistics (angl. Statistical Package For Social Sciences) 26.0 programos paketą. Vaizdinių duomenų pateikimui buvo naudojamas Microsoft Office Excel (2013) programinis paketas. Vidinio skalių suderinamumo ir patikimumo tikrinimo metodas Cronbach's Alpha. Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas - Kolmogorov-Smirnov, Shapiro–Wilk testai, histogramos, kvantiliniai grafikai. Nustatant kintamųjų ryšius ir įtaką, buvo naudojami šie statistiniai metodai: 1) Pirsono koreliacija (angl. Pearson correlation) – kintamųjų tarpusavio ryšių analizei; 2) Tiesinė regresija (angl. Linear regression analysis) ir tiesinė daugianarė regresija (angl. Multiple linear regression analysis) – įtakos tarp kintamųjų matavimui; 3) t-testas nepriklausomoms imtims (angl. Independent samples T-test), vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. One-Way ANOVA) - kintamųjų demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems analizė.

Magistro darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje dalyje yra pateikta literatūros analizė: atskleidžiama organizacinės kultūros samprata, įvardinami organizacinės dimensijos bei jų skirtumai ir panašumai, taip pat išsiaiškinama darbuotojų įsitraukimo į darbą sąvoka ir jai darantys poveikį veiksniai. Pirmoji

dalį yra užbaigiama organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą sąsajų įvardinimu. Antroje dalyje yra pateikiama Lietuvos gamybinio medienos sektoriaus apžvalga ir statistika, suformuotas tyrimo konceptualusis modelis, įsivardinami tyrimo tikslai ir uždaviniai bei hipotezės, tyrimo vienetai, imtis, tyrimo konstruktai, kurie naudojami anketinėje apklausoje bei tyrimo metodai. Trečiojoje dalyje yra pateikiami tyrimo rezultatai bei tyrimo rezultatų aptarimas ir palyginimas su kt. moksliniais šaltiniais. Magistro darbo išvadose pateikiamas literatūros analizės trumpas aptarimas, empirinio autorinio tyrimo pagrindiniai rezultatai. Rekomendacijose įvardinamos pagrindinės išvagos, praktiniai pasiūlymai bei patarimai medienos gamybinio sektoriaus įmonių vadovams, žmoniškųjų išteklių valdymo specialistams, kaip vystyti ir stiprinti organizacinę kultūrą įmonėse, kad ji skatintų darbuotojus būti labiau įsitraukusius į darbą.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros dimensijos, misija, dalyvavimas, prisitaikymas, nuoseklumas, gamybinės įmonės, medienos sektorius, medienos pramonė.

ORGANIZATIONAL CULTURE IMPACT ON EMPLOYEES WORK ENGAGEMENT IN MANUFACTURING COMPANIES

Inga ČEPONYTĖ

Master Thesis

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management

Supervisor: doc. dr. A. Stankevičienė

Vilnius, 2021

SUMMARY

77 pages, 31 tables, 5 pictures, 129 references.

The purpose of Master's Thesis – to reveal what impact does organizational culture on employees work engagement in woodworking manufacturing companies in Lithuania.

Used research methods: Systematic analysis and synthesis of scientific literature in English and Lithuanian. Empirical research: a structured questionnaire survey. Statistical analysis of the survey data was performed using IBM SPSS Statistics (Statistical Package For Social Sciences) 26.0 software package. Microsoft Office Excel (2013) was used for visual presentation of data. Cronbach's Alpha method used for checking the internal consistency and reliability of scales. Estimation of data normality distribution - Kolmogorov-Smirnov, Shapiro - Wilk tests, histograms, Q-Q plots graphs. The following statistical methods were used to determine the relationships and impact of the variables: 1) Pearson correlation - the relationships between the variables; 2) Linear regression analysis and Multiple linear regression analysis - measurement of impact between variables; 3) Independent samples T-test, One-Way ANOVA – measuring demographic characteristics impact on variables.

The Master's Thesis consists of 3 parts. The first part presents analysis of the literature: reveals the concept of organizational culture, identifies dimensions of organizational culture, also differences and similarities, as well it is described the concept of employee work engagement and the factors

influencing it. The first part concludes ascertaining links between organizational culture and employees work engagement. In the second part it is presented overview and statistics of the Lithuanian woodworking sector, theoretical conceptual model of the research, it is drew up the research goals, objectives and hypotheses, survey respondents and sample, constructs used in the questionnaire survey, listed research methods. The third part reveals the results of the research, introduces the discussion and comparison reasearch results with other scientific literature sources. In the conclusions it is a brief presentation of the literature analysis, the main results of the empirical author's research. In recommendations part it is identified key insights, practical suggestions and advice for woodworking manufacturing industry ccompanies managers, human resource management professionals how to develop and strengthen the organizational culture to encourage employees to be higher work engaged.

Keywords: employee engagment, work engagement, organizational culture, organizational culture dimensions, mission, involvement, adaptability, consistency, manufacturing companies, woodworking sector, wood industry.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abbas, M. (2017). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research*. Volume 07– Issue 02, Dec 2017. ISSN: 2249-0892. Žiūrėta 2020 sausio 16 d. Prieiga internetu: http://www.ajtmr.com/papers/Vol7Issue2/Vol7Iss2_P1.pdf
2. Alarcon G. M, Lyons J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology*. Vol. 145:5, p. 463-480. DOI: 10.1080/00223980.2011.584083
3. Albrecht, S.L. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar Publishing: Northampton, MA.
4. Alvesson, M. (2013). Understanding organizational culture. 2nd ed. London: Sage Publications Ltd.
5. Alvesson, M., Sveningsson, S., (2016). Changing Organizational Culture. 2nd ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
6. Aninkan, D.O., Oyewole, A.A. (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *International Journal of Development and Sustainability*, Vol. 3 No. 6, p. 1381-1392. Žiūrėta 2020 kovo 14 d. Prieiga internetu: <https://isdsnet.com/ijds-v3n6-11.pdf>
7. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, p. 308-323. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
8. AON Hewitt. 2018 Trends in Global Employee Engagement. Žiūrėta 2019 lapkričio 24 d. Prieiga internetu: https://www.aon.com/getmedia/08c8d127-a8f0-4872-b03a-355361c7e000/TRP_Infographic_TGEE_Web_2018.aspx
9. Bakker, A. B, Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20. p. 1, 4 — 28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352. Žiūrėta 2019 gruodžio 3 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/232938425_Key_questions_regarding_work_engagement
10. Bakker, A., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, p. 309-328. Doi:

- <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Žiūrėta 2020 sausio 5 d. Prieiga internetu:
<https://pdfs.semanticscholar.org/535b/dddb991b5ebe252e4030fd4c02c2368e9f14.pdf>
11. Bakker, A., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1(1), p. 389-411. Žiūrėta 2020 sausio 6 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/263851330_Burnout_and_Work_Engagement_The_JD-R_Approach
 12. Bal, P., De Cooman, R., Mol, S. (2011). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 22, p. 1-30. Doi: 10.1080/1359432X.2011.626198. Žiūrėta 2020 gruodžio 30 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/254223002_Dynamics_of_psychological_contracts_with_work_engagement_and_turnover_intention_The_influence_of_organizational_tenure
 13. Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*. No 10. 106-123. ISSN 1691-5348. Žiūrėta 2020 sausio 3 d. Prieiga internetu:
https://www.riseba.lv/sites/default/files/inline-files/JBM_09.02_2017_12.pdf
 14. Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*. November 2004, Vol 47, p. 48-52. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 17 d. Prieiga internetu:
http://www.business.uwm.edu/gdrive/Singh_R/Research%20Resources/Employee%20engagement,%20motivation,%20values%20&%20ethics/Role%20of%20employee%20engagement%20in%20business%20success_2004.pdf
 15. Beinortas, R. (2020). Medienos sektoriaus 2019 m. analizė. Asociacija Lietuvos mediena, 2020. Žiūrėta 2020 gegužės 5 d. Prieiga internetu: <http://www.lietuvosmediena.lt/2019m-medienos-sektoriaus-analize/>
 16. Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*. 4. 132-149. Žiūrėta 2020 gruodžio 15 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review
 17. Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46, p. 29-37. Doi:10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x. Žiūrėta 2020 m. sausio 2 d. Prieiga internetu:

<https://www.researchgate.net/publication/49822220> Defining and Assessing Organizational Culture

18. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Žiūrėta 2020 lapkričio 5 d. Prieiga internetu: <https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2019/01/knyga-duomenu-analizes-spss-pagrindai-internetui.pdf>
19. Bindl, U.K., Parker, S.K. (2010). „Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work”, in Albrecht, S.L. (Ed.), Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
20. Byrne, Z.S. (2015). Understanding employee engagement. London, New York: Taylor & Francis.
21. Brenyah, R., Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*. Vol 05. DOI: 10.4172/2315-7844.1000233. Žiūrėta 2020 sausio 10 d. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/323083997> Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector
22. Cameron, K.S., Quin, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Fransico: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
23. Carl, C.F., Denison, R.D. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*. 14, p. 686-706. Doi: 10.1287/orsc.14.6.686.24868. Žiūrėta 2020 gruodžio 8 d. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/297814863> Organizational culture and effectiveness Can American theory be applied in Russia
24. Chalofsky, N., Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 11, p.189–203. DOI: 10.1177/1523422309333147. Žiūrėta 2020 sausio 3 d. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422309333147>
25. Chatman, J., Cha, S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, Vol. 45., p. 20-34. DOI: 10.2307/41166186. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 10 d. Prieiga internetu: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/18_leadingleveragingculture.pdf

