

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS



STUDIJŲ PROGRAMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistranto Juozo Sakalausko
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

IMIGRANTŲ TARPKULTŪRINIO PRISITAIKYMO ĮTAKA ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ LIETUVIŲ KALBA	THE IMPACT OF IMMIGRANTS' CROSS – CULTURAL ADAPTATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MEDIATED BY WORK-RELATED STRESS AND WORK ENGAGEMENT ANGLŲ KALBA
--	--

Darbo vadovas: Dr. Žygimantas Grakauskas
(mokslinis darbo vadovo laipsnis, pedagoginis
mokslo vardas, vardas, pavardė)

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS	5
1. TARPKULTŪRINIO PRISITAIKYMO, DARBINIO STRESO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1.1. Tarpkultūrinio prisitaikymo reikšmė ir veikimo principai.....	8
1.1.2. Kultūrinės adaptacijos procesas ir reikšmė.....	10
1.1.3. Kultūrinio intelekto vaidmuo tarpkultūriniame prisitaikyme	12
1.2. Įsitraukimo į darbą reikšmė ir klasifikacija	13
1.3. Darbinio streso reikšmė, priežastys ir įveikos būdai	17
1.4. Tarpkultūrinių stresorių tipai ir įveikos būdai	21
1.5. Įsipareigojimo organizacijai reikšmė ir klasifikacija.....	24
1.6. Tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos.....	28
2. IMIGRANTŲ KULTŪRINIO INTELEKTO POVEIKIS ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	32
2.2. Konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės.....	33
2.3. Metodologijoje naudojamų sąvokų žodynelis	35
2.4. Tyrimo organizavimas ir instrumentai.....	36
2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros.....	41
3. IMIGRANTŲ KULTŪRINIO INTELEKTO POVEIKIS ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	43
3.1. Tyrimo procesas ir respondentų demografinė apžvalga	43
3.2. Konstrukto patikimumo ir duomenų pasiskirstymo įvertinimas.....	46
3.3. Modelio kintamųjų sąryšių analizė	54
3.4. Tyrimų rezultatų analizės apibendrinimas ir diskusija	62
IŠVADOS	65
PASIŪLYMAI.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
SANTRAUKA.....	82
SUMMARY	84
PRIEDAI.....	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** *Streso simptomų kategorijos*
- 2 lentelė.** *Kultūrinių vertybių teorijos*
- 3 lentelė.** *Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai*
- 4 lentelė.** *Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis*
- 5 lentelė.** *Konstruktas X – Kultūrinis intelektas*
- 6 lentelė.** *Konstruktas Y – Įsipareigojimas organizacijai*
- 7 lentelė.** *Konstruktas M – Darbinis stresas*
- 8 lentelė.** *Konstruktas M – Įsitraukimas į darbą*
- 9 lentelė.** *Respondentų demografiniai duomenys*
- 10 lentelė.** *Respondentų amžiaus statistiniai duomenys*
- 11 lentelė.** *Autorių pateikiamų ir tyrime naudotų konstrukto Cronbach Alpha koeficientai*
- 12 lentelė.** *Duomenų normalumo testai*
- 13 lentelė.** *Asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės*
- 14 lentelė.** *Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą, emocinio/tęstinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai rezultatų palyginimas pagal lytį ir poziciją*
- 15 lentelė.** *Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą, emocinio/tęstinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai rezultatų palyginimas pagal amžių, išsilavinimą, gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygį, organizacijos dydį ir organizacijos veiklos sritį*
- 16 lentelė.** *Konstrukto patikimumas ir konvergencinis validumas*
- 17 lentelė.** *Diskriminantinis validumas (Fornell-Larcker kriterijus)*
- 18 lentelė.** *Diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus)*
- 19 lentelė.** *Struktūrinio modelio vertinimas*
- 20 lentelė.** *Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. *Kultūros modelis*

2 paveikslas. *Įsitraukusių darbuotojų savybės*

3 paveikslas. *Įsitraukimą į darbą skatinantys veiksniai*

4 paveikslas. *Darbuotojų į darbą įsitraukimo kategorijos*

5 paveikslas. *Veiksniai skatinantys stresą darbo aplinkoje*

6 paveikslas. *Streso įveikos reakcijos*

7 paveikslas. *Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų konceptualus tyrimo modelis*

IVADAS

Darbo temos aktualumas – žmonės emigruoja dėl įvairiausių priežasčių: bėga nuo karinių konfliktų, stichinių nelaimių, ieško politinio prieglobsčio dėl nesibaigiančių persekiojimų gimtojoje šalyje ar išvyksta siekdami išsilavinimo galimybių. Vis dėlto, dažniausiai individai ieško darbo ir geresnių ekonominių sąlygų, kurios užtikrintų geresnę jų pačių ir artimųjų ateitį. Kita vertus, atvykėliai net susiradę geidžiamus darbus užsienyje susiduria su sunkumais. Tarpkultūriniai skirtumai, tokie kaip bendravimas skirtingomis kalbomis, verbalinių ar neverbalinių ženklų naudojimas, socialinės normos, religiniai įsitikinimai, aprangos kodas, lyčių vaidmenys ir daugelis kitų skirtumų kelia imigrantams stresą darbe. Kadangi, imigrantai negali efektyviai integruotis į darbinę aplinką. Šie tarpkultūriniai skirtumai imigrantams gali kelti didelį stresą, paveikti jų psichinę sveikatą ir bendrą gerovę. Spaudimas atitikti nepažįstamų kultūrų lūkesčius ir kartu išlaikyti savo kultūrinį tapatumą gali būti didžiulis. Šis stresas dažnai pasireiškia izoliacijos, nerimo ir nusivylimo jausmais. Kai imigrantai jaučiasi nepalaikomi arba nesuprasti naujoje darbo vietoje, gali nukentėti jų motyvacija ir produktyvumas. Šis nusišalinimas ne tik turi įtakos asmens darbo rezultatams, bet ir gali turėti platesnių pasekmių darnai ir produktyvumui darbo vietoje. Visi šie veiksniai gali sumažinti imigrantų įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Todėl norint sušvelninti šias problemas, organizacijoms labai svarbu puoselėti įtraukią ir palankią darbo aplinką, kuri leistų imigrantams prisitaikyti ir integruotis.

Temos ištyrimo lygis. Šiame moksliniame darbe nagrinėjamas imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo poveikis jų įsipareigojimui organizacijai, medijuojant darbiniam stresui ir įsitraukimui į darbą. Todėl kyla tyrimo klausimas: „Kokį poveikį darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą turi imigrantų tarpkultūriniam prisitaikymui ir įsipareigojimui organizacijai“? Ankstesniuose moksliniuose tyrimuose buvo nustatyta, jog imigrantams kyla akultūracijos stresas, kuris gali išseikvoti protinę energiją ir sukelti psichologines ligas, tokias kaip nuotaikos sutrikimai, nerimas, depresija ir kognityviniai sutrikimai (Serafica, Grigsby, Donohue ir Evangelista, 2023). Taip pat, buvo išsiaiškinta, kad psichologinės problemos su kuriomis susiduria darbuotojai imigrantai dažnai yra susijusios su tokiais stresoriais, kaip finansiniai sunkumai, dėl darbo sąlygų kylantis pavojus sveikatai, ribotos galimybės naudotis sveikatos priežiūros paslaugomis (Hasan, Rinaldi, Azham, Mohd Hairi ir Nordin, 2021). Kita vertus, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problemos, susvetimėjimas, diskriminacija ir bendravimo problemos – visa tai gali prisidėti prie profesinio streso ir daryti žalingą poveikį imigrantams (Serafica ir kt., 2023). Atlikti tyrimai rodo, jog didėja poreikis analizuoti darbinio streso ir įsitraukimo į darbą poveikį imigrantų

tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui. Tam, kad būtų galima geriau suprasti, ar darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą daro įtaką imigrantų tarpkultūriniam prisitaikymui ir įsipareigojimui organizacijai ar tai neturi jokios reikšmės.

Darbo naujumas – ankstesniuose moksliniuose tyrimuose didesnis dėmesys yra skiriamas imigrantų darbuotojų socialinėms sąlygoms, teisingumui sveikatos srityje ir žmogaus teisių pažeidimams, kurie yra laikomi pagrindiniais stresoriais darbinėje aplinkoje. Kita vertus, tai nėra vienintelės problemos su kuriomis susiduria atvykėliai. Kadangi, socialiniame, profesiniame ir asmeniniame kontekste tarpkultūriniai skirtumai taip pat gali kelti nemažai sunkumų. Todėl kylančios problemos tarp skirtingų kultūrų asmenų ar grupių gali kelti taip pat didelį stresą kaip socialinės problemos. Šiuolaikinėje visuomenėje, tarpkultūriniai skirtumai ir neprisitaikymo prie kultūrinės aplinkos problema darosi vis opesnė, nes pasaulyje sparčiai didėja migrantų krizė.

Darbo problema: ar darbinis stresas ir imigrantų įsitraukimas į darbą daro įtaką imigrantų tarpkultūriniam prisitaikymui ir jų įsipareigojimui organizacijai?

Darbo tikslas – nustatyti, ar darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą daro įtaką ryšiui tarp imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsipareigojimo organizacijai.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorines imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas;
2. Atlikus kiekybinę apklausą, ištirti imigrantų kultūrinio intelekto įtaką įsipareigojimo organizacijai dimensijoms bei nustatyti, kaip šiuos ryšius veikia mediacinis darbinio streso ir įsitraukimo į darbą poveikis;
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikti konkrečias išvadas bei rekomendacijas dėl nustatytų ryšių koreliacijos, kad organizacijos galėtų imtis tinkamų priemonių problemai spręsti.

Darbo metodai – nagrinėjant teorines imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas buvo taikomas mokslinės literatūros analizės metodas. Atliekant kiekybinį empirinį tyrimą buvo pasitelkiama – struktūruota anketinė apklausa. Kiekybinės apklausos rezultatai buvo statistiškai analizuojami naudojant SPSS ir SmartPLS programines įrangas.

Darbo struktūra – mokslinį darbą sudaro tokios dalys kaip įvadas, mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas, tyrimo modelis, kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Taip pat, pateikiamos išvados, rekomendacijos, bibliografinių nuorodų sąrašas bei priedai. Mokslinės literatūros analizės dalyje nagrinėjama teorinė imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos. Antroje magistro darbo dalyje pateikiamas kiekybinio tyrimo modelis, aprašoma tyrimo metodologija, tyrimo instrumentas.

Darbo pabaigoje pateikiami kiekybinio tyrimo statistiniai duomenys, kurie buvo suformatuoti naudojant SPSS ir SmartPLS programines įrangas.