26. Ching-Fu, Ya-Ling Kao (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout–performance among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, Volume 25, Pages 61-63, ISSN 0969-6997. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.009>. Žiūrėta 2020 gruodžio 30 d. Prieiga internetu: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699712001135>
27. Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
28. Choo, S. L., Mat, N., Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: a case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series*, Vol. 14 No. 1, p. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.1108/17515631311295659>. Žiūrėta 2020 sausio 8 d. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515631311295659/full/html>
29. Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>. Žiūrėta 2020 sausio 5 d. Prieiga internetu: https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/05/Cropanzano_Mitchell_2005_SET_Review_JOM.pdf
30. Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0019364>. Žiūrėta 2019 gruodžio 10 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/46254565_Linking_Job_Demands_and_Resources_to_Employee_Engagement_and_Burnout_A_Theoretical_Extension_and_Meta-Analytic_Test
31. Cornwall J, Perlman B. (1992). *Organizational Entrepreneurship*. Boston. Irwin.
32. Czarnowsky, M. (2008). *Learning’s role in employee engagement: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
33. Deal, T.E, Kennedy, A.A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering*. London: Perseus Books
34. Denison, R. D., Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Organization change and development*, VOL 5, p. 1-21. Žiūrėta 2019 spalio 15 d. Prieiga internetu:

- https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf
35. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol 6, No 2, March–April 1995, p. 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>. Žiūrėta 2020 sausio 12 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/30838811_Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effectiveness
 36. Denison, D. R., Neale, W. S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting, LLC. Žiūrėta 2019 gruodžio 30 d. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5628980b5cd9e3575a8b4567&assetKey=AS%3A287265914933249%401445500939827>
 37. Denison, D., Janovics, J., Young, J., Hee, J., Cho (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 1 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
 38. Denison, D. R. (2006). Linking Organizational Culture and Business Performance: A Brief Overview. Assessment, Evaluation, Improvement Success through Corporate Culture. Recommendations for the Practice. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 27 d. Prieiga internetu: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Assessment_Evaluation_Improvement_-_Success_through_Corporate_Culture.pdf
 39. Denison D.R, Nieminen L., Kotrba L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:1, p. 1-17. DOI: 10.1080/1359432X.2012.713173. Žiūrėta 2020 m. birželio 14 d. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/241684068>
 40. Desson, K., Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter? Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria November 3, 2010. Žiūrėta 2020 vasario 25 d. Prieiga internetu: <https://doksi.net/get.php?order=DisplayPreview&lid=23899>
 41. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Žiūrėta 2019 lapkričio 15 d. Prieiga internetu: <https://vdocuments.site/organizacijos-elgsena.html>

42. Ehrhart, M.G., Macey W.H, Schneider, B.(2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology VOL 64: 361–88. Doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
Žiūrėta 2019 spalio 23 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture
43. Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th ed. London; Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
44. Florentina, P., Georgiana, R. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organization. *Economic Science Series*, Vol. 21, No. 2, p. 371–376. Žiūrėta 2019 lapkričio 5 d. Prieiga internetu: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2012/n2/052.pdf>
45. George, D., Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update. Boston: Allyn & Bacon. Žiūrėta 2020 gruodžio 3 d. Prieiga internetu: <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
46. Gielnik, M., Zacher, H., (2014). Organisational age cultures: The interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees. *International Small Business Journal*. 32. 327-349. 10.1177/0266242612463025.
47. Gillespie, M.A, Denison, D.R, Haaland, S., Smerek, R., Neale W.S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:1, p. 12-132. DOI: 10.1080/13594320701560820. Žiūrėta 2020 m. sausio 3 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/247516017_Linking_organizational_culture_and_customer_satisfaction_Results_from_two_companies_in_different_industries
48. Gilson R.L., Harter, L. M., May, D.R. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892. Žiūrėta 2020 sausio 8 d. Prieiga internetu: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317904322915892>
49. Ginevičius, R., Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(4), 201-211. Doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2006.9636141>. Žiūrėta 2019 gruodžio 3 d. Prieiga internetu: <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/7905/6847>
50. Gorgievski, M. J., Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In *Handbook of stress and burnout in health care*, Edited

- by: Halbesleben, J. R. B. p. 7–22. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers. Žiūrėta 2020 sausio 3 d. Prieiga internetu: <https://silo.tips/download/work-can-burn-us-out-or-fire-us-up-conservation-of-resources-in-burnout-and-eng>
51. Guščinskienė, J. (2008). Organizacijų sociologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija
 52. Jo Hatch, M., Schultz, M. Balmer, J., van Riel, C. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 356-365. Doi: 10.1108/eb060636. Žiūrėta 2019 gruodžio 1 d. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/4669455/Relations_between_organizational_culture_identity_and_image
 53. Judge, T.A, Bono, J.E, Erez, A., Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal Applied Psychology*, Vol.90, p. 257–268. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.257. Žiūrėta 2020 sausio 6 d. Prieiga internetu: <http://www.timothy-judge.com/CSE-self-concordance%20paper--JAP%20published.pdf>
 54. Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. DOI: 69. 1087 - 1096. 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x. Žiūrėta 2020 sausio 2 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/227732999_Instruments_for_Exploring_Organizational_Culture_A_Review_of_the_Literature
 55. Hakanen, J.J., Ropponen, A., Schaufeli, W.B., De Witte H. (2019). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *American College of Occupational and Environmental Medicine*. 2019 May; 61(5):373-381. doi: 10.1097/JOM.0000000000001528. PMID: 30557226. Žiūrėta 2020 gruodžio 15 d. Prieiga internetu: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/513.pdf>
 56. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.268. Žiūrėta 2020 sausio 7 d. Prieiga internetu: https://pdfs.semanticscholar.org/ef47/84551509456237a2ba2926e30eecf485a456.pdf?_ga=2.45056483.654250992.1609585692-996378867.1606846406

57. Heck, R. H., Marcoulides, G. A., (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization science*, Vol 4, No 2, p. 209–225. Žiūrėta 2019 lapkričio 10 d. Prieiga internetu:
https://www.jstor.org/stable/2635200?seq=1#metadata_info_tab_contents
58. Herminingsih, A. (2015). Building Employees' Engagement through Leadership, Human Resources Management Practices and Organizational Culture. *Journal of Business and Economics*. Vol. 6, p. 1613-1620. DOI: 10.15341/jbe(2155-7950)/09.06.2015/007. Žiūrėta 2020 sausio 8 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/289569673_Building_Employees'_Engagement_through_Leadership_Human_Resources_Management_Practices_and_Organizational_Culture
59. Hobfoll, S.E, Johnson, R.J, Ennis N, Jackson, A.P (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84(3), p. 632-643. DOI: 10.1037/0022-3514.84.3.632. Žiūrėta 2020 sausio 5 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/10857185_Resource_Loss_Resource_Gain_and_Emotional_Outcomes_Among_Inner_City_Women
60. Hofstede, G., Hostede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations Software of the mind*. 3ed. McGraw-Hill Education
61. Johnson, G., Scholes, K, Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. (8 th ed). Harlow: FT Prentice Hall Financial Times.
62. Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990) p. 692-724. DOI: 10.2307/256287. Žiūrėta 2019 spalio 25 d. Prieiga internetu:
https://pdfs.semanticscholar.org/cbb3/887590de9e5dc702b5d2655f804669fea0.pdf?_ga=2.210210770.654250992.1609585692-996378867.1606846406
63. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex leidykla
64. Kilmann, R. (1985). Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation. *Psychology today*. 19. 62-28. Žiūrėta 2019 spalio 10 d. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/285421650_Corporate_Culture_Managing_the_Intangible_Style_of_Corporate_Life_May_Be_the_Key_to_Avoiding_Stagnation

65. Kotter, J. P., Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
66. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Rekašiūtė-Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I. (2015). Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Parengta pagal LMT tyrimą „Psichosocialinių darbo veiksmų raiška ir poveikis darbuotojui organizacijos ir asmeninio gyvenimo kontekste“. Žiūrėta 2019 gruodžio 10 d. Prieiga internetu: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf
67. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., Rekašiūtė-Balsienė, R. (2020). The structure of work engagement: a test of psychometric properties of the Lithuanian version of the Utrecht Work Engagement Scale // *European journal of psychological assessment*. Gottingen: Hogrefe and Huber Publishers. ISSN 1015-5759. eISSN 2151-2426. 2020, vol. 36, issue 4, p. 601-611. DOI: 10.1027/1015-5759/a000545.
68. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *2007 SHRM® Research Quarterly*. Society for Human Resource Management. Žiūrėta 2019 gruodžio 3 d. Prieiga internetu: <https://www.shrm.org/pages/custom404.aspx>
69. Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, p. 219-236. doi: 10.1108/0885862031047313. Žiūrėta 2019 spalio 20 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/235253857_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction
70. McBain, R (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR review*, vol 6, no 6, pp 124-136. DOI: 10.1108/14754390780001011. Žiūrėta 2019 lapkričio 15 d. Prieiga internetu: <https://docer.pl/doc/nvc1588>
71. Macey, W., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1.1754-9426/08, p 3-30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x. Žiūrėta 2019 lapkričio 25 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement
72. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52:1, p. 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. Žiūrėta 2019 gruodžio 13 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228079161_Job_Burnout