1. TARPKULTŪRINIO PRISITAIKYMO, DARBINIO STRESO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1.1. Tarpkultūrinio prisitaikymo reikšmė ir veikimo principai

Mokslinėje literatūroje kultūros sąvoka apibūdinama, kaip didelės žmonių grupės žinios, patirtis, įsitikinimai, vertybės, požiūriai, reikšmės ir materialūs dalykai, sukaupti per kartų kartas dėl individualistinių ir kolektyvinių pastangų (Drake, 1995). Prisitaikymo prie naujos aplinkos procesas arba pasiektas psichologinio prisitaikymo lygis, įskaitant asmens susipažinimą ir patogumo lygį dirbant ir gyvenant kultūroje, kuri skiriasi nuo jo paties kultūros, vadinamas tarpkultūriniu prisitaikymu (Kai Liao, Wu, Dao ir Ngoc Luu, 2021). Tarpkultūrinis prisitaikymas yra labai svarbi migracijos studijų sąvoka, apibūdinanti procesą, kurio metu imigrantai mokosi priimančiosios šalies kultūros ir kalbos, kad galėtų pritapti naujoje aplinkoje (Boubekri ir Saidi, 2022). Todėl dažnai tarpkultūrinis prisitaikymas tapatinamas su kasdiene patirtimi ar gyvenimo veiksniais, turinčiais įtakos imigrantų gyvenimo kokybei (Reich, Zautra ir Hall, 2010). Nors tarpkultūrinis prisitaikymas, adaptacija ir akultūracija – tai terminai, kurie literatūroje vartojami kaip sinonimai, siekiant apibūdinti persikėlimo į nepažįstamą kultūrinę aplinką procesą ir rezultatus. Vis dėlto, prisitaikymo terminas labiau būdingas emigrantams, o akultūracija – imigrantams (Farcas ir Goncalves, 2019).

Kultūrų kontakto ABC modelyje tarpkultūrinis prisitaikymas yra skirstomas į tris dimensijas:

1. Afektinę dimensiją (stresas ir jo įveikimas);
2. Elgesio dimensiją (kultūrinis mokymasis);
3. Kognityvinę dimensiją (socialinė identifikacija).

Afektinė dimensija orientuota į streso įveikimo strategijas, elgesio dimensija pabrėžia socialinius ir kultūrinius įgūdžius, o kognityvinė dimensija – savęs suvokimą (Farcas ir Goncalves, 2019).

Kita vertus, mokslinėje literatūroje aiškinama, jog akultūracijos modelį galima paaikškinti remiantis keturiomis paradigmomis: asimiliacijos, pliuralizmo, sintezės ir daugiadimensine sistema. Asimiliacinis modelis pabrėžia kultūrinius pokyčius po adaptacijos, o pliuralistinis modelis akultūraciją apibūdina kaip pasirinkimą. O daugiadimensinė tarpkultūrinės adaptacijos paradigma apibūdinama, kaip dinamiškas stabilių santykių su nauja kultūrine aplinka užmezgimo procesas (Boubekri ir Saidi, 2022).

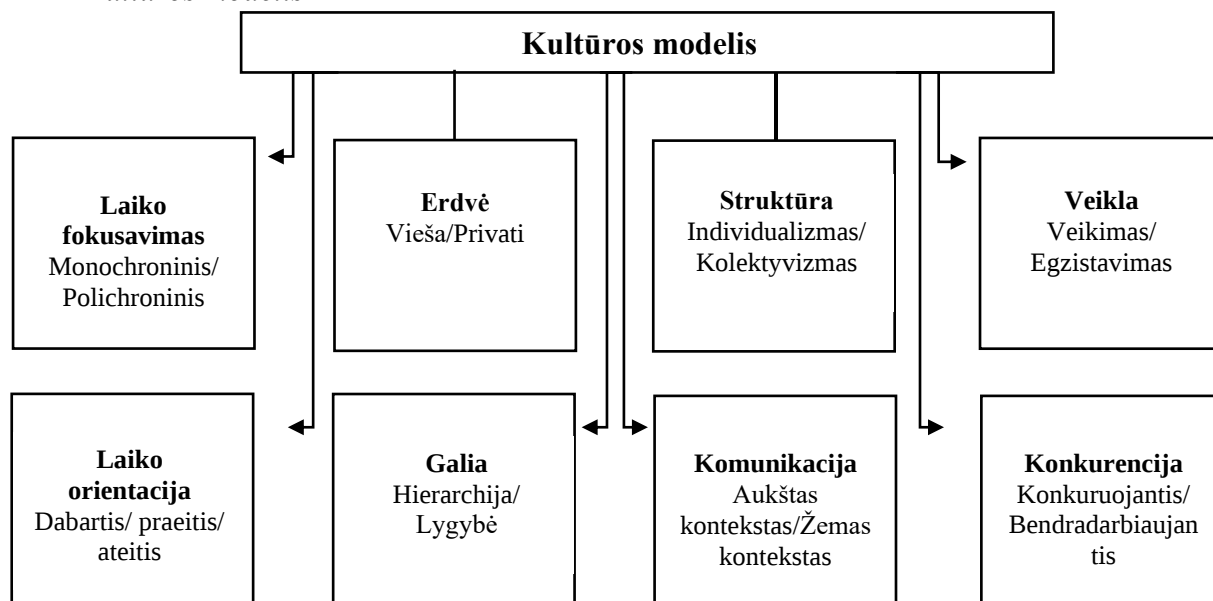
Siekiant išanalizuoti tarpkultūrinių skirtumų sąveiką, mokslininkė Erin Meyer sukūrė veiksmų skalę, kuri gali padėti suvokti, kaip vyksta bendravimas, grįžamojo ryšio davimas, sprendimų priėmimas ar vadovavimas skirtingose kultūrose. Skalė sudaryta iš aštuonių veiksmų, tokių kaip:

1. Bendravimas (*Angl. Communicating*) – mažai konteksto / daug konteksto;
2. Vertinimas (*Angl. Evaluating*) – tiesioginis negatyvus grįžtamasis ryšys / netiesioginis negatyvus grįžtamasis ryšys;
3. Įtikinimas (*Angl. Persuading*) – principų prioretizavimas / paraiškų prioretizavimas;
4. Vadovavimas (*Angl. Leading*) – egalitarinis / hierarchinis;
5. Sprendimų priėmimas (*Angl. Deciding*) – abipusiu sutarimu / „iš viršaus į apačią“;
6. Pasitikėjimas (*Angl. Trusting*) – užduotimis pagrįstas / santykiais grįstas;
7. Nesutarimų sprendimas (*Angl. Disagreeing*) – konfrontacinis / vengiantis konfrontacijų;
8. Planavimas (*Angl. Scheduling*) – linijinis laiko planavimas / lankstus laiko planavimas (Meyer, 2016).

Skirtumus su kuriais gali susidurti vadovai valdydami tarptautinį verslą ir jų poveikį aiškina tarpkultūrinių skirtumų tyrinėtoja Tagreed Kavar. Mokslininkė sudarė modelį, kuriame išdėstė pagrindines kultūrines vertybes ir jų reikšmę (Kavar, 2012) (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas

Kultūros modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Kavar, 2012.

1. Laiko fokusavimas – kultūrose vyrauja skirtingi požiūriai į laiką – monochroninės ir polichroninės sistemos. Monochroninėse visuomenėse laikas naudojamas linijiniu būdu, daugiausia dėmesio skiriama informacijai, o polichroninėse kultūrose atliekama daugybė užduočių, mažiau pasikliaujama tikslią informacija ir leidžiama keisti tvarkaraštį.
2. Laiko orientacija – istorinius papročius puoselėjančių visuomenių strategijos yra orientuotos į nustatymą, ar jos atitinka bendrovės istoriją ir tradicijas, ar ne. Trumpalaikė nauda užsiimančios kultūros skiriasi nuo tų, kurios rūpinasi praeitimi. Į ateitį orientuotos įmonės yra tos, kurios galvoja apie ilgalaikę naudą. Todėl į istoriją orientuotos įmonės

pirmenybę teikia papročiams ir jais remdamosi kuria ilgalaikes strategijas. Tuo tarpu į ateitį orientuotos įmonės pirmenybę teikia ilgalaikiams tikslams ir rezultatams.

3. Galia – darbovietėse, kuriose pirmenybė teikiama hierarchijai, vyrauja galios dinamika, o vadovai priima sprendimus ir skirsto užduotis. Nelygybė dažnai normalizuojama arba laikoma nepageidaujama. Hierarchija skatina santykius, tačiau lygybės kultūrose jai neteikiama pirmenybė. Vadovai aktyviai dalyvauja darbe, o sprendimai priimami visais lygmenimis.
4. Konkurencija – vadovybė gali skatinti konkurenciją organizacijoje, skatindama atsakomybę ir kūrybiškumą. Tačiau kai kuriose kultūrose pirmenybė teikiama laimingam darbui, o ne konkurencijai, o tai prieštarauja dėmesio sutelkimui į turtą ir siekius.
5. Veikla – įmonėse vyrauja „veiklos kultūra“, kai pagrindinis tikslas yra kurti kiekybiškai įvertinamus, laiko atžvilgiu apibrėžtus veiksmus. „Buvimo kultūra“ reiškia, kad prioritetas teikiamas įmonės vizijai.
6. Erdvė – skirtingose kultūrose skirtingai vertinama erdvė ir privatumas: vienos leidžiama atvirai diskutuoti apie asmeninius reikalus, o kitose reikalaujama oficialių pokalbių įmonės klausimais, todėl išryškėja kultūrinių normų svarba. Įvairiose kultūrose erdvė vertinama skirtingai; ką viena kultūra laiko privačia, kita kultūra gali laikyti vieša.
7. Komunikacija – aukšto konteksto komunikacija ar pranešimas yra toks, kai užkoduojoje, aiškiai išreikštoje, perduodamoje pranešimo dalyje yra palyginti nedaug informacijos, o didžioji jos dalis jau yra žinoma gavėjui. Atvirkščiai – žemo konteksto pranešimas, kai didžioji dalis informacijos yra aiškiai išreikštame kode.
8. Struktūra – individualistinėse kultūrose pirmenybė teikiama asmens nepriklausomybei ir mažesniai grupės dalyvavimui, o kolektyvizmo kultūrose pirmenybė teikiama grupės interesams. Dėl šių priešingų idėjų vadovai ir vyresnieji vadybininkai dažnai perduoda atsakomybę pavaldiniams, kurie labai vertinami kolektyvinėse kultūrose (Kawar, 2012).

1.1.2. Kultūrinės adaptacijos procesas ir reikšmė

Kultūrinė adaptacija organizacijose yra procesas, leidžiantis darbuotojams ir vadovams prisitaikyti prie naujų kultūrinių sąlygų, kurios dažnai pasitaiko globalioje darbo rinkoje. Šis procesas apima ne tik darbinių užduočių atlikimą, bet ir gebėjimą užmegzti bei palaikyti santykius su vietiniais kolegomis, taip pat prisitaikyti prie kasdienės aplinkos pokyčių. Sėkminga kultūrinė adaptacija gali sumažinti organizacijoje kylančius konfliktus, didinti darbuotojų įsitraukimą bei skatinti organizacinę sėkmę (Black, Mendenhall ir Oddou, 1991).

Sociologas Miltonas James Bennettas sudarė tarpkultūrinio jautrumo vystymosi modelį, kurio stadijos aiškina, kaip žmonės reaguoja į kultūrinius skirtumus ir prisitaiko prie jų, pereidami nuo nelankstaus monokultūrinio požiūrio prie lankstesnio ir palankesnio kitų kultūrų supratimo. Modelį sudaro šešios pagrindinės stadijos:

1. Neigimas (*angl. Denial*) – pasireiškia, kai žmonės teikia pirmenybę stabilumui ir yra priversti pažinti kitus, pavyzdžiui, pabėgėlius ar imigrantus;
2. Gynyba (*angl. Defense*) – pasireiškia, kai žmonės pereina į gynybos nuo kultūrinių skirtumų patirtį, o tai gali sukelti grėsmės jausmą ir paskatinti segregacinių strategijų kūrimą;
3. Minimizavimas (*angl. Minimization*) – sumažina kultūrinius skirtumus, skatina toleranciją. Kita vertus, tai gali užgožti gilius kultūrinius skirtumus, paslėpti dominuojančios kultūros privilegijas ir paskatinti decentralizaciją bei susiskaldymą;
4. Priėmimas (*angl. Acceptance*) – leidžia kultūrinius skirtumus suskirstyti į kategorijas, kurios gali būti tokios pat sudėtingos kaip ir savosios, tačiau suderina kultūrinį reliatyvumą su etiškumu;
5. Prisitaikymas (*angl. Adaptation*) – apima etinių klausimų sprendimą ir kultūrinių skirtumų toleravimą per perspektyvos priėmimą arba empatiją, sukeliančią tinkamumo jausmą;
6. Integracija (*angl. Integration*) – leidžia tvariai integruoti kultūrinius skirtumus į bendravimą, skatina kultūrinį ribotumą ir tarpkultūrinį tarpininkavimą (Bennett, 2017).

Kultūrinė adaptacija apima tris pagrindines dimensijas: darbinės, tarpasmeninės ir bendras gyvenimo sąlygas. Darbinė dimensija susijusi su gebėjimu atlikti darbinės pareigas naujoje kultūroje, tarpasmeninė – su santykių su vietiniais kolegomis ir klientais palaikymu, o gyvenimo sąlygos – su kasdieninio gyvenimo pokyčiais ir integracija. Šios dimensijos parodo, kad kultūrinė adaptacija nėra vien tik darbinis procesas, bet apima ir platesnį kontekstą (Black, Mendenhall ir Oddou, 1991).

Moksliniuose tyrimuose teigiama, jog organizacijos vaidmuo yra esminis. Kadangi, sėkminga adaptacija priklauso nuo organizacijos gebėjimo pasiūlyti mokymus apie vietinę kultūrą, mentorystės programas ir socialinę paramą. Tokios iniciatyvos padeda darbuotojams įsisąmoninti naujos kultūros ypatumus ir efektyviai spręsti konfliktus, kylančius dėl kultūrinių skirtumų. Todėl, organizacijos turi kurti struktūras, kurios skatintų įvairumą, toleranciją ir kultūrinės sąveikos palaikymą, nes tokios praktikos apima tarpkultūrinės komunikacijos ugdymą, stereotipų ir prietarų įveikimo strategijas bei darbo vietos politikos adaptavimą taip, kad ji atitiktų darbuotojų kultūrinę įvairovę (Adler, 2008).

1.1.3. Kultūrinio intelekto vaidmuo tarpkultūriniame prisitaikyme

Asimiliacija, atskyrimas, integracija ir marginalizacija yra keturi akulturacijos būdai, išskirti akulturacijos modelyje. Kiekviena strategija atspindi skirtingus metodus, kuriais imigrantai stengiasi išlaikyti savo kultūrinį identitetą prisitaikydami prie naujos visuomenės. Integracija, kuri apima savo kultūrinio paveldo išsaugojimą ir aktyvų dalyvavimą naujoje kultūroje, dažnai laikoma geriausia strategija. Tačiau strategijos pasirinkimą lemia įvairūs veiksniai, tokie kaip kultūrinis intelektas, priimančiosios visuomenės požiūris ir paramos sistemų prieinamumas (Berry, 1997). Konceptualiai kultūrinis intelektas – tai individo gebėjimas veiksmingai veikti kultūriškai įvairiomis aplinkybėmis (Earley ir Ang, 2003). Kultūrinis intelektas gali būti apibrėžiamas kaip gebėjimas sėkmingai veikti sudėtingoje tarpkultūrinėje aplinkoje pasitelkiant žinias arba pažinimą, motyvaciją ir elgesį (Yari, Lankut, Alon ir Richter, 2020).

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kultūrinis intelektas susideda iš keturių komponentų: metakognityvinio, kognityvinio, motyvacinio ir elgesio. Šie komponentai lemia individo gebėjimą suprasti kultūrinius skirtumus, mokytis iš patirties ir prisitaikyti prie naujos aplinkos. Tarpkultūrinių kontaktų metu metakognityvinis kultūrinis intelektas apima kultūrinių prielaidų įsisąmoninimą ir jų kontrolę. Kultūrinių normų, papročių ir praktikos supratimas yra kognityvinės kompetencijos sudedamoji dalis. Gebėjimas sutelkti dėmesį ir energiją į įvairių kultūrinių kontekstų supratimą ir orientavimąsi juose atspindi motyvaciniame kultūriniame intelektualėje. Gebėjimas rodyti tinkamus verbalinius ir neverbalinius kalbos simbolius tarpkultūrinių susitikimų metu vadinamas elgesio kultūriniu intelektu. Kadangi, kultūrinis intelektas padeda imigrantams suprasti ir prisitaikyti prie įvairių kultūrinių kontekstų, jis yra tarpkultūrinio prisitaikymo sudedamoji dalis (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ir Chandrasekar, 2007).

Mokymasis iš patirties, refleksijos praktika ir tiesioginiai tarpkultūriniai kontaktai, gerina imigrantų kultūrinį intelektą, nes skatina didesnį kultūrinį jautrumą ir sąmoningumą (MacNab, 2012). Pastangos skatinti darbo vietų įvairovę ir įtraukią organizacinę kultūrą gali padėti imigrantams ugdyti kultūrinį intelektą, nes susidūrimas su įvairia darbo aplinka skatina priimti ir naudoti kultūriškai intelektualų elgesį (Ng, Van Dyne ir Ang, 2009).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog kultūrą formuoja daugybė skirtingų faktorių tokių kaip įsitikinimai, vertybės ar pasaulėžiūra. Tarpkultūrinis prisitaikymas pasireiškia tada, kai žmonės stengiasi prisitaikyti prie kasdienių aplinkybių ir naujos kultūrinės aplinkos, kuri jiems yra svetima. Visi asmenys yra skirtingai, todėl reaguodami į tarpkultūrinius skirtumus kuria unikalius tarpusavio ryšius. Todėl kultūrinės savybės paaiškina, kaip žmonės elgiasi grupėse ar bendrauja vieni su kitais. Dažnas atvejis, jog kultūriniai skirtumai pasireiškia darbinėje aplinkoje, todėl tarpkultūrinis prisitaikymas yra būtina sąlyga, kuri padeda pasiekti organizacijos tikslų bei

išlaikyti darną organizacinį mikroklimatą. Svarbu pabrėžti, kad kultūrinė adaptacija neapsiriboja vien tik pavienių individų pastangomis, o jos sėkmė priklauso nuo gebėjimo ugdyti kultūrinį intelektą. Šis gebėjimas leidžia efektyviau suprasti ir įveikti kultūrinius skirtumus, taip užtikrinant sklandų bendradarbiavimą bei ilgalaikį organizacijos sėkmingumą.

1.2. Įsitraukimo į darbą reikšmė ir klasifikacija

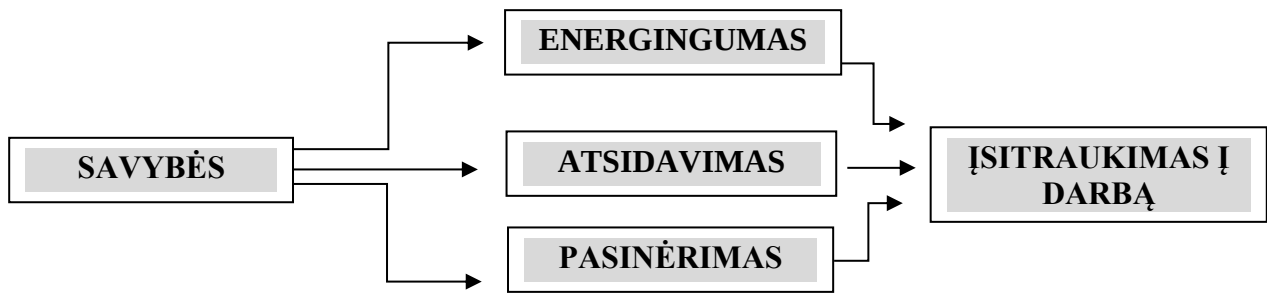
Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas, kaip energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo būseną, susijusią su darbu, kuri yra gera ir maloni (Simpson, 2008). Pagal kai kurias teorijas įsitraukimas į darbą yra apskritai pastovi su darbu susijusios gerovės būseną (Mäkikangas, Juutinen, Mäkinen, Sjöblom ir Oksanen, 2022). Įsitraukimas į darbą, plačiai suprantamas organizacinio įsipareigojimo kontekste bei apima su darbu nesusijusį elgesį, pavyzdžiui, savanoriškus veiksmus, kurie gerina organizacijos efektyvumą, taip pat emocinį įsipareigojimą ir nuolatinį įsipareigojimą (Hameli, Ukaj ir Collaku, 2023). Palanki darbo nauda, pavyzdžiui, pasitenkinimo jausmas ir palanki psichinė būseną, vadinama įsitraukimu į darbą (Kissi, Ikuabe, Aigbavboa, Smith ir Babong – Aveng, 2023). Atlikdami vaidmenis žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai, būtent taip veikia įsitraukimas į darbą (Anitha, 2013).

Neretai įsitraukimo į darbą sąvoka yra sulyginama su darboholizmo sąvoka (Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada ir Kawakami, 2014). Darboholizmo plitimą tarp darbuotojų organizacijose lemia didelis darbo krūvis, spaudimas darbe ir ilgos darbo valandos (Akinwale, Kuye ir Akinwale, 2023). Tačiau moksliniai tyrimai rodo, jog darboholizmas daro neigiamą poveikį darbuotojo fizinei ir psichologinei sveikatai bei pačiai įmonei (Moyer, Aziz ir Wuensch, 2017). Kadangi, darboholikai paprastai skiria pernelyg daug laiko ir energijos savo darbui, viršydami protingas ribas, kad įvykdytų organizacinius ar finansinius įsipareigojimus (Morkevičiūtė, Endriulaitienė ir Jočienė, 2019). Tai reiškia, jog darboholizmo ir įsitraukimo į darbą reikšmės skiriasi, nes darboholizmas siejamas su didelėmis pastangomis ir prastu afektu, o įsitraukimas į darbą siejamas su didelėmis pastangomis ir teigiamu afektu bei poveikiu (Bakker ir kt., 2014).

Didelis energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą yra įsitraukusių darbuotojų, kurie save identifikuoja per darbą, savybės (Wood, Oh, Park ir Kim, 2020) (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas

Įsitraukusių darbuotojų savybės



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker, 2002.

Didelis energijos ir atsparumo lygis vadinamas energingumu (Toth, Heinänen ir Puumalainen, 2021). Energingumas reiškia psichinį atsparumą ir galios jausmą darbo atžvilgiu (Lin, Cai ir Yin, 2021). Didelė energija, psichinė stiprybė, pasirengimas įdėti daug pastangų ir atkakliai kovoti su sunkumais – visa tai laikoma energingumo rodikliais (Landqvist ir Schad, 2022). Todėl energingumas siejamas su gebėjimu dirbti su dideliu entuziazmu net ir susidūrus su iššūkiais ir nesėkmėmis (Orgambidez ir Almeida, 2020).