73. Metha, D., Metha, N. K. (2013). Employee Engagement: A Literature Review. *Economia, Seria Management*. Vol. 16 (issue2), p. 208-215. Žiūrėta 2020 sausio 3 d. Prieiga per internetą: <http://management.ase.ro/reveconomia/2013-2/1.pdf>
74. Mohelska, H, Sokolová, M. (2015). Organisational Culture and Leadership – Joint Vessels?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Doi: 171. 10.1016/j.sbspro.2015.01.223. Žiūrėta 2020 gruodžio 20 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/275552996_Organisational_Culture_and_Leadership_-_Joint_Vessels
75. Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0 – the organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.6397>. Žiūrėta 2020 gruodžio 30 d. Prieiga internetu: <https://journals.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/6397>
76. Naidoo, P., Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 12. P. 433- 441. Žiūrėta 2020 sausio 12 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/286023619_Investigating_the_relationship_between_organizational_culture_and_work_engagement
77. Remo, N. (2012). Comparing Two Models of Employee Engagement: An Examination of Antecedents and Outcome Variables. *Electronic Theses and Dissertations*. 4838. Žiūrėta 2019 gruodžio 15 d. Prieiga internetu: <https://scholar.uwindsor.ca/etd/4838>
78. Ojo, O. (2012). Influence of Organisational Culture on Employee Work Behaviour. *International Journal of Contemporary Business Studies*, Vol: 3, No: 11, p. 46-57. ISSN 2156-7506. Žiūrėta 2019 spalio 25 d. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/3141273/Influence_of_Organisational_Culture_on_Employee_Work_Behaviour
79. Onken, M. (1999). Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 No. 3/4, p. 231-244. ISSN: 0268-3946. <https://doi.org/10.1108/02683949910263756>. Žiūrėta 2019 lapkričio 7 d. Prieiga internetu: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683949910263756/full/html?casa_token=ECURI5OooVEAAAAA:WCJITTiLzvQnD87x4WYy8drbHqKTVjiJf843yrAqG9hRTzw7DNs7rq_83e0tU_1l4R3ney8txvDU6IB--HpoEnHo-Z_RpgNqhFYbwD-oD94ZAF9HxNH0

80. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Issues 3, p. 487–516. DOI: 10.2307/256404. Žiūrėta 2019 lapkričio 12 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit
81. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.(1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, p. 457-483. Doi: 10.1146/annurev.so.11.080185.002325. Žiūrėta 2019 spalio 8 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/William_Ouchi/publication/234838292_Organizational_Culture/links/56000d2d08ae07629e525d10.pdf
82. Paužuolienė, J. (2016). Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18). DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1251>. Žiūrėta 2020 sausio 4 d. Prieiga internetu: http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1251/pdf_1
83. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
84. Peters, T., Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: lessons from America's best- run companies. New York: Harper & Row.
85. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, p. 570-581. Doi: 10.2307/2392363. Žiūrėta 2019 spalio 14 d. Prieiga internetu: https://www.jstor.org/stable/2392363?seq=2#metadata_info_tab_contents
86. Pratt, M.G., Ashforth, B.E. (2003) Fostering meaningfulness in working and at work. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
87. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
88. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute for Employment Studies*. Report No. 408. Žiūrėta 2019 lapkričio 28 d. Prieiga internetu: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
89. Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, VOL 19: 217-233. Doi:10.1002/(SICI)1099-

- 1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N. Žiūrėta 2019 lapkričio 6 d. Prieiga internetu:
https://www.academia.edu/6241516/Why_workers_still_identify_with_organizations
90. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, p. 655–684. Doi:10.2307/3094827. Žiūrėta 2019 gruodžio 15 d. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/3094827>
 91. Sackmann, S.A.(1991). Cultural knowledge in organizations : exploring the collective mind Imprint Newbury Park, CA: Sage Club.
 92. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, p. 600-619. Doi: 10.1108/02683940610690169. Žiūrėta 2019 gruodžio 30 d. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>
 93. Saks, A.M., Gruman, A. J. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 25, no. 2. Doi: 10.1002/hrdq.21187. Žiūrėta 2019 gruodžio 12 d. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21187>
 94. Saxena, V., Srivastava, R. (2015). IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE-CASE OF MANUFACTURING SECTORS. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, Vol. 4, No. 2. Žiūrėta 2020 kovo 15 d. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.2795&rep=rep1&type=pdf>
 95. Sashkin, M., Rosenbach, W. E. (2013). Organizational Culture Assessment Questionnaire. Copyright. Žiūrėta 2019 spalio 30 d. Prieiga per internetą: <http://new.leadingandfollowing.com/documents/OCAQParticipantManual.pdf>
 96. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3: pp 71–92. Doi: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Žiūrėta 2019 gruodžio 18 d. Prieiga internetu: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
 97. Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Žiūrėta 2019 lapkričio 5 d. Prieiga internetu:

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf

98. Schaufeli, W.B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*. Volume 66 Number 4, p. 701-716. Doi: 10.1177/0013164405282471. Žiūrėta 2019 lapkričio 30 d. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013164405282471>
99. Schaufeli, W., Taris, T., Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?. *Applied Psychology An International Review*. 57 (2), p. 173–203. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x. Žiūrėta 2019 gruodžio 5 d. Prieiga internetu: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf>
100. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10–24). Psychology Press. Žiūrėta 2020 birželio 6 d. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/23463474/Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept
101. Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
102. Schein, E., H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, p. 109-119. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109.
103. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
104. Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management (Croatia)*. Vol. 22. p 35-48. Doi: 10.30924/mjcmi/2017.22.1.35. Žiūrėta 2020 gruodžio 30 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/323113003_Organizational_culture_as_a_predictor_of_job_satisfaction_The_role_of_age_and_gender
105. Shim, M. (2014). Do Organisational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies? *The British Journal of Social Work*, Volume 44, Issue 3. P. 542–558. Doi: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs162>.

106. Shuck, B. (2011). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, Vol. XX(X) p. 1–25. Doi: DOI: 10.1177/1534484311410840. Žiūrėta 2019 spalio 15 d. Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.2141&rep=rep1&type=pdf>
107. Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9(1) 89–110. DOI: 10.1177/1534484309353560. Žiūrėta 2019 lapkričio 20 d. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484309353560>
108. Shuck, B. M., Rocco, T., Albornoz, C. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 4, p. 300-325. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>. Žiūrėta 2019 gruodžio 5 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/235254694_Exploring_employee_engagement_from_the_employee_perspective_Implications_for_HRD
109. Sirikrai, S. (2006). Measurement of organizational culture: a literature review. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d. Prieiga per internetą: <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba109/Article/JBA109Sajee.pdf>
110. Schreyögg, G. (1991). Organisationskultur (Organizational culture). In *Handwörterbuch der Organisation* (Ed, Frese, E.) pp.1525-1538. Stuttgart: Poeschel.
111. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas: VDU leidykla.
112. Stoner, J.A.F, Freeman, R.E, Gilbert Jr., D. R. (2001). 3 leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
113. Suharti, L., Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*. Vol. 2. No. 5. P. 128 – 139. Žiūrėta 2020 sausio 5 d. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/32c2/be5faa044f92e0eee47e69901966f168cd58.pdf>
114. Šimanskienė, L.(2008). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
115. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies* Nr. 2 (10), p. 201-210. Doi: 10.15181/rfds.v10i2.155. Žiūrėta 2020 sausio 3 d. Prieiga internetu: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/155/pdf>

116. Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
117. Tang, T., Kim, J., O'Donald, D. (2000). Perceptions of Japanese organizational culture- Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology*. 15 (6): 535-559. Doi: 10.1108/02683940010373383. Žiūrėta 2020 sausio 6 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/234118885_Perceptions_of_Japanese_organizational_culture-Employees_in_non-unionized_Japanese-owned_and_unionized_US-owned_automobile_plants
118. Trefry, Mary G. A. (2006). Double-Edged Sword: Organizational Culture In Multicultural Organizations. *International Journal Of Management*, 23.3.2, p. 563-575. Žiūrėta 2020 sausio 6 d. Prieiga internetu: https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/33/
119. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006). Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. *Chartered Institute of Personnel and Development*, London, UK. ISBN 9781843981794
120. Tshilongamulenzhe, M. C., Takawira, N. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African University. *Risk governance & control: Financial markets & institutions*, 5(2-1), 110-119. <https://doi.org/10.22495/rgcv5i2c1art5>. Žiūrėta 2020 gruodžio 15 d. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/282743153_Examining_the_gender_influence_on_employees_work_engagement_within_a_South_African_University
121. Ulrich, D. (1997). Human resource champions. Boston, MA: Harvard Business School Press.
122. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla.
123. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
124. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija
125. Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., De Witte, H. (2010). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010 August 17. DOI: 10.1080/13594321003669053. Žiūrėta 2019 gruodžio 13 d. Prieiga internetu: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/362790>
126. Veikiančių įmonių skaičius ir jose dirbančių darbuotojų pagal veiklos rūšis (EVRK 2 red., 2 ženklų lygiu) ir darbuotojų skaičiaus grupes metų pradžioje (2020). Vilnius: Lietuvos statistikos

- departamentas. Žiūrėta 2020 kovo 29 d. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=46660eeb-aebf-4114-ada6-c8cde2649c05#/>
127. Vveinhardt J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (29). Žiūrėta 2019 spalio 10 d. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512400690016/J.04~2011~1512400690016.pdf>
128. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Management of Organizations: Systematic Research*. p. 201-209. Žiūrėta 2019 m. spalio 18 d. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c2798a74-1b54-4336-a7b5-ea7fe8808c55%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=22055826&db=bth>
129. Zinkevičiūtė, V., Vasiliauskas, A.V. (2013). GAMYBOS LOGISTIKA. GAMYBOS VADYBA. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.