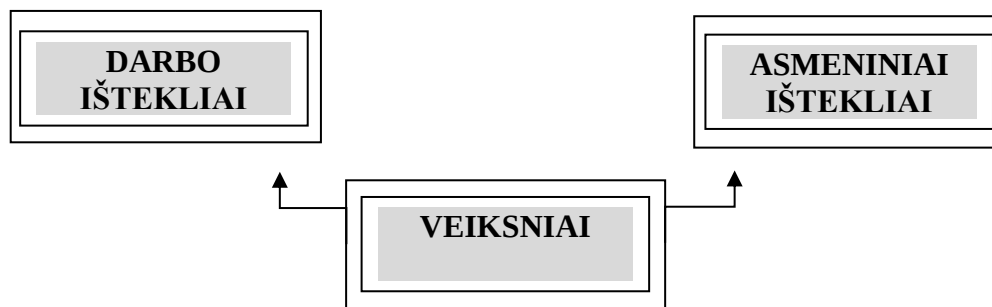
Aktyvus dalyvavimas darbe apibūdinamas kaip atsidavimas (Toth ir kt., 2021). Gilus įsitraukimas į darbą, reikšmingumo jausmas, jaudulys, įkvėpimas, pasididžiavimas ir iššūkis – visa tai laikoma atsidavimo aspektais (Simpson, 2008). Atsidavimas taip pat apima pasididžiavimą gerai atliktu darbu ir profesinį įsitraukimą (Orgambidez ir Almeida, 2020). Darbuotojas demonstruoja ryžtą, kai didžiuojasi savo darbu ir jaučiasi jam atsidavęs (Kerse, 2020). Neretai atsidavimas yra tapatinamas su noru priimti naujus iššūkius (Landqvist ir Schad, 2022).

Maloni pasinėrimo į darbą būseną reiškia įsitraukimą į darbą (Toth ir kt., 2021). Pasinėrimas – tai terminas, apibūdinantis intensyvią dėmesį su darbu susijusioms pareigoms (Orgambidez ir Almeida, 2020). Pasinėrimas į darbą pasireiškia tada, kai darbuotojas yra visiškai įsitraukęs į savo užduotį ir dirba su džiaugsmu, todėl susidaro įspūdis, kad laikas bėga greitai (Kerse, 2020). Todėl pasinėrimas į darbą apibrėžiamas kaip greitai bėgančio laiko pojūtis, visiškas susikaupimas ir džiaugsmingas įsitraukimas į savo veiklą (Landqvist ir Schad, 2022).

Ankstesni įsitraukimo į darbą tyrimai parodė, kad pagrindiniai įsitraukimą į darbą skatinantys veiksniai yra asmeniniai ir darbo ištekliai, kurie padeda mokytis, tobulėti ir asmeniškai augti (Lin ir kt., 2021) (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas

Įsitraukimą į darbą skatinantys veiksniai



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Bakker, Schaufeli, Leiter ir Taris, 2008.

Mokslinėje literatūroje darbo ištekliai apibūdinami kaip psichologijos, visuomenės ir organizacijos aspektai, kurie yra naudingi siekiant tikslų darbe, pavyzdžiui, aplinkos parama, mokymosi galimybės ir darbo kontrolė (Landqvist ir Schad, 2022). Taip pat, darbo ištekliai gali būti traktuojami kaip autonomija, vadovų instruktavimas ir grįžtamasis ryšys apie rezultatus. Darbo ištekliais aprūpinta vieta suteikia galimybių darbuotojams tobulėti, be kita ko, pasitelkiant konstruktyvius abipusius ryšius ir vadovo bei nario mainus (Lin ir kt., 2021). Asmeniniai ištekliai – tai savybės, tokios kaip saviveiksmingumas, optimizmas ir kontrolės vieta, kurios yra naudingos siekiant profesinių tikslų ir skatina asmeninį tobulėjimą (Landqvist ir Schad, 2022). Saviveiksmingumas motyvuoja darbuotojus, suteikdamas jiems energijos, sutelkdamas jų pastangas ir skatindamas atkaklumą (Consiglio, Borgogni, Di Tecco ir Schaufeli, 2016). Taip pat asmeniniais ištekliais yra laikomos tokios savybės kaip optimizmas ir savigarba (Lin ir kt., 2021). Kita vertus, darbo paklausos išteklių modelyje teigiama, kad įsitraukimą į darbą lemia darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, komandos sutelktumas, parama, karjeros plėtra ir atlyginimas (Pinho, Ferreira ir Gomes, 2023).

Įsitraukimas į darbą yra susijęs su teigiama dvasine būseną ir produktyviu elgesiu darbe (Eliyana, Jalil, Gunawan ir Pratama, 2023). Ankstesni tyrimai parodė, kad įsitraukimas į darbą vaidina lemiamą vaidmenį darant įtaką teigiamam žmonių elgesiui, pavyzdžiui, darbuotojų inovacinei elgsenai ar gerinant darbo rezultatus (Li ir Zheng, 2023). Kadangi, teigiamas įsitraukimas į darbą skatina darbuotojus dirbti daugiau ir siekti geriausių rezultatų (Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen ir Oksanen, 2021). Dėl šios priežasties darbuotojai praranda laiko pojūtį, visiškai įsitraukia į darbą ir demonstruoja nepaliaujamą dėmesį (Silva, Duarte ir Oliveira, 2023). Labai įsitraukę darbuotojai turi tikslo pojūtį, yra uolūs, įkvėpti, jaučia pasididžiavimą ir nebijo iššūkių (Sawang, 2012). Motyvuoti darbuotojai paprastai mano, kad jų darbas yra malonus ir prasmingas, be to, jie noriai deda papildomas pastangas (Oksa ir kt., 2021). Išnaudodami visą

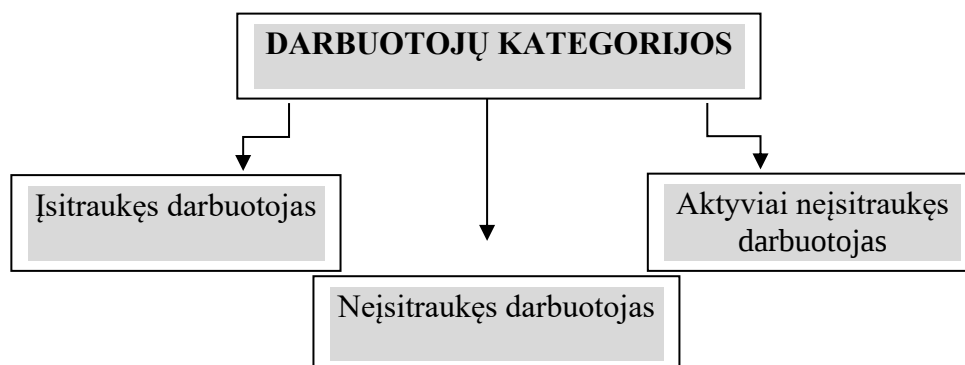
savo potencialą, gerindami pagrindines darbo pareigas bei padėdami atlikti papildomus vaidmenis darbuotojai demonstruoja aktyvų požiūrį, numato naujus pokyčius ir turi galimybę tapti savo srities lyderiais (Bakker ir Leiter, 2010). Todėl galima teigti, jog įsitraukimas į darbą glaudžiai susijęs su prasmingu darbu, kuris siejamas su teigiamu valentingumu, darbo aktualumu ir teigiamo psichologinio požiūrio į darbą komponentais (Toth ir kt., 2021).

Tyrimai parodė galimą įsitraukimo į darbą naudą tiek asmenims, tiek organizacijoms (Toth ir kt., 2021). Todėl darbuotojų ir organizacijos dalyvavimas darbe yra būtinas ir naudingas (Landqvist ir Schad, 2022). Darbo vietose darbdaviai tikisi, kad darbuotojai imsis iniciatyvos, plėtos naujas žinias, reaguos į unikalias galimybes ir remis įmonės bendruomenę (Bakker ir Leiter, 2010). Darbuotojų įsitikinimai apie tai, kad jų organizacija remia juos darbe naudojant savo stipriąsias savybes, gali sušvelninti neigiamą asmenybe pagrįstos kompetencijos poveikį įsitraukimui į darbą. Tad darbuotojai, kurie suvokia organizacijos paramą stiprybių naudojimui, išsiskiria geresniais darbo rezultatais, yra labiau įsitraukę į darbą bei pasižymi geresne sveikata (Ugwu, Ugwu, Okpata ir Onyishi, 2023). Geresnė psichinė bei fizinė sveikata, įskaitant mažesnę nerimo ir depresijos lygį ir geresnę miego kokybę mažina ne tik nedarbingumo rizikos rodiklį, bet didina darbo našumą (Landqvist ir Schad, 2022). Su įsitraukimu į darbą siejama didesnė iniciatyva, užduočių lygio produktyvumas, darbo našumas ir finansinis atlygis įmonės lygmeniu. Be to, motyvuoti ir organizacijos remiami darbuotojai labiau linkę padėti kolegoms siekti bendrų tikslų (Oksa ir kt., 2021).

Literatūroje išskiriamos trys žmonių kategorijos: aktyviai neįsitraukę darbuotojai, neįsitraukę darbuotojai ir įsitraukę darbuotojai (Anitha, 2013) (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas

Darbuotojų į darbą įsitraukimo kategorijos



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Anitha, 2013.

Įsitraukę darbuotojai nuolat siekia tobulėti savo profesijoje. Neįsitraukę darbuotojai daugiau dėmesio skiria jiems pavestoms pareigoms, o ne organizacijos tikslams, jie dažniausiai vykdo nurodymus. Aktyviai neįsitraukę darbuotojai kelia grėsmę organizacijai, nes jie ne tik atlieka nekokybišką darbą, bet ir demotyvuoja kitus organizacijos darbuotojus (Anitha, 2013). Neįsitraukimas į darbą – tai atsiribojimas nuo profesinių pareigų veiksmams, kurie paprastai lemia fizinių, kognityvinių ir emocinių gebėjimų nebuvimą (Meng, Xu, Liu, Zhang, Tong ir Lin, 2022).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog įsitraukimas į darbą yra su darbu susijusi būseną, kai darbuotojas efektyviai atlieka paskirtas užduotis bei jaučiasi motyvuotas. Dažnai įsitraukimas į darbą yra prilyginamas darboholizmui, tačiau tai yra dvi skirtingos sąvokos. Į darbą įsitraukusiems žmonėms yra būdingos trys pagrindinės savybės: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Nors manoma, jog darbuotojų įsitraukimą į darbą taip pat gali nulemti asmeniniai ir darbo ištekliai. Įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbo rezultatams, inovacinei darbuotojų elgsenai bei organizacijai. Kadangi, įsitraukę darbuotojai yra uolūs, atsakingi, nebijantys kliūčių ir pasirengę pasiekti tik geriausių darbo rezultatų. Organizacijos remdamos savo darbuotojus motyvuoja juos tobulėti, todėl tokie darbuotojai tik dar labiau didina darbo našumą bei geriau jaučiasi tiek emociškai, tiek fiziškai. Vis dėlto, organizacijose vyrauja ne tik įsitraukę darbuotojai, kadangi, kiekvienoje įmonėje yra žmonių, kurie nėra įsitraukę ar net yra apibūdinami kaip aktyviai neįsitraukę darbuotojai.

1.3. Darbinio streso reikšmė, priežastys ir įveikos būdai

Stresas – tai bendra organizmo reakcija į bet kokią jam daromą spaudimą. Ilgesnį laiką patiriamas stresas gali sukelti nuovargį ir įtampą, kurie vėliau gali peraugti į nerimą ir melancholiją (George ir Zakkariya, 2015). Stresą gali sukelti ne tik vidinės priežastys, pavyzdžiui, ligos ar medicininės procedūros, bet ir išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, šeima, darbas ir socialiniai ryšiai (Ayidin, 2022). Darbinis stresas apibrėžiamas, kaip darbuotojo patiriami sunkumai, įtampa, nerimas, susierzinimas, rūpestis, emocinis nuovargis, susijęs su darbu (Wickramasinghe, 2016). Stresas darbe gali pasireikšti kaip psichologinė ir fiziologinė reakcija, atsirandanti, kai asmuo negali atlikti numatytų funkcijų ir pareigų (Ayidin, 2022). Todėl dažniausiai darbinis stresas yra siejamas su darbinėmis situacijomis, kai aplinkybės sąveikauja su darbuotoju ir pakeičia jį. Sutrikdo ar pagerina individo psichologinę ir fiziologinę būseną tiek, kad jo protas ir kūnas turi nukrypti nuo normalaus funkcionavimo (Parray, Islam ir Shah, 2023).

Psichologas Michael Cohen išskyrė penkias streso simptomų kategorijas bei aprašė būdingus bruožus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Streso simptomų kategorijos

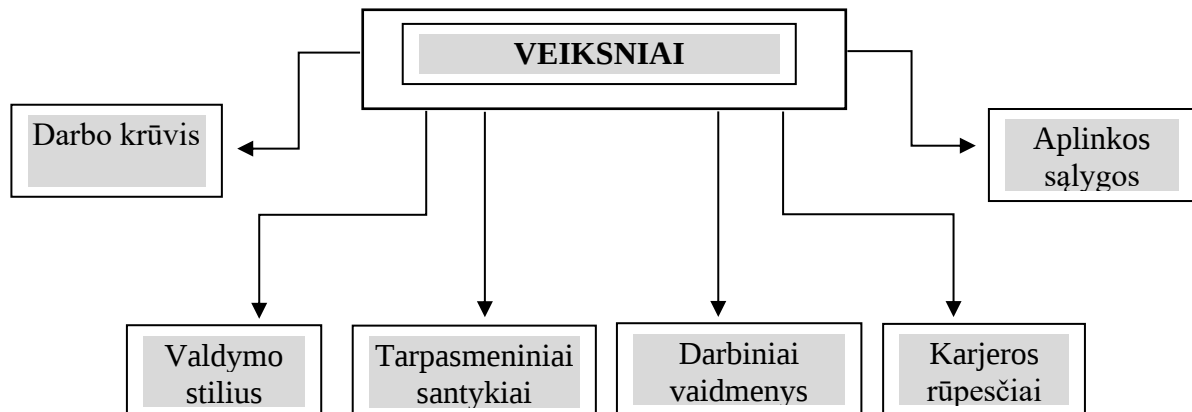
KATEGORIJA	BŪDINGI BRUOŽAI
Emocijos (<i>Angl. Emotional</i>)	Nerimas, baimė, susirūpinimas, neviltis, pyktis, irzlumas, kaltė, bloga nuotaika, gyvenimo džiaugsmo praradimas, vienatvė, humoro jausmo praradimas, pasitikėjimo savimi stoka, izoliacija ir nepasitenkinimas darbu.
Fiziniai simptomai (<i>Angl. Physical</i>)	Įtampa, drebulys, aukštas kraujospūdis, įtempti nugaros ir kaklo raumenys, mažai energijos, galvos skausmas dėl burnos sausumo, nemiga, galvos
Elgesys (<i>Angl. Behavioural</i>)	Nekantrumas, impulsyvumas, hiperaktyvumas, trumparegiškumas, smurtas, piktnaudžiavimas gėrimais ar narkotikais, vengimas susidurti su sudėtingomis aplinkybėmis, seksualinio potraukio praradimas ir pernelyg ilgas darbo laikas.
Psichika (<i>Angl. Mental</i>)	Dažnas užmaršumas, nuolatinis pesimizmas, didžiulė savikritika, nesugebėjimas priimti sprendimų, sunkumai atliekant užduotis, iškreipta nuomonė, itin nelankstus požiūris ar sunku susikaupti.
Sveikatos problemos (<i>Angl. Health</i>)	Aukštas kraujospūdis, migrena, dirgliosios žarnos simptomai, opos, skrandžio ligos, padidėjęs polinkis sirgti peršalimo ligomis ir gripu.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Cohen, 2001.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog stresas darbe kyla tada, kai darbuotojo poreikiai, išteklių ir gabumai neatitinka jo darbo reikalavimų (Aruldoss, Kowalski ir Parayitam, 2021). Darbuotojai patiria su darbu susijusį stresą dėl vadovo ir aplinkos sąveikos arba darbuotojo ir organizacijos sąveikos, kai asmuo mano, kad jo darbo lūkesčiai negali būti patenkinti (Parween ir Adeinat, 2019). Vis dėlto, mokslininkai Brian Kleiner ir Sandy Ornelas aprašė pagrindinius veiksnius, kurie skatina stresą darbo aplinkoje (žr. 5 paveikslą).

5 paveikslas

Veiksniai skatinantys stresą darbo aplinkoje



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Ornerlas ir Kleiner, 2003.

1. Darbo krūvis (*Angl. Job Design*) – būdingas didelis darbo krūvis, trumpos pertraukos, ilgos ir sudėtingos darbo dienos, nuolatinės pareigos, kurios neturi vertės, tokiu būdu yra neišnaudojami darbuotojų įgūdžiai ir nesuteikiamas kontrolės jausmas;
2. Valdymo stilius (*Angl. Management Style*) – apima netinkamą bendravimą organizacijos viduje, šeimai palankios politikos trūkumą ir nepakankamą darbuotojų dalyvavimą priimančiais sprendimais;
3. Tarpasmeniniai santykiai (*Angl. Interpersonal Relationships*) – nepakankama vadovų ir kolegų pagalba, tarpasmeninių santykių trūkumas;
4. Darbiniai vaidmenys (*Angl. Work Roles*) – skiriama per didelė atsakomybė už darbą, neaiškūs arba prieštaringi darbo lūkesčiai;
5. Karjeros rūpesčiai (*Angl. Career Concerns*) – karjeros neužtikrintumas, nėra perspektyvų tobulėti ar būti paaugštinam;
6. Aplinkos sąlygos (*Angl. Environmental Conditions*) – pavojingos ar nemalonios fizinės darbo sąlygos, pavyzdžiui, perpildytos patalpos, garsus triukšmas, užterštas oras arba ergonomikos problemos (Ornelas ir Kleiner, 2003).

Stresas darbe gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį, pavyzdžiui, mažinti gerovę ir didinti produktyvumą. Šis poveikis priklauso nuo individualių veiksnių, tokių kaip, asmenybės ir įveikimo įgūdžių, taip pat nuo organizacinių veiksnių: darbo išteklių ir kultūros (Perez – Floriano ir Gonzalez, 2019). Kita vertus, daugybė tyrimų parodė, kad su darbu susijęs stresoriai gali dažniau pakenkti darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai (Vasiljeva, Nübold, Hülshager ir Nederkoorn, 2023). Kadangi, stresoriai atima darbuotojo energiją, o jų įveikimas reikalauja

nuolatinių pastangų, kurios gali turėti žalingų padarinių tiek asmeniui, tiek organizacijai (Jasinski ir Derbis, 2022).

Dėl streso darbe dažniau gali nukentėti įvairūs asmeniniai ir organizaciniai rezultatai, pavyzdžiui, gerovė, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatai (Zampetakis ir Gkorezis, 2023). Nors didelis vidinis stresas įvardijamas, kaip paskata, tačiau fiziniai simptomai, depresija ir darbo krūvis siejami su reakcija, kuri tiesiogiai ir netiesiogiai daro įtaką psichikos sveikatos stigmatizacijai (Daovisan ir Mamom, 2022). Padidėjęs ketinimų keisti darbuotojus skaičius, noras pakenkti kitiems organizacijoje, apatija darbui, prasti darbo rezultatai, nepasitenkinimas darbu, ketinimas išeiti iš darbo ir ieškoti kitų darbo galimybių, pravaikštos, rimtos sveikatos problemos, pavyzdžiui, diabetas, depresija, širdies ir kraujagyslių ligos, taip pat savižudybės ir mirtys – tai tik keletas neigiamų padarinių, kuriuos sukelia darbas patiriant stresą (Narsa ir Wijaynati, 2021). Tad galima teigti, jog stresas daro neigiamą poveikį darbuotojų darbingumui, taip pat gali turėti įtakos organizacijai, nes didina darbuotojų kaitą ir neatvykimą į darbą dėl sveikatos problemų (Khan, Abbas, Kumari ir Najam, 2022).

Pagal transakcinį streso modelį streso įveikimo mechanizmai yra labai svarbūs stresui valdyti ir mažinti. Pagal juos įveikimas – tai nuolatinis kognityvinių ir elgesio strategijų koregavimas, siekiant susidoroti su tam tikrais išoriniais ir (arba) vidiniais reikalavimais, kurie vertinami kaip apsunkinantys arba viršijantys žmogaus galimybes (Elomma, Pakarinen, Eskelä – Haapanen, Halttunen, Von Suchodoletz ir Lerkkanen, 2020). Todėl siekiant efektyviai suvaldyti stresą yra išskiriamos streso įveikos reakcijų kategorijos (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas

Streso įveikos reakcijos



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Chua, Al – Ansi, Kim, Wong ir Han 2022.

1. Įveika orientuota į vengimą – susijęs su sąmoningomis pastangomis atsiriboti nuo stresinės situacijos ir nukreipti save nuo streso;
2. Įveika orientuota į užduotį – siekiama rasti stresą sukėlusios problemos sprendimą, pavyzdžiui, suformuluoti planą ir išspręsti problemą;

3. Įveika orientuota į emocijas – siekiama kontroliuoti su stresoriumi susijusį emocinį distresą, pavyzdžiui, savęs atskleidimą ir kaltinimą siekia rasti stresą sukėlusios (Chua, Al – Ansi, Kim, Wong ir Han, 2022).

Kita vertus, stresą galima valdyti taikant tokias praktikas kaip sąmoningumas, kontroliuojamas kvėpavimas ir sveikas gyvenimo būdas. Taip pat, socialinė parama iš bendruomenių, bendradarbių ir kolegų padeda tai suvaldyti. Stresas mažėja, kai darbuotojai dalijasi užduotimis ir atsakomybe savo įmonėje (Arastaman ir Cetinkaya, 2022).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog darbinis stresas tai sunkumai, įtampa, nerimas ar emocinis išsekimas, kurį darbuotojas patiria dėl savo darbo. Tai daro didelį poveikį darbuotojų rezultatams ir sveikatos būklei. Kita vertus, stresas pasireiškia skirtingais simptomais, kurie sukelia įvairias sveikatos problemas. Darbinį stresą kelia įvairios priežastys, todėl jį valdyti galima įvairiais būdais, tam kad būtų išlaikytas harmoningas ir subalansuotas gyvenimo bei darbo balansas.