PRIEDAI

1 priedas. Organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui į darbą gamybinėse medienos sektoriaus įmonėse tyrimo anketa

Gerb. apklausos dalyviai,

Esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programos studentė. Rašau magistro darbą tema "Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą gamybinėse įmonėse".

Noriu Jūsų paprašyti bendradarbiauti ir atsakyti į žemiau pateiktos anketos klausimus. Anketos pildymas užtruks 10-15 min.

Anketa yra anoniminė - Jūsų asmeniniai duomenys niekur nebus viešinami. Gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrinti ir tik tyrimo tikslams. Anketoje nėra teisingų ir neteisingų atsakymų - atsakant į pateiktus klausimus pasirinkite Jūsų asmeninę nuomonę labiausiai atitinkantį teiginį.

Iš anksto dėkoju už atsakymus!

1. Ar Jūs šiuo metu dirbate gamybinėje medienos sektoriaus įmonėje (medienos apdirbimo, baldų gamybos, popieriaus gamybos)?

Taip

Ne

2. Žemiau pateikti 17 teiginių yra apie tai, kaip jaučiatės ir ką patiriate darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar darbas kelia Jums tokius jausmus. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "Niekada" (0). Jei esate taip jautęsi, nurodykite kaip dažnai pagal pateiktus variantus.

		Niekada	Beveik niekada (kelis k./metus)	Retai (kartą/mėn. ar rečiau)	Kartais (keletą k./mėn.)	Dažnai (kartą/savaitę)	Labai dažnai (kelis k./savaitę)	Visada (kasdien)
1.	Savo darbe trykštu energija	1	2	3	4	5	6	7
2.	Manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai	1	2	3	4	5	6	7
4.	Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas	1	2	3	4	5	6	7

5.	Esu savo darbo entuziastas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Dirbdamas pamirštu visa kita aplink	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mano darbas mane įkvepia	1	2	3	4	5	6	7
8.	Atsikėlęs rytais noriu eiti į darbą	1	2	3	4	5	6	7
9.	Jaučiuosi laimingas dirbdamas intensyviai	1	2	3	4	5	6	7
10.	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	1	2	3	4	5	6	7
11.	Esu pasinėręs į savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš galiu labai ilgai dirbti neatsitraukdamas	1	2	3	4	5	6	7
13.	Manau, kad mano darbe gausu iššūkių	1	2	3	4	5	6	7
14.	Dirbdamas užmirštu visa kita	1	2	3	4	5	6	7
15.	Darbe esu labai atsparus psichologiškai	1	2	3	4	5	6	7
16.	Man sunku atsitraukti nuo darbo	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš visuomet dirbu atkakliai, net kai kas nors nesiseka	1	2	3	4	5	6	7

3. Žemiau įvardinti teiginiai apibūdina organizacinės kultūros charakteristikas įmonėje, kurioje Jūs dirbate. Atidžiai perskaitykite visus teiginius ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais nuo "Visiškai nesutinku" (1) iki "Visiškai sutinku" (5)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Daugelis šios organizacijos darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą.	1	2	3	4	5
2	Dažniausiai sprendimai priimami tik surinkus visą įmanomą informaciją.	1	2	3	4	5
3	Informacija yra plačiai dalijamasi su darbuotojais, todėl kiekvienas gali gauti jam ar jai reikiamą informaciją.	1	2	3	4	5
4	Kiekvienas įmonės narys tiki, kad jis/ji gali daryti teigiamą poveikį organizacijai.	1	2	3	4	5
5	Verslo planavimas organizacijoje yra nuolat besivystantis procesas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese.	1	2	3	4	5
6	Skirtingų kompanijos padalinių bendradarbiavimas yra aktyviai skatinamas.	1	2	3	4	5

7	Darbuotojai, atlikdami darbą, jaučiasi komandos dalimi.	1	2	3	4	5
8	Komandos yra pagrindinis šios organizacijos struktūros elementas.	1	2	3	4	5
9	Atliekant darbus pirmenybė taikoma komandiniam darbui, o ne hierarchijai.	1	2	3	4	5
10	Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas gali matyti glaudų ryšį tarp jo ar jos atliekamo darbo bei kompanijos tikslų.	1	2	3	4	5
11	Organizacijoje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai gali dirbti savarankiškai.	1	2	3	4	5
12	Įmonės darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja.	1	2	3	4	5
13	Organizacijoje nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių gerinimą.	1	2	3	4	5
14	Darbuotojų įgūdžiai įmonėje laikomi svarbiu konkurenciniu pranašumo šaltiniu.	1	2	3	4	5
15	Įmonėje dažnai kyla problemų, nes mes neturime įgūdžių, reikalingų darbui atlikti	1	2	3	4	5
16	Įmonės vadovai ir tiesioginiai vadovai praktiškai pritaiko tai, ką sako.	1	2	3	4	5
17	Įmonė turi aiškią valdymo struktūrą ir aiškų vadovavimo stilių.	1	2	3	4	5
18	Vertybės, kuriomis vadovaujamesi organizacijoje, yra aiškios ir nuoseklios.	1	2	3	4	5
19	Reikės pasiaiškinti, jei ignoruosite esmines organizacijos vertybės.	1	2	3	4	5
20	Darbe mes vadovujamės etikos kodeksu, kuris nurodo, kaip turime elgtis – kas yra gerai, o kas blogai.	1	2	3	4	5
21	Iškilus nesutarimams sunkiai dirbame, kad rastume abi puses tenkinantį sprendimą.	1	2	3	4	5
22	Kompanijos darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta.	1	2	3	4	5
23	Lengva rasti bendrą sprendimą, net iškilus sudėtingiems nesutarimams.	1	2	3	4	5
24	Organizacijoje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo.	1	2	3	4	5
25	Mums dažnai sunku pasiekti susitarimą svarbiausiais darbiniais klausimais.	1	2	3	4	5
26	Mūsų požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir iš anksto žinomas.	1	2	3	4	5
27	Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi.	1	2	3	4	5
28	Lengva paskirstyti darbus tarp skirtingų kompanijos padalinių.	1	2	3	4	5
29	Organizacijoje yra aiškus tikslų paskirstymas skirtinguose lygmenyse/padaliniuose.	1	2	3	4	5
30	Dirbti su darbuotoju iš kito padalinio yra tas pats, kas dirbti su kitos įmonės darbuotoju.	1	2	3	4	5
31	Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą.	1	2	3	4	5
32	Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į pokyčius verslo rinkoje.	1	2	3	4	5

33	Bandymai pakeisti šią organizaciją paprastai susiduria su pasipriešinimu.	1	2	3	4	5
34	Įmonėje yra nuolat taikomi nauji ir patobulinti darbo atlikimo metodai.	1	2	3	4	5
35	Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.	1	2	3	4	5
36	Klientų pageidavimai bei rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių.	1	2	3	4	5
37	Klientai daro tiesioginę įtaką įmonėje priimamiems sprendimams.	1	2	3	4	5
38	Įmonėje yra skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendravimas.	1	2	3	4	5
39	Priimant sprendimus dažnai nepaisoma kliento interesų.	1	2	3	4	5
40	Kiekvienas organizacijos narys visiškai supranta kliento reikalavimus bei poreikius.	1	2	3	4	5
41	Padarytas klaidas traktuojame kaip galimybę mokytis ir tobulėti.	1	2	3	4	5
42	Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama.	1	2	3	4	5
43	Mokymasis yra labai svarbus kasdiniame mūsų darbe.	1	2	3	4	5
44	Įmonėje yra užtikrinama, kad visi būtų informuoti apie tai, kas vyksta organizacijoje.	1	2	3	4	5
45	Dauguma pradėtų darbų organizacijoje yra užmirštami, numetami	1	2	3	4	5
46	Įmonėje yra duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai.	1	2	3	4	5
47	Man neaiški šios organizacijos strateginė kryptis.	1	2	3	4	5
48	Mūsų kompanijos strategija verčia kitas kompanijas ieškoti naujų konkuravimo būdų.	1	2	3	4	5
49	Mes turime aiškią misiją, kuri įprasmina mūsų darbą bei nurodo darbo atlikimo metodus.	1	2	3	4	5
50	Turime aiškią įmonės strategiją ateičiai.	1	2	3	4	5
51	Mes visi sutariame dėl kompanijos keliamų tikslų.	1	2	3	4	5
52	Vadovai iškelia ambicingus, tačiau įgyvendinamus tikslus.	1	2	3	4	5
53	Šios organizacijos darbuotojai supranta, ką reikia padaryti, kad pasisektų ilgalaikėje perspektyvoje.	1	2	3	4	5
54	Vadovai aiškiai nurodo tikslus, kuriuos stengiamasi pasiekti.	1	2	3	4	5
55	Siekdami užsibrėžtų tikslų, nuolat darome pažangą.	1	2	3	4	5
56	Organizacijoje turime bendrą viziją, kaip kompanija turi atrodyti ateityje.	1	2	3	4	5
57	Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu.	1	2	3	4	5
58	Organizacijoje galime įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai.	1	2	3	4	5

59	Mūsų organizacijos vizija kelia entuziazmą bei motyvuoja mūsų darbuotojus.	1	2	3	4	5
60	Mūsų organizacijoje trumpalaikis mastymas dažnai pakenkia ilgalaikiai vizijai.	1	2	3	4	5

4. Darbuotojų skaičius įmonėje, kurioje Jūs dabar dirbate:

- 1-9 darbuotojai
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 ir daugiau

5. Jūsų užimamos pareigos dabartinėje darbovietėje:

- Vadovas
- Specialistas/Vadybininkas
- Darbininkas/Cecho darbuotojas

6. Jūsų patirtis dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Virš 10 metų

7. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis

8. Jūsų amžius:

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56 m. ir daugiau

9. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2 priedas. Tyrime naudojamų skalių vidinio suderinamumo vertinimas

1 lentelė. Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-17)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,959	17

2 lentelė. D. Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelio (skalės) vidinis suderinamumas

Organizacinė kultūra (bendras)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,964	60

Dalyvavimo dimensija

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,917	15

Nuoseklumo dimensija

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	15

Prisitaikymo dimensija

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,813	15

Misijos dimensija

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	15

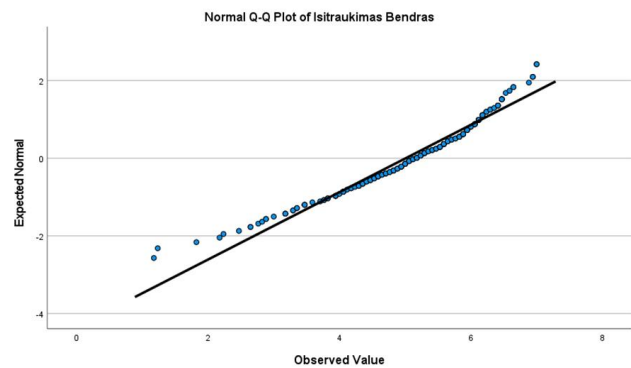
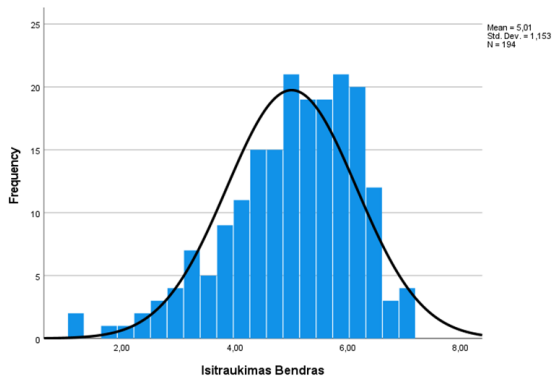
3 priedas. Duomenų normalumo tikrinimas

1 lentelė. Normalumo testai, asimetrijos ir eksceso koeficientai

Skalės	Skewness ir Kurtosis koef.		Normalumo testų koeficientai	
	Asimetrijos koeficientai	Eksceso koeficientai	Kolmogorov-Smirnov p-vertė	Shapiro-Wilk p-vertė
Įsitraukimas į darbą	-0.773	0.467	0,009	0,000
Organizacinė kultūra	-0.740	1.294	0,008	0,000
Dalyvavimas	-0.711	1.199	0,024	0,000
Nuoseklumas	-0.664	0.866	0,007	0,001
Prisitaikymas	-0.698	1.531	0,001	0,000
Misija	-0.479	0.439	0,081	0,020

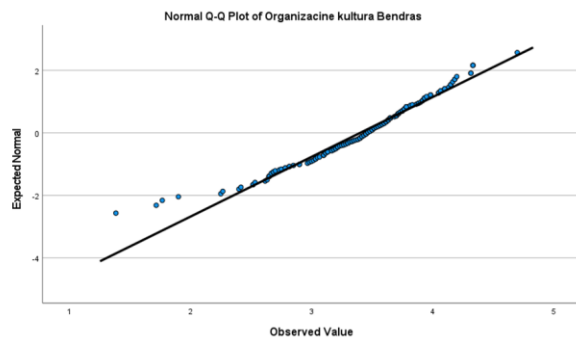
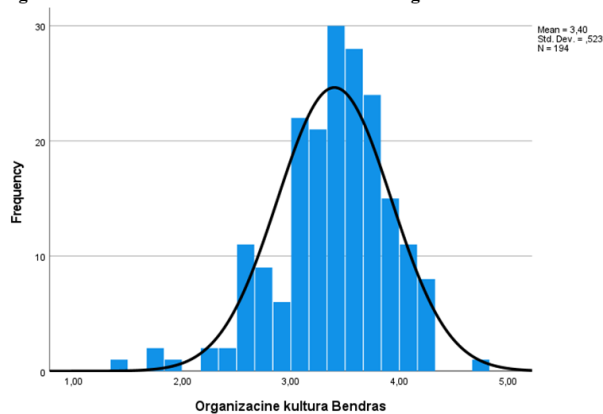
1 paveikslas. Įsitraukimo į darbą skalės normalumo skirstinio histograma ir

Įsitraukimo į darbą normalumo skirstinio histograma



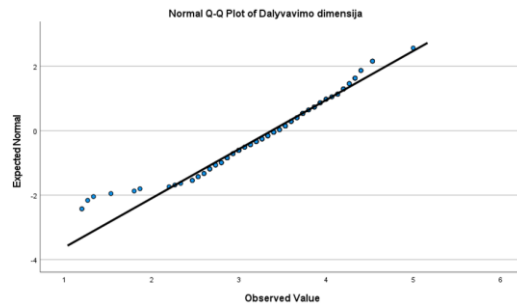
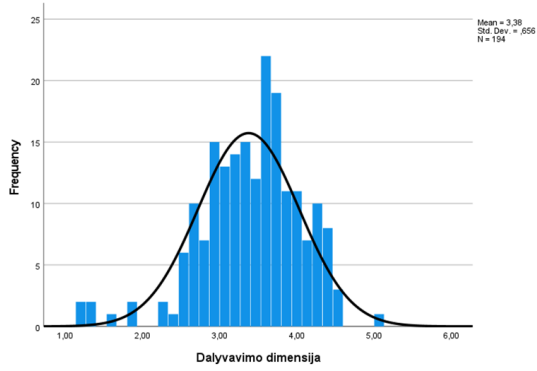
2 paveikslas. Organizacinės kultūros skalės normalumo skirstinio histograma

Organizacinės kultūros normalumo skirstinio histograma



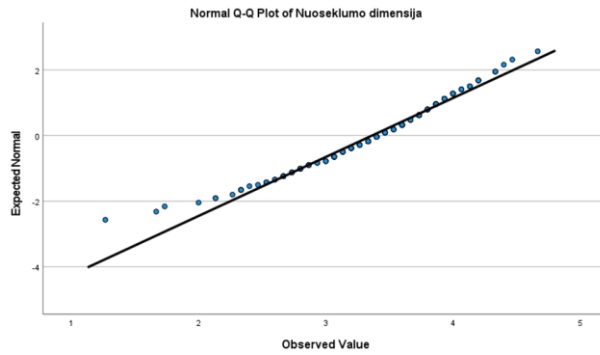
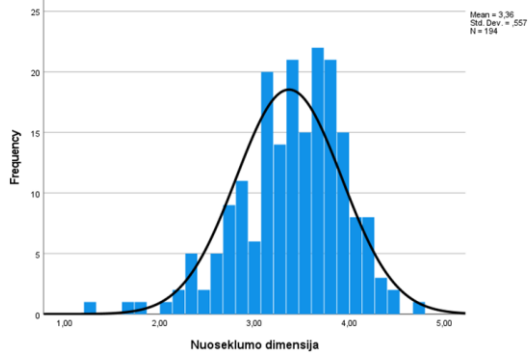
3 paveikslas. Dalyvavimo skalės normalumo skirstinio histograma