1.4. Tarpkultūrinių stresorių tipai ir įveikos būdai

Pirmieji imigracijos metai imigrantams paprastai būna sunkiausi (Ward, Bochner ir Furnham, 2001). Todėl imigrantai patiria kultūrinį šoką, kurio metu susiduria su reikšmingais stresoriais (Earley ir Ang, 2003). Išorinis dirgiklis, kurį sukelia darbuotojo darbo sąlygos – toks yra stresoriaus darbo vietoje apibrėžimas (Schoger, 2023). Taip pat situacijos, galinčios sukelti įtampą darbo vietoje, vadinamos stresoriais (Aydin, 2021). Dažniausiai tai yra reikalavimai, kuriuos asmeniui tiesiogiai ar netiesiogiai kelia jo vidinė ar išorinė aplinka (Zeuge, Lemmer, Klesel, Kordyaka, Jahn ir Niehaves, 2023). Darbo vietos sąlygos, darbo krūvis, vaidmenų konfliktai, karjeros vystymasis, tarpasmeninės sąveikos ir išoriniai lūkesčiai yra išorinės aplinkos veiksniai. Tuo tarpu vidiniai elementai apima poreikius, talentus, vertybes, asmenybę, amžių, lytį ir mitybos bei sveikatos būklę (Muis, Wahyu, Mallapiang, Darwis, Thamrin ir Rezkih, 2021). Dauguma stresorių kyla dėl įprastų darbo sąlygų, o ne dėl staigių pokyčių, nors kai kurie mano, kad stresą sukelia trauminės patirtys arba staigūs organizaciniai pokyčiai (Aydin, 2021). Moksliniai tyrimai parodė, kad darbo krūvis ir tarpasmeniniai konfliktai yra vieni svarbiausių su darbu susijusių stresorių, darančių įtaką darbuotojų sveikatai. (Vasiljeva ir kt., 2023). Kalbant apie tarpkultūrinius stresorius, pagrindiniai du veiksniai yra susiję su vadovavimu tarpkultūriniame kontekste ir streso darbe intervencija (Fila ir Wilson, 2018). Todėl tarpkultūriniai stresoriai dažnai siejami su kultūrinėmis vertybėmis ir gebėjimu prie jų prisitaikyti (Beehr ir Glazer, 2001) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Kultūrinių vertybių teorijos

VERTYBĖ	REIKŠMĖ
Galios distancija (<i>Angl. Power distance</i>)	Žmonės reaguoja į santykinį autoritetą, kurį hierarchinėje struktūroje viršininkai turi pavaldinių atžvilgiu. Visuomenėse, kurioms būdinga didelė galios distancija, pirmenybė teikiama autokratiniam arba daugumos valdymui priimant sprendimus, o pasitikėjimas kitais yra mažas. Kultūrose, kuriose galios distancijos vertybės yra mažos, vertinamas grupinis darbas, bendradarbiavimas, konsultavimasis ir dalyvavimas.
Neapibrėžtumo vengimas (<i>Angl. Uncertainty avoidance</i>)	Neapibrėžtumo vengimas orientuotas į žmonių nepakantumą neapibrėžtumui. Vengimas pasižymi aukšta pasiekimų motyvacija, didesniu gebėjimu prisitaikyti, dažnesniu rizikos prisiėmimu ir hierarchijos nebuvimu. Tai rodo, kad darbuotojai turi teisę priimti sprendimus, kurie sumažintų neapibrėžtumą, o ne paklusti sprendimus priimantiems įtakingiems vadovams. Kultūros, kuriose labai vengiama neapibrėžtumo, paprastai yra tradicinės ir biurokratinės, todėl tokiose kultūrose sunku priimti pokyčius.
Individualizmas/Kolektyvizmas (<i>Angl. Individualism/Collectivism</i>)	Individualistinės kultūros skatina nepriklausomybę nuo kitų visuomenės narių, o šie veiksmai yra naudingi individui. Individualistinėje kultūroje pažanga dažnai pasiekama konkuruojant tarp individų. Kolektyvistinės kultūros skatina grupės narius pasikliauti vieni kitais. Jei jie įsitraukia į varžybas, labiau tikėtina, kad jos vyksta tarp grupių, o ne tarp tos pačios grupės narių. Aukšto kolektyvistinio požiūrio visuomenėms būdingas polinkis į konformizmą ir tvarką, taip pat pagarba tradicijoms, saugumui ir grupiniams sprendimams.

2 lentelės tęsinys.

Vyriškumas/Moteriškumas (<i>Angl. Masculinity/Femininity</i>)	Vyriškumo idėja apibrėžiama kaip autonomija, agresija, eksponavimas ir dominavimas bei yra susijusi su grupės normų, vaidmenų ir vadovavimo formavimu. Šiose kultūrose pabrėžiama pinigų ir karjeros vertė. Moteriškumui, susijusiam su socialiniais tinklais ir grupiniais sprendimais, konceptualizuoti vartojamos globos, priklausomybės, paslaugumo ir nuolankumo sąvokos. Kultūroms, kurioms būdingas moteriškumas pabrėžiama vadovo ir bendradarbiavimo būtinybė, tam kad būtų sukurta draugiška darbo aplinka.
---	---

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Beehr ir Glazer, 2001.

Taip pat mokslinėje literatūroje aprašoma kitokia kultūrinių vertybių teorija, kuri gali turėti įtakos tarpkultūrinių stresorių atsiradimui organizacijoje. Išskiriamos trys pagrindinės poros:

1. Autonomija ir konservatyvumas (*Angl. Autonomy & Conservatism*) – autonominės kultūros pabrėžia nepriklausomybę, į asmenis žiūri kaip į nepriklausomus sprendimų priėmėjus, dalyvaujančius sutartiniuose santykiuose (intelektinė autonomija) arba kaip į veiklos metodikos keitimo laidininkus (afektinė autonomija). Kita vertus, konservatyviose kultūrose remiamas veiklos metodikos keitimo išlaikymas, pabrėžiama grupės tarpusavio priklausomybė, tradicinė tvarka, kuklumas ir lūkesčių dėl vaidmenų tenkinimas;
2. Hierarchija ir egalitarizmas (*Angl. Hierarchy & Egalitarianism*) – hierarchinės kultūros remia statuso skirtumus ir siekį išsiveržti į priekį net kitų sąskaita, pabrėždamos galią, vaidmenis ir išteklius. Egalitaristinės kultūros remia lygybę ir galimybes visiems, dalyvauja socialiniuose mainuose, pagrįstuose bendradarbiavimu;
3. Meistriškumas ir harmonija (*Angl. Mastery & Harmony*) – meistriškumo kultūros remia galią ir dominavimą kitų atžvilgiu, skatina veiklą kitų sąskaita. Harmonijos kultūros, panašios į konservatyvias kultūras, vertina bendradarbiavimo santykius, prisitaikymą prie aplinkos, gerų santykių palaikymą ir stabilumą tarp grupės narių (Glazer, 2006).

Tad galima, teigti, jog kultūrinių vertybių skirtumai rodo, kad skirtingų šalių darbuotojai gali vidutiniškai patirti didesnę ar mažesnę stresą dėl tam tikro darbo stresoriaus, pavyzdžiui, atliekamos darbo rūšies, įmonės kultūros, vertybių, misijos, vizijos, vaidmenų perkrovos, konflikto ar dviprasmiškumo, darbo kontrolės ar paramos sistemos darbo vietoje, nei tos šalies darbuotojai (Fila ir Wilson, 2018).

Siekiant valdyti kylančius stresorius, skirtingų kultūrų žmonės taiko įvairias praktikas. Pavyzdžiui, renkasi asimiliacinį, operatyvinį ar konfrontacinį įveikimo elgesį. Tai reiškia, jog žmogus siekia priversti arba pakeisti stresorių taip, kad jis atitiktų jo norus. Taip pat, orientuojasi į emocijas bei prisitaiko prie aplinkos stresorių. Neretai žmonės stengiasi ignoruoti problemas ar priešingai, ieško profesionalios pagalbos. Tokį pasirinkimą parodo kultūrinių skirtumų aspektai, kurie lemia individų polinkį į tam tikrus įveikos stilius (Kuo, 2011).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog tarpkultūriniai stresoriai dažniausiai yra siejami su kultūrinėmis vertybėmis. Galios distancija, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas ir kolektyvizmas bei vyriškumas ir moteriškumas – tai vertybės prie kurių negalėdami prisitaikyti darbuotojai gali patirti stresą, o tai gali neigiamai atsiliiepti jų sveikatai ar darbo rezultatams. Siekdami valdyti stresą darbuotojai renkasi skirtingus streso įveikimo būdus. Egzistuoja kultūrų, kuriose žmonės linkę problemas ignoruoti, tačiau dažniausiai žmonės stengiasi pakeisti stresorius, prie jų prisitaikyti ar ieško profesionalios pagalbos iš aplinkos.

1.5. Įsipareigojimo organizacijai reikšmė ir klasifikacija

Lojalumas, rūpestis dėl organizacijos, dalyvavimas, palaikymas, pasirengimas dirbti organizacijos narių grupių interesams – visa tai apibūdina įsipareigojimo sąvoką (Guzeller ir Celiker, 2019). Kalbant apie organizacinio įsipareigojimo apibrėžimus, mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai teorijų, viena iš jų – tai darbuotojo organizacinis įsitraukimas arba ryšys su įmone, kurioje jis dirba (Dang, Vu ir Nguyen, 2020). Šis ryšys gali būti laikomas psichine būseną, kuri vienija asmenį ir organizaciją (Babatope, Okoye, Adekunle ir Fejoh, 2023). Daugybė psichologinių tyrimų leidžia daryti išvadą, kad organizacinio įsipareigojimo sąvokose ir rodikliuose egzistuoja esminis psichologinis įsipareigojimo konstruktas (Haller, Klösch ir Hadler, 2023). Todėl galima teigti, jog organizacinis įsipareigojimas prilygsta psichologiniam įsipareigojimui atlikti užduotis, dalyvauti darbe ir laikytis įmonės principų (Baysal, Misirdali ir Sevim, 2020). Įsipareigojimas organizacijai gali būti apibūdinamas ne tik kaip psichologinis ryšys, bet kaip darbuotojų gebėjimas ir noras suderinti savo veiklą su organizacijos prioritetais, reikalavimais ir tikslais organizacijos labui (Waseel, Zhang, Shehzad, Saddiqa, Liu ir Hussain, 2023). Neretai darbuotojai siekdami susitapatinti su tam tikra organizacija ir jos tikslais nori išlaikyti narys organizacijoje, todėl tokiu būdu pasireiškia darbuotojo organizacinis įsipareigojimas (Ahad, Mustafa, Mohamad, Abdullah ir Nordin, 2021).

Organizacinis įsipareigojimas atspindi, kaip darbuotojai supranta organizacijos idealus ir tikslus, kaip aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje ir yra atsidavę organizacijai (Lari Dashtbayaz, Salehi ir Mozan, 2023). Neretai organizacinis įsipareigojimas yra skirstomas į dvi

kategorijas: elgesio įsipareigojimą ir asmeninį įsipareigojimą (Ametepe, Otuaga, Nnaji ir Arilesere, 2023). Asmeninis įsipareigojimas apibūdinamas kaip stiprus atsidavimas sprendimui atlikti veiksmą, kurį lemia individo tapatinimasis su vaidmeniu. Priešingai, elgesio įsipareigojimas aiškinamas kaip pirminio veikimo krypties įgyvendinimo pasekmės, verčiančios veikėją tęsti tą kryptį (Lott, 2023). Asmens pasirengimą dirbti siekiant organizacijos tikslų ir jo priklausomybę šiems tikslams suponuoja jo požiūris į įsipareigojimą. Vis dėlto manoma, kad kalbant apie elgesio įsipareigojimą, darbuotojai yra labiau atsidavę konkrečioms organizacijos praktikoms nei visai organizacijai (Ametepe ir kt., 2023).

Moksliniai tyrimai rodo, kad asmuo gali pasiekti geresnių darbo rezultatų, jei yra įsipareigojęs organizacijai (Martini, Supriyadinata, Sutrisni ir Sarmawa, 2020). Darbuotojai, kuriems būdingas organizacinis įsipareigojimas yra produktyvesni, nes jie lojalūs ir atsakingi (Soomro, Zehri, Anwar, Abdelwahed ir Shah, 2023). Komandos ir asmenys, kurie yra atsidavę savo įmonės principams ir tikslams, pasižymi geresne morale, mažesniu darbuotojų nubyrėjimu ir didesniu pasitenkinimu darbu (Joolideh ir Yeshodhara, 2009). Kai darbuotojams suteikiamos profesinio tobulėjimo galimybės ir jie teigiamai vertina savo darbą, labiau tikėtina, kad jie taip pat bus atsidavę savo darbui ir įsipareigos organizacijai (Aranibar, Baez-Lopez, Limon-Romero, Ramirez-Baron, Garcia Rivera, Ortega-Perez Tejada ir Hernandez Bejarano, 2022). Todėl galima teigti, jog įsipareigojimą organizacijai sudaro trys pagrindiniai veiksniai: susitapatinimas su organizacijos tikslais, ištraukimo į organizacijos užduotis jausmas ir lojalumo organizacijai jausmas (Waseel ir kt., 2023).

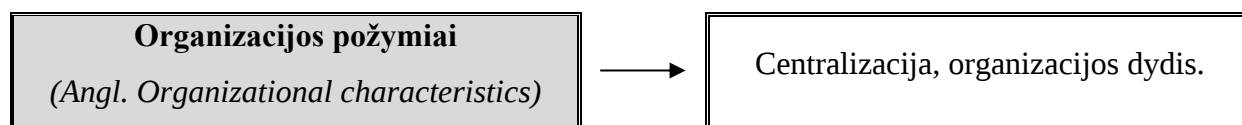
Ankstesniuose tyrimuose buvo įrodyta, kad organizaciniam įsipareigojimui įtakos turi tiek su darbu susiję, tiek asmeniniai veiksniai (To ir Huang, 2022). Todėl mokslinėje literatūroje pateikiami šie organizacinį darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

VEIKSNYS		REIKŠMĖ
Individualios savybės (<i>Angl. Personal characteristics</i>)	→	Amžius, patirtis, lytis, gabumai.
Vaidmenų padėtis (<i>Angl. Role states</i>)	→	Vaidmenų dviprasmiškumas, vaidmenų konfliktas, vaidmenų perkrova.
Darbo pobūdis (<i>Angl. Job characteristics</i>)	→	Užduoties nepriklausomumas, sudėtingumas ir apimtis.
Grupės ir vadovo tarpusavio santykiai (<i>Angl. Group-leader relations</i>)	→	Darna grupėje, vadovo inicijuota struktūra ir vadovavimas dalyvaujant.

3 lentelės tęsinys.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Liu, 2006.

Vis dėlto, tai nėra vieninteliai organizacinį darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai, kadangi, mokslinėje literatūroje aptinkama ir daugiau veiksnių, turinčių įtakos organizaciniam įsipareigojimui:

1. Individualūs bruožai – būdingas pasitikėjimas, kontrolės suvokimas, sąžiningumas, ekstraversija, pripažinimas, priklausymas, autonomija, taip pat svarbus prisirišimo stilius ir vertybės;
2. Objekto savybės – įsipareigojimo objekto savybės ir artumas turi įtakos tapatumui bei pasitikėjimui. Teigiama, jog emocinis artumas didina darbuotojų įsipareigojimą;
3. Tarpasmeniniai ryšiai – profesiniai ir asmeniniai santykiai stiprina įsipareigojimą. Grupės sąveika formuoja priklausomybę ir pasitikėjimą, o tokie veiksniai kaip vadovybės parama ir teigiami vertinimai prisideda prie teigiamo poveikio;
4. Poveikis organizacijai – kultūra, klimatas ir žmogiškųjų išteklių praktika turi įtakos įsipareigojimui. Palanki aplinka stiprina įsipareigojimą, o perdegimas jį mažina;
5. Visuomenės įtaka – kultūros ir ekonominiai veiksniai daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Kultūrinis kontrolės suvokimas ir ekonominiai ypatumai, pavyzdžiui, darbo rinka, daro įtaką įsipareigojimo lygiui (Klein, Molloy ir Cooper, 2009).

Iš pradžių buvo manoma, kad organizacinis įsipareigojimas yra vienmatė sąvoka (Pathardikar, Mishra ir Sahu, 2023). Vis dėlto, dėl savo sudėtingų savybių organizacinis įsipareigojimas pirmiausia suprantamas kaip daugialypė sąvoka (Ishak, Naqshbandi, Islam ir Haji Sumardi, 2023). Todėl organizacinio įsipareigojimo tyrimuose dažnai naudojamas Meyer ir Allen trijų komponentų modelis, kurį sudaro emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas (Meyer ir Allen, 1991) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis

Komponentas	Reikšmė
↓	↓
Emocinis įsipareigojimas	Atsiranda, kai darbuotojai susitapatina su organizacija emociniu lygmeniu ir jaučia lojalumą bei pareigą likti organizacijoje.

4 lentelės tęsinys.

Normatyvinis įsipareigojimas	Atsiranda, kai darbuotojai jaučiasi priversti likti organizacijoje, nepaisant to, kad jaučia nepasitenkinimą.
Tęstinis įsipareigojimas	Atsiranda, kai darbuotojai lieka organizacijoje, nes investavo į įmonę savo laiką, įgūdžius, žinias ir gebėjimus, todėl jaučia riziką, kad šios pastangos gali būti per didelės.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Allen ir Meyer, 1996.

Emocinis įsipareigojimas reiškia asmens požiūrį į organizaciją ir tai, kaip jo asmenybė sąveikauja su ja. Dažnai psichologinis ryšys, kurį įgalina palankus organizacijos elgesys, vadinamas emociniu įsipareigojimu (Lambert, Liu ir Jiang, 2023). Emocinis aspektas apibrėžiamas kaip klausimų ciklas, kuris labiau atitinka tiek asmenį, tiek organizaciją (Serhan, Nehmeh ir Sioufi, 2022). Esant emociniam įsipareigojimui, tarp įmonės ir asmens yra teigiamas ryšys. Giliai įsipareigoję savo organizacijai žmonės lieka joje ne tik todėl, kad privalo, bet ir todėl, kad nori (Joolideh ir Yeshodhara, 2009). Su emociniu įsipareigojimu siejami aukštesni darbo rezultatai ir darbuotojų išlaikymas (Haque, Fernando ir Caputi, 2021).

Normatyvinis įsipareigojimas reiškia pareigos jausmą, kurį darbuotojai jaučia įmonei, nepriklausomai nuo to, kiek laikui bėgant gerėja ar ne įmonės reputacija (Serhan ir kt., 2022). Šis įsipareigojimas atsiranda tada, kai darbuotojas lieka dirbti įmonėje, nes dėl kokių nors priežasčių jaučiasi įsipareigojęs ir atsakingas darbdaviui (Oyewobi ir kt., 2019). Prieš priimant į darbą ir po jo asmuo yra socializuojamas rodyti lojalumą organizacijai, o tai lemia normatyvinį (moralinį) įsipareigojimą (Lambert ir kt., 2023). Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai susiformuoja dėl spaudimo, kurį individai patiria ankstyvosios socializacijos šeimoje ir kultūroje metu, taip pat per socializaciją, kai jie tampa organizacijos naujokais. Darbuotojai, kuriems būdingas stiprus normatyvinis įsipareigojimas, pasiliks organizacijoje, nes tiki, kad taip elgtis yra teisinga ir moralu (Joolideh ir Yeshodhara, 2009).

Tęstinis įsipareigojimas suvokiamas kaip noras likti dirbti įmonėje, žinant su išėjimu iš darbo susijusias pasekmes (Serhan ir kt., 2022). Kai darbuotojas įsipareigoja įdarbinančiai įmonei išsaugoti investicijas ir atidėtas išlaidas, įskaitant darbo užmokestį, išmokas, pensijas, darbo stažą, socialinius ryšius ir neperduodamus gebėjimus, tai vadinama tęstinumo įsipareigojimu (Lambert ir kt., 2023). Tęstiniame įsipareigojime atsižvelgiama į asmeninę auką, kurią lemtų pasitraukimas iš įmonės, taip pat į tai, kad asmuo neturi perspektyvių alternatyvų (Oyewobi, Oke, Adeneye ir Jimoh, 2019). Tęstinis įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su žmogaus patirtimi ir indėliu į įmonę. Neretai sunkumai perkeliant žinias ir talentus į kitas įmones paprastai sustiprina darbuotojų

lojalumą esamiems darbdaviams. Žmonės, kurie yra tvirtai įsipareigoję tęstinumui savo organizacijoje, ten dirba tik iš būtinybės (Joolideh ir Yeshodhara, 2009).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo ryšys su organizacija, kuris lemia aktyvų darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, atsidavimą ir organizacijos tikslų supratimą. Organizacinis įsipareigojimas padeda pasiekti geresnius darbo rezultatus, didesnę produktyvumą, mažina darbuotojų kaitą bei skatina pasitenkinimo darbu jausmą. Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip žmogaus individualios savybės, darbo pobūdis, tarpasmeniniai ryšiai, organizacijos poveikis ar visuomenės įtaka. Organizacinis įsipareigojimas yra daugialypis reiškiny, kurį sudaro trys pagrindiniai komponentai: emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas. Kiekvieną komponentą veikia skirtingos aplinkybės, o tai savo ruožtu lemia individo unikalaus įsipareigojimo organizacijai priežastis.

1.6. Tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, išitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Tarpkultūrinio prisitaikymo ir darbinio streso sąsaja.

Moksliniuose tyrimuose pripažįstama, kad darbas užsienyje darbuotojams gali būti sudėtingas ir keliantis stresą (Giorgi, Lecca, Ariza-Montes, Di Massimo, Campagna, Finstad, Arcangeli ir Mucci, 2020). Prisitaikymas darbe susijęs su ekspatriantų prisitaikymu prie naujos darbo aplinkos, darbo užduočių, vaidmenų ar kolektyvo (Filipič Sterle, Vervoort ir Verhofstadt, 2018). Teigiama, jog kultūrinis šokas, namų ilgesys ir kitos psichologinės problemos gali atsirasti dirbant būtent su klientais ir kolegomis iš užsienio (Song, Choi, ir Hyun, 2021). Darbinis stresas kyla tada, kai darbuotojo gabumai ar ištekliai neatitinka jo profesijos reikalavimų, tokiu būdu pasireiškia ekspatriantų neprisitaikymas prie darbo aplinkos (Giorgi ir kt., 2020). Nesugebėjimas atsigauti po šio streso gali turėti neigiamą poveikį asmens fizinei ir psichinei sveikatai, o tai gali nulemti ankstyvą grįžimą namo (Song ir kt., 2021). Siekdamas susidoroti su kylančiu darbinio stresu, ekspatriantas bando pritaikyti savo elgesį prie susiklosčiusių aplinkybių. Vis dėlto, kai darbuotojas prastai prisitaiko prie tarpkultūrinės aplinkos – blogiau dirba, o tai yra susiję su didesniu psichologiniu stresu (Giorgi ir kt., 2020). Todėl yra reikalingos rekomendacijos, pasiūlytos prieš ekspatriaciją, tam jog būtų išvengta papildomo darbe kylančio streso (Chen, 2019).

Tarpkultūrinio prisitaikymo sąsaja su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai.