Dalyvavimo normalumo skirstinio histograma



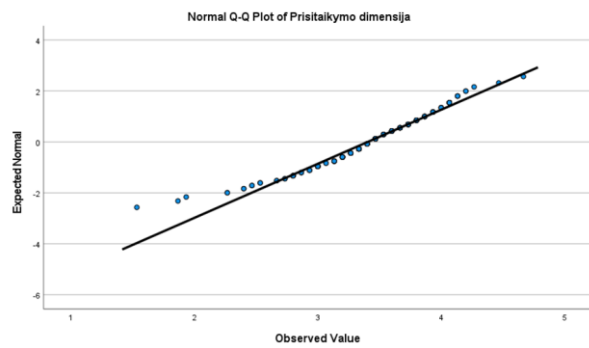
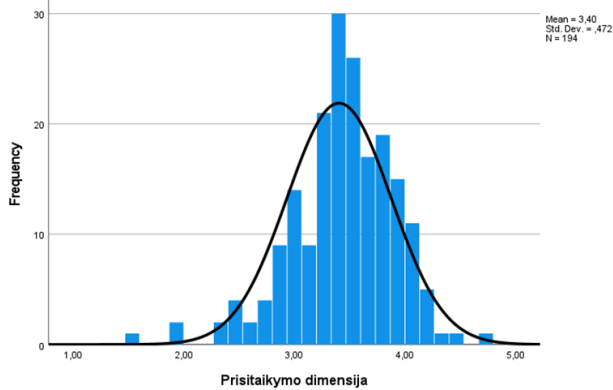
4 paveikslas. Nuoseklumo skalės normalumo skirstinio histograma

Nuoseklumo dimensijos normalumo skirstinio histograma

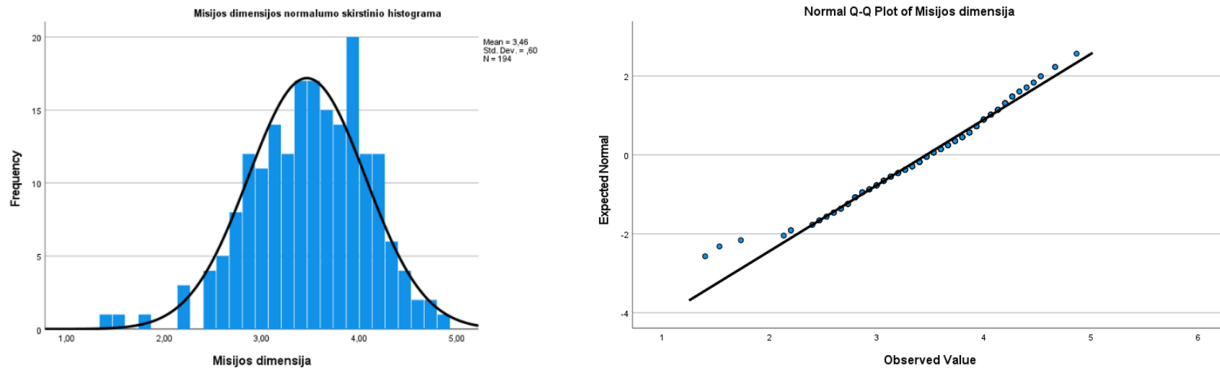


5 paveikslas. Prisitaikymo skalės normalumo skirstinio histograma

Prisitaikymo dimensijos normalumo skirstinio histograma



6 paveikslas. Misijos skalės normalumo skirstinio histograma



4 priedas. Organizacinės kultūros, jos dimensijų ir išitraukimo į darbą palyginimas pagal respondentų lytį (SPSS apdoroti duomenys)

1) Organizacinės kultūros palyginimas pagal lytį

Jusu lytis:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organizacine kultura Bendras	Vyras	98	3,3684	0,52350	0,05288
	Moteris	96	3,4356	0,52394	0,05347

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Organizacine kultura Bendras	Equal variances assumed	0,427	0,514	-0,894	192	0,373	-0,06722	0,07521	-0,21556	0,08111
	Equal variances not assumed			-0,894	191,911	0,373	-0,06722	0,07521	-0,21556	0,08111

2) Išitraukimo į darbą palyginimas pagal lytį

Jusu lytis:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Isitraukimas Bendras	Vyras	98	4,9346	1,10746	0,11187
	Moteris	96	5,0797	1,19861	0,12233

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Isitraukimas Bendras	Equal variances assumed	0,029	0,865	-0,876	192	0,382	-0,14508	0,16564	-0,47178	0,18162
	Equal variances not assumed			-0,875	190,114	0,383	-0,14508	0,16577	-0,47207	0,18191

5 priedas. Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimas pagal amžių One-Way Anova reikšmingumo testai (SPSS apdoroti duomenys)

1) Įsitraukimo į darbą vertinimas pagal amžių

Isitraukimas Bendras									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
18-25 m.	11	3,8235	1,52511	0,45984	2,7989	4,8481	1,24	5,94	
26-35 m.	77	4,8732	1,18619	0,13518	4,6040	5,1424	1,18	7,00	
36-45 m.	69	5,0358	1,01245	0,12188	4,7926	5,2790	2,47	6,88	
46-55 m.	28	5,5987	0,78823	0,14896	5,2931	5,9044	3,35	6,94	
56 m. ir daugiau	9	5,5229	1,15960	0,38653	4,6315	6,4142	3,47	7,00	
Total	194	5,0064	1,15277	0,08276	4,8431	5,1696	1,18	7,00	

ANOVA

Isitraukimas Bendras					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,042	4	7,261	6,034	0,000
Within Groups	227,431	189	1,203		
Total	256,473	193			

Dependent Variable:

(I) Jusu amzius:		I	J	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.		-1,04966*	0,35358	0,034	-2,0540	-0,0453
		36-45 m.		-1,21228*	0,35614	0,008	-2,2238	-0,2007
		46-55 m.		-1,77521*	0,39035	0,000	-2,8839	-0,6665
		56 m. ir daugiau		-1,69935*	0,49305	0,007	-3,0998	-0,2989
	26-35 m.	18-25 m.		1,04966*	0,35358	0,034	0,0453	2,0540
		36-45 m.		-0,16262	0,18184	1,000	-0,6791	0,3539
		46-55 m.		-,72555*	0,24208	0,031	-1,4132	-0,0379
		56 m. ir daugiau		-0,64969	0,38644	0,944	-1,7473	0,4479
	36-45 m.	18-25 m.		1,21228*	0,35614	0,008	0,2007	2,2238
		26-35 m.		0,16262	0,18184	1,000	-0,3539	0,6791
		46-55 m.		-0,56293	0,24580	0,231	-1,2611	0,1352
		56 m. ir daugiau		-0,48707	0,38877	1,000	-1,5913	0,6172
	46-55 m.	18-25 m.		1,77521*	0,39035	0,000	0,6665	2,8839

	26-35 m.	,72555*	0,24208	0,031	0,0379	1,4132
	36-45 m.	0,56293	0,24580	0,231	-0,1352	1,2611
	56 m. ir daugiau	0,07586	0,42033	1,000	-1,1180	1,2698
56 m. ir daugiau	18-25 m.	1,69935*	0,49305	0,007	0,2989	3,0998
	26-35 m.	0,64969	0,38644	0,944	-0,4479	1,7473
	36-45 m.	0,48707	0,38877	1,000	-0,6172	1,5913
	46-55 m.	-0,07586	0,42033	1,000	-1,2698	1,1180

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

2) Organizacinė kultūros vertinimas pagal amžių

Descriptives								
Organizacine kultura Bendras								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25 m.	11	3,1091	0,71528	0,21567	2,6286	3,5896	1,90	4,05
26-35 m.	77	3,3517	0,54674	0,06231	3,2276	3,4758	1,72	4,33
36-45 m.	69	3,3932	0,50302	0,06056	3,2724	3,5141	1,38	4,70
46-55 m.	28	3,6286	0,39113	0,07392	3,4769	3,7802	2,78	4,32
56 m. ir daugiau	9	3,5444	0,34400	0,11467	3,2800	3,8089	3,10	4,17
Total	194	3,4016	0,52345	0,03758	3,3275	3,4758	1,38	4,70

ANOVA

Organizacine kultura Bendras					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,764	4	0,691	2,605	0,037
Within Groups	50,118	189	0,265		
Total	52,881	193			

Dependent Variable:

(I) Jusu amzius:	I	J	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-0,24264	0,16598	1,000	-0,7141	0,2288
		36-45 m.	-0,28415	0,16718	0,908	-0,7590	0,1907
		46-55 m.	-0,51948	0,18324	0,051	-1,0400	0,0010
		56 m. ir daugiau	-0,43535	0,23145	0,615	-1,0928	0,2221
	26-35 m.	18-25 m.	0,24264	0,16598	1,000	-0,2288	0,7141
		36-45 m.	-0,04151	0,08536	1,000	-0,2840	0,2010
		46-55 m.	-0,27684	0,11364	0,158	-0,5996	0,0459
		56 m. ir daugiau	-0,19271	0,18140	1,000	-0,7080	0,3225
	36-45 m.	18-25 m.	0,28415	0,16718	0,908	-0,1907	0,7590
		26-35 m.	0,04151	0,08536	1,000	-0,2010	0,2840
		46-55 m.	-0,23533	0,11538	0,428	-0,5631	0,0924
		56 m. ir daugiau	-0,15121	0,18250	1,000	-0,6696	0,3672
46-55 m.	18-25 m.	0,51948	0,18324	0,051	-0,0010	1,0400	
	26-35 m.	0,27684	0,11364	0,158	-0,0459	0,5996	
	36-45 m.	0,23533	0,11538	0,428	-0,0924	0,5631	

	56 m. ir daugiau	0,08413	0,19732	1,000	-0,4763	0,6446
56 m. ir daugiau	18-25 m.	0,43535	0,23145	0,615	-0,2221	1,0928
	26-35 m.	0,19271	0,18140	1,000	-0,3225	0,7080
	36-45 m.	0,15121	0,18250	1,000	-0,3672	0,6696
	46-55 m.	-0,08413	0,19732	1,000	-0,6446	0,4763

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6 priedas. Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimas pagal išsilavinimą One-Way Anova reikšmingumo testai (SPSS apdoroti duomenys)

1) Įsitraukimo į darbą vertinimas pagal išsilavinimą

Descriptives

Isitraukimas Bendras								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Aukstasis universitetinis	86	5,2839	0,96223	0,10376	5,0776	5,4902	1,82	6,65
Aukstasis neuniversitetinis	57	5,3013	1,06726	0,14136	5,0182	5,5845	2,18	7,00
Profesinis	30	4,5843	1,22311	0,22331	4,1276	5,0410	1,18	7,00
Vidurinis	21	3,6723	0,90282	0,19701	3,2613	4,0832	1,24	4,65
Total	194	5,0064	1,15277	0,08276	4,8431	5,1696	1,18	7,00

ANOVA

Isitraukimas Bendras

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	54,302	3	18,101	17,011	0,000
Within Groups	202,171	190	1,064		
Total	256,473	193			

Multiple Comparisons

Dependent Variable:

Jusu išsilavinimas: I	J	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Bonferroni	Aukstasis universitetinis	Aukstasis neuniversitetinis	-0,01748	0,17618	1,000	-0,4872	0,4522
		Profesinis	,69954*	0,21873	0,010	0,1164	1,2827
		Vidurinis	1,61159*	0,25108	0,000	0,9422	2,2810
Aukstasis universitetinis	Aukstasis universitetinis		0,01748	0,17618	1,000	-0,4522	0,4872
		Profesinis	,71703*	0,23267	0,014	0,0967	1,3374

	neuniversitinis	Vidurinis	1,62907*	0,26332	0,000	0,9270	2,3311
	Profesinis	Aukstasis universitinis	-,69954*	0,21873	0,010	-1,2827	-0,1164
		Aukstasis neuniversitinis	-,71703*	0,23267	0,014	-1,3374	-0,0967
		Vidurinis	,91204*	0,29349	0,013	0,1295	1,6945
	Vidurinis	Aukstasis universitinis	-1,61159*	0,25108	0,000	-2,2810	-0,9422
		Aukstasis neuniversitinis	-1,62907*	0,26332	0,000	-2,3311	-0,9270
		Profesinis	-,91204*	0,29349	0,013	-1,6945	-0,1295

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

2) Organizacinės kultūros vertinimas pagal išsilavinimą

Descriptives

Organizacine kultura Bendras

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Aukstasis universitinis	86	3,4517	0,56291	0,06070	3,3311	3,5724	1,38	4,70
Aukstasis neuniversitinis	57	3,5135	0,44829	0,05938	3,3945	3,6324	1,72	4,20
Profesinis	30	3,2172	0,53970	0,09853	3,0157	3,4187	1,77	4,32
Vidurinis	21	3,1563	0,38950	0,08500	2,9791	3,3336	1,90	3,72
Total	194	3,4016	0,52345	0,03758	3,3275	3,4758	1,38	4,70

ANOVA

Organizacine kultura Bendras

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,212	3	1,071	4,096	0,008
Within Groups	49,669	190	0,261		
Total	52,881	193			

Multiple Comparisons

Dependent Variable:

Jusu išsilavinimas: I		J	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Aukstasis universitinis	Aukstasis neuniversitinis	-0,06171	0,08733	1,000	-0,2945	0,1711
		Profesinis	0,23452	0,10841	0,191	-0,0545	0,5236
		Vidurinis	0,29539	0,12445	0,112	-0,0364	0,6272
	Aukstasis neuniversitinis	Aukstasis universitinis	0,06171	0,08733	1,000	-0,1711	0,2945
		Profesinis	0,29623	0,11533	0,066	-0,0113	0,6037

	Vidurinis	,35710*	0,13052	0,041	0,0091	0,7051
Profesinis	Aukstasis universitetinis	-0,23452	0,10841	0,191	-0,5236	0,0545
	Aukstasis neuniversitetinis	-0,29623	0,11533	0,066	-0,6037	0,0113
	Vidurinis	0,06087	0,14547	1,000	-0,3270	0,4487
Vidurinis	Aukstasis universitetinis	-0,29539	0,12445	0,112	-0,6272	0,0364
	Aukstasis neuniversitetinis	-,35710*	0,13052	0,041	-0,7051	-0,0091
	Profesinis	-0,06087	0,14547	1,000	-0,4487	0,3270

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

7 priedas. Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimas pagal patirtį dabartinėje įmonėje One-Way Anova reikšmingumo testai (SPSS apdoroti duomenys)

1) Įsitraukimo į darbą vertinimas pagal patirtį dabartinėje organizacijoje

Descriptives

Isitraukimas Bendras								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Iki 1 metu	19	5,4892	1,21284	0,27825	4,9046	6,0737	1,18	6,47
Nuo 1 iki 5 metu	79	4,7342	1,24822	0,14044	4,4546	5,0138	1,24	7,00
Nuo 5 iki 10 metu	41	4,8034	1,08820	0,16995	4,4600	5,1469	2,65	6,47
Virs 10 metu	55	5,3818	0,87534	0,11803	5,1452	5,6185	3,35	7,00
Total	194	5,0064	1,15277	0,08276	4,8431	5,1696	1,18	7,00

ANOVA

Isitraukimas Bendras					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,723	3	6,574	5,276	0,002
Within Groups	236,750	190	1,246		
Total	256,473	193			

Dependent Variable:

	Jusu patirtis dabartinėje organizacijoje:		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	I	J				Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Iki 1 metu	Nuo 1 iki 5 metu	0,75499	0,28523	0,053	-0,0055	1,5154
		Nuo 5 iki 10 metu	0,68572	0,30980	0,168	-0,1402	1,5117
		Virs 10 metu	0,10735	0,29705	1,000	-0,6846	0,8993
		Iki 1 metu	-0,75499	0,28523	0,053	-1,5154	0,0055

Nuo 1 iki 5 metu	Nuo 5 iki 10 metu	-0,06927	0,21486	1,000	-0,6421	0,5036
	Virs 10 metu	-,64764*	0,19603	0,007	-1,1703	-0,1250
Nuo 5 iki 10 metu	Iki 1 metu	-0,68572	0,30980	0,168	-1,5117	0,1402
	Nuo 1 iki 5 metu	0,06927	0,21486	1,000	-0,5036	0,6421
	Virs 10 metu	-0,57837	0,23032	0,077	-1,1924	0,0357
Virs 10 metu	Iki 1 metu	-0,10735	0,29705	1,000	-0,8993	0,6846
	Nuo 1 iki 5 metu	-,64764*	0,19603	0,007	0,1250	1,1703
	Nuo 5 iki 10 metu	0,57837	0,23032	0,077	-0,0357	1,1924

2) Organizacinės kultūros vertinimas pagal patirtį dabartinėje organizacijoje

Descriptives

Organizacine kultura Bendras

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Iki 1 metu	19	3,6904	0,57156	0,13112	3,4149	3,9658	1,77	4,32
Nuo 1 iki 5 metu	79	3,2492	0,59838	0,06732	3,1151	3,3832	1,38	4,33
Nuo 5 iki 10 metu	41	3,4634	0,39518	0,06172	3,3387	3,5881	2,73	4,70
Virs 10 metu	55	3,4748	0,40720	0,05491	3,3648	3,5849	2,52	4,32
Total	194	3,4016	0,52345	0,03758	3,3275	3,4758	1,38	4,70

ANOVA

Organizacine kultura Bendras

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,872	3	1,291	5,003	0,002
Within Groups	49,010	190	0,258		
Total	52,881	193			

Dependent Variable:

(I) Jusu patirtis dabartinėje organizacijoje:	I	J	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Iki 1 metu	Nuo 1 iki 5 metu	,44119*	0,12977	0,005	0,0952	0,7872
		Nuo 5 iki 10 metu	0,22694	0,14095	0,654	-0,1489	0,6027
		Virs 10 metu	0,21550	0,13515	0,675	-0,1448	0,5758
	Nuo 1 iki 5 metu	Iki 1 metu	-,44119*	0,12977	0,005	-0,7872	-0,0952
		Nuo 5 iki 10 metu	-0,21426	0,09776	0,178	-0,4749	0,0464

		Virs 10 metu	-0,22569	0,08919	0,073	-0,4635	0,0121
Nuo 5 iki 10 metu		Iki 1 metu	-0,22694	0,14095	0,654	-0,6027	0,1489
		Nuo 1 iki 5 metu	0,21426	0,09776	0,178	-0,0464	0,4749
		Virs 10 metu	-0,01143	0,10479	1,000	-0,2908	0,2680
Virs 10 metu		Iki 1 metu	-0,21550	0,13515	0,675	-0,5758	0,1448
		Nuo 1 iki 5 metu	0,22569	0,08919	0,073	-0,0121	0,4635
		Nuo 5 iki 10 metu	0,01143	0,10479	1,000	-0,2680	0,2908

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

8 priedas. Organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą vertinimas pagal užimamas pareigas One-Way Anova reikšmingumo testai (SPSS apdoroti duomenys)

1) Įsitraukimo į darbą vertinimas pagal užimamas pareigas

Descriptives

Isitraukimas Bendras

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Vadovas	44	5,5816	0,81963	0,12356	5,3324	5,8307	3,47	6,88
Specialistas/Vadybininkas	83	5,1935	0,94924	0,10419	4,9862	5,4008	1,82	7,00
Darbininkas/cecho darbuotojas	67	4,3968	1,29886	0,15868	4,0800	4,7137	1,18	7,00
Total	194	5,0064	1,15277	0,08276	4,8431	5,1696	1,18	7,00

ANOVA

Isitraukimas Bendras

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42,355	2	21,177	18,891	0,000
Within Groups	214,118	191	1,121		
Total	256,473	193			

Multiple Comparisons

Dependent Variable:

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
(I) Jusu uzimamos pareigos dabartineje darbovieteje:							
Bonferroni	Vadovas	Specialistas/Vadybininkas	0,38807	0,19745	0,152	-0,0888	0,8650
		Darbininkas/cecho darbuotojas	1,18471*	0,20545	0,000	0,6885	1,6809
	Specialistas/Vadybininkas	Vadovas	-0,38807	0,19745	0,152	-0,8650	0,0888
		Darbininkas/cecho darbuotojas	,79664*	0,17389	0,000	0,3766	1,2166
	Darbininkas/cecho darbuotojas	Vadovas	-1,18471*	0,20545	0,000	-1,6809	-0,6885
		Specialistas/Vadybininkas	-,79664*	0,17389	0,000	-1,2166	-0,3766

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

3) Organizacinės kultūros vertinimas pagal užimamas pareigas

Descriptives

Organizacine kultura Bendras

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Vadovas	44	3,5617	0,46667	0,07035	3,4199	3,7036	2,52	4,33
Specialistas/Vadybininkas	83	3,4825	0,54035	0,05931	3,3645	3,6005	1,38	4,70
Darbininkas/cecho darbuotojas	67	3,1963	0,47796	0,05839	3,0797	3,3129	1,77	4,15
Total	194	3,4016	0,52345	0,03758	3,3275	3,4758	1,38	4,70

ANOVA

Organizacine kultura Bendras

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,497	2	2,248	8,876	0,000
Within Groups	48,385	191	0,253		
Total	52,881	193			

Multiple Comparisons							
Dependent Variable:							
(I) Jusu uzimamos pareigos dabartineje darbovietėje:			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
I	J	Lower Bound				Upper Bound	
Bonferroni	Vadovas	Specialistas/Vadybininkas	0,07921	0,09386	1,000	-0,1475	0,3059
		Darbininkas/cecho darbuotojas	,36547*	0,09766	0,001	0,1296	0,6014
	Specialistas/Vadybininkas	Vadovas	-0,07921	0,09386	1,000	-0,3059	0,1475
		Darbininkas/cecho darbuotojas	,28626*	0,08266	0,002	0,0866	0,4859
	Darbininkas/cecho darbuotojas	Vadovas	-,36547*	0,09766	0,001	-0,6014	-0,1296
		Specialistas/Vadybininkas	-,28626*	0,08266	0,002	-0,4859	-0,0866

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

9 priedas. Pearsono koreliacijos koeficientai tarp įsitraukimo į darbą, organizacinės kultūros ir jos dimensijų (SPSS apdoroti duomenys)

Correlations							
		Isitraukimas	Organizackultura	Dalyvavimas	Nuoseklumas	Prisitaikymas	Misija
Isitraukimas Bendras	Pearson Correlation	1	,606**	,584**	,536**	,531**	,560**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	194	194	194	194	194	194
Organizacine kultura Bendras	Pearson Correlation	,606**	1	,921**	,923**	,895**	,922**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	194	194	194	194	194	194
Dalyvavimas	Pearson Correlation	,584**	,921**	1	,794**	,748**	,797**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	194	194	194	194	194	194
Nuoseklumas	Pearson Correlation	,536**	,923**	,794**	1	,803**	,795**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	194	194	194	194	194	194
Prisitaikymas	Pearson Correlation	,531**	,895**	,748**	,803**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	194	194	194	194	194	194
Misija	Pearson Correlation	,560**	,922**	,797**	,795**	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	194	194	194	194	194	194

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10 priedas. Organizacinės kultūros įtakos įsitraukimui į darbą tiesinė regresinė analizė (SPSS apdoroti duomenys)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,606 ^a	0,367	0,364	0,91953	1,982

a. Predictors: (Constant), Organizacine kultura Bendras

b. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	94,130	1	94,130	111,325	,000 ^b
	Residual	162,343	192	0,846		
	Total	256,473	193			

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

b. Predictors: (Constant), Organizacine kultura Bendras

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,468	0,435		1,075	0,284		
	Organizacine kultura Bendras	1,334	0,126	0,606	10,551	0,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	0,468	-0,035	0,566	0,406	-0,597	1,440
	Organizacine kultura Bendras	1,334	0,010	0,157	0,000	1,022	1,682

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples

11 priedas. Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas, Nuoseklumas įtakos įsitraukimui į darbą daugianarė tiesinė regresinė analizė (SPSS apdoroti duomenys)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,611 ^a	0,373	0,360	0,92239	2,016

a. Predictors: (Constant), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas, Nuoseklumas

b. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,672	4	23,918	28,112	,000 ^b
	Residual	160,801	189	0,851		
	Total	256,473	193			

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

b. Predictors: (Constant), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas, Nuoseklumas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,629	0,488		1,290	0,198		
	Dalyvavimas	0,551	0,189	0,314	2,915	0,004	0,287	3,488
	Nuoseklumas	0,106	0,239	0,051	0,445	0,657	0,250	4,004
	Prisitaikymas	0,283	0,258	0,116	1,095	0,275	0,298	3,358
	Misija	0,346	0,212	0,180	1,629	0,105	0,271	3,687

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

12 priedas. Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas įtakos įsitraukimui į darbą daugianarė tiesinė regresinė analizė (SPSS apdoroti duomenys)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,610 ^a	0,372	0,362	0,92044	2,033

a. Predictors: (Constant), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas

b. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,503	3	31,834	37,576	,000 ^b
	Residual	160,970	190	0,847		
	Total	256,473	193			

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

b. Predictors: (Constant), Misija, Prisitaikymas, Dalyvavimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,646	0,485		1,331	0,185		
	Dalyvavimas	0,579	0,178	0,329	3,252	0,001	0,322	3,108
	Prisitaikymas	0,328	0,236	0,134	1,391	0,166	0,354	2,822
	Misija	0,372	0,204	0,194	1,828	0,069	0,294	3,403

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bootstrap ^a					
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
1	(Constant)	0,629	-0,009	0,614	0,302	-0,560	1,787
	Dalyvavimas	0,551	-0,008	0,191	0,005	0,164	0,914
	Nuoseklumas	0,106	0,013	0,226	0,635	-0,318	0,598
	Prisitaikymas	0,283	-0,008	0,314	0,373	-0,326	0,890
	Misija	0,346	0,005	0,197	0,078	-0,047	0,745

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

13 priedas. Misija, Dalyvavimas įtakos išitraukimui į darbą daugianarė tiesinė regresinė analizė (SPSS apdoroti duomenys)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,605 ^a	0,366	0,359	0,92269	2,045

a. Predictors: (Constant), Misija, Dalyvavimas

b. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,864	2	46,932	55,126	,000 ^b
	Residual	162,609	191	0,851		
	Total	256,473	193			

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

b. Predictors: (Constant), Misija, Dalyvavimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,042	0,393		2,649	0,009		
	Dalyvavimas	0,664	0,168	0,378	3,964	0,000	0,365	2,739
	Misija	0,497	0,183	0,259	2,716	0,007	0,365	2,739

a. Dependent Variable: Isitraukimas Bendras

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bootstrap ^a					
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
1	(Constant)	1,042	-0,008	0,471	0,024	0,106	1,896
	Dalyvavimas	0,664	-0,015	0,171	0,001	0,322	0,974
	Misija	0,497	0,017	0,180	0,005	0,158	0,864

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