Mokslinėje literatūroje nėra daug atliktų tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas tiesioginis ryšys tarp tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai. Nors viename moksliniame šaltinyje, tiesiogiai yra tiriama tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsitraukimo į darbą koreliacija, kuriame teigiama, jog užsienio darbuotojai geriau prisitaikę prie priimančios šalies, pasižymėtų didesniu įsitraukimu į darbą (Chen, 2019). Kituose moksliniuose tyrimuose teigiama, jog jei imigrantai darbuotojai yra pripratę prie savo profesijos ir darbo aplinkos bei sėkmingai prisitaiko prie vietos kultūrinio konteksto, gali jausti įsipareigojimą savo organizacijai (Dang, ir kt., 2020). Tam kad atitektų jiems keliamus reikalavimus ir pasiektų savo tikslus, užsienio darbuotojai stebi ir mokosi iš vietinių kolegų, bendrauja ir komunikuoja su vietiniais žmonėmis, stengiasi pritaikyti požiūrį ir elgesį, tinkantį vietiniam socialiniam ir profesiniam kontekstui, skiria laiko ir energijos savo darbams ir organizacijai. Tai rodo, jog tobulėdami darbuotojai įsipareigoja organizacijai prisitaikydami prie priimančios šalies kultūros (Pham, Huang ir Dang-Van, 2023). Todėl galima teigti, kad dėl stipraus emocinio prisirišimo ir priklausymo savo darbui ir organizacijai jausmo darbuotojai užsieniečiai gali būti labiau suinteresuoti įsitraukti į darbą ir įsipareigoti savo organizacijai (Dang ir kt., 2020).

Darbinio streso ir įsitraukimo į darbą sąsaja.

Moksliniuose tyrimuose buvo nustatyta, jog įsitraukimas į darbą sumažina su darbu susijusį stresą (Aydin, 2022). Nors dažniau mokslininkai daro prielaidą, jog didelis su darbu susijusio streso lygis turi didelę reikšmę mažam įsitraukimo į darbą lygiui (Jeong, Cho, Kim, Lee, Choi, Kim, Kim, Yoo ir Chung, 2022). Iširta, jog darbuotojai susidūrę su įtempta darbo aplinka, ypatingai, jei jiems trūksta, energijos, atsidavimo ar motyvacijos, gali jaustis prastai, o tai gali sumažinti jų įsitraukimą į darbą ir darbo efektyvumą (Cabrera-Aguilar, Zevallos-Francia, Morales-Garcia, Ramirez-Coronel, Morales-Garcia, Sairitupa-Sanchez ir Morales-Garcia, 2023). Neigiamą koreliaciją tarp darbinio streso ir įsitraukimo į darbą nustatė ir kiti tyrėjai, teigdami, jog darbinio streso ryšys su atsidavimu, pasinėrimu ir energingumu yra silpnas arba vidutinis (Lourencao, Sodre, Gazetta, Silva, Castro ir Maniglia, 2022). Darbuotojai, patiriantys didesnę stresą, turi mažiau energijos bei nėra tokie entuziastingi atlikti su darbu susijusias užduotis, todėl blogėja darbo našumas (Faria, Lourencao, Silva, Sodre, Castro, Borges ir Gazetta, 2021). Tad galima teigti, kad stresą patiriantiems žmonėms sunku visapusiškai įsitraukti į darbą (Bartlett, Buscot, Bindoff, Chambers ir Hassed, 2021).

Darbinio streso ir įsipareigojimo organizacijai sąsaja.

Daugelis mokslininkų įrodė, kad stresas darbe ir darbuotojų požiūris į organizaciją, ypač organizacinis įsipareigojimas yra glaudžiai susiję (Kim ir Kim, 2020). Tačiau darbinio streso ir įsipareigojimo organizacijai koreliacija yra neigiama, kadangi, darbuotojų streso lygis turi įtakos jų organizacinio įsipareigojimo trūkumui (Junaidi, Elsa Adelia ir Nindhita, 2022). Ryšį tarp streso darbe ir organizacinio įsipareigojimo teoriškai patvirtina socialinių mainų požiūris, kuris pasireiškia, kai darbuotojai, kurie darbe patiria daug streso, siekia išlaikyti sveiką pusiausvyrą su savo organizacija, kartais siekdami grąžinti neigiamą streso darbe poveikį (Kim ir Kim, 2020). Nuo darbinio streso kenčiantys darbuotojai deda mažiau pastangų, kad panaudotų savo žinias ir įgūdžius, jie dažnai nori keisti darbą, nepriima ir nesilaiko verslo politikos, gairių, tikslų, taisyklių, procedūrų ar nurodymų. Tokiu būdu pasireiškia tiesioginis ir žalingas darbinio streso poveikis darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Wongsuwan, Phanniphong ir Na-Nan, 2023). Nustatyta, kad darbinis stresas daro įtaką visiems trims organizacinio įsipareigojimo komponentams: normatyviniam, emociniam ir tęstiniam įsipareigojimams, tačiau poveikis komponentams yra skirtingas (Lee, Moon ir Kim, 2022).

Įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsaja.

Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad tarp veiksmingo organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų įsitraukimo yra teigiamas ryšys (Jiatong, Wang, Alam, Murad, Gul ir Gill, 2022). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra jų darbo aplinkos, įsitraukimo ir entuziazmo rezultatas (Ashfaq, Abid ir Ilyas, 2021). Teigiama, jog organizacinis įsipareigojimas didėja kartu su darbuotojų įsitraukimu (Jiatong ir kt., 2022). Įsitraukimo į darbą jausmas ir susitelkimas į užduotis skatina stipresnį prieraišumo ir priklausymo organizacijai jausmą bei stipresnį emocinį organizacinį įsipareigojimą (Orgambidez ir Almeida, 2020). Žmonės, kurie demonstruoja emocinį organizacinį įsipareigojimą, nori būti organizacijos dalimi, todėl tai padidina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Afridi, Jan, ir Shah, 2022). Atsidavimas rodo, kad darbuotojai yra įsipareigoję įsitraukti į darbą, t. y. jie yra motyvuoti ateiti į darbą, nes pritaria organizacijos vizijai ir tikslams (AL-Dossary, 2022). Emociškai įsitraukę darbuotojai jaučiasi įsipareigoję atsilyginti organizacijai už jos išteklius, labiau įsitraukdami ir įsipareigodami darbe (Pimenta, Duarte ir Simoes, 2024). Darbuotojai, kurie pasižymi santykinai dideliu įsitraukimu į darbą, dėl įvairių galimų priežasčių yra pranašesni už darbuotojus, kurie tokiu įsitraukimu nepasižymi. Manoma, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojų įsitraukimo sudedamoji dalis, dėl kurios darbuotojai užmezga ilgalaikius ryšius su darbdaviu (Guner, Guner, KiBaroglu ir Basim, 2023).

Taigi, apibendrinant tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas galima teigti, jog įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai ir darbinis stresas yra tiesiogiai susiję veiksniai, kurių tarpusavio koreliacija yra dažnas reiškinys. Nuo šių veiksnių tarpusavio veikimo priklauso, ar darbuotojas bus įsitraukęs į darbą, įsipareigojęs organizacijai ir jaus darbinį stresą. Tarpkultūrinio prisitaikymo ir darbinio streso ryšys yra tiriamas netiesiogiai, o tarpkultūrinio prisitaikymo koreliacijos su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai mokslinių tyrimų yra mažiau. Tačiau moksliniuose tyrimuose buvo nustatyta, jog darbuotojai, kurie yra prisitaikę prie kitos šalies kultūros yra labiau linkę įsitraukti į darbą ir įsipareigoti organizacijai, tam kad pasiektų iškeltus tikslus ir atitiktų jiems keliamus reikalavimus.

2. IMIGRANTŲ KULTŪRINIO INTELEKTO POVEIKIS ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ METODOLOGIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, jog tarpkultūrinis prisitaikymas teigiamai veikia imigrantų įsipareigojimą organizacijai, tačiau šiam ryšiui gali daryti įtaką kiti veiksniai, tokie kaip darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą. Darbinis stresas, susijęs su kultūriniais nesutarimais ir prisitaikymo sunkumais, gali neigiamai paveikti darbuotojų gerovę ir jų įsipareigojimą organizacijai. Priešingai, aukštas įsitraukimas į darbą, apimantis energiją, įsipareigojimą ir pasinėrimą į darbo veiklą, gali stiprinti prisitaikymo poveikį įsipareigojimui organizacijai, skatindamas teigiamus darbo rezultatus ir darbuotojų gerovę. Nors mokslinėje literatūroje nagrinėjami ryšiai tarp šių veiksnių, vis dėlto, trūksta išsamių tyrimų, kurie aiškintų kultūrinio intelekto poveikį įsipareigojimui organizacijai ir darbinio streso bei įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį šiam ryšiui. Tai ypatingai aktualu imigrantams, kuriems reikia prisitaikyti prie naujos kultūrinės aplinkos, susidoroti su kultūriniais skirtumais ir įveikti darbinio streso iššūkius.

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – įvertinti imigrantų kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų ryšius, atsižvelgiant į darbinio streso ir įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį.

Tyrimo uždaviniai:

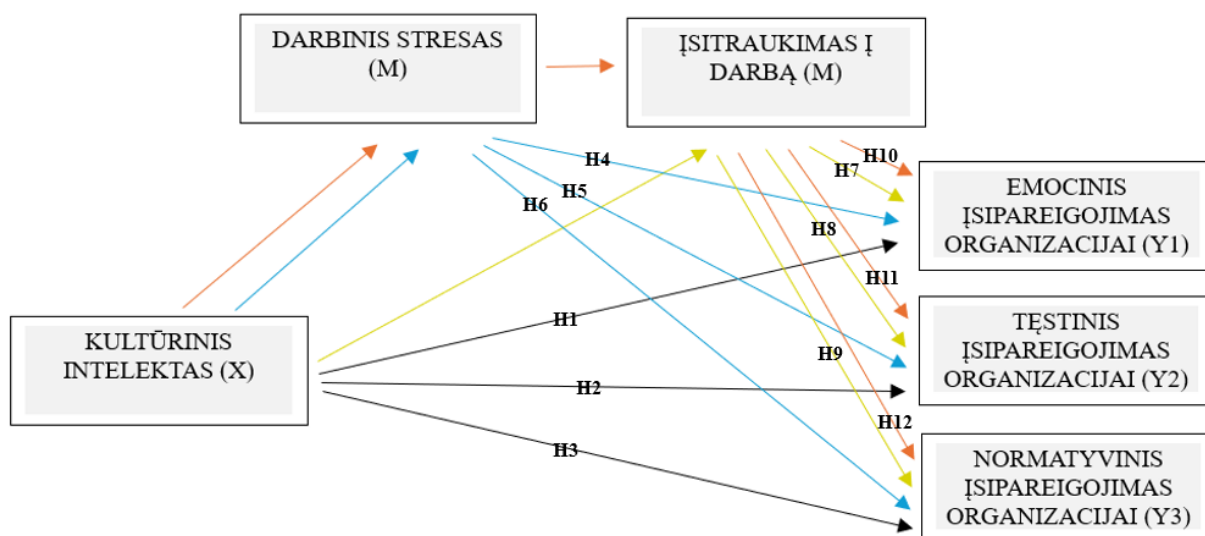
1. Nustatyti ryšį tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų.
2. Atskleisti darbinio streso įtaką ryšiui tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų.
3. Atskleisti įsitraukimo į darbą įtaką ryšiui tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų.
4. Atskleisti darbinio streso ir įsitraukimo į darbą bendrą įtaką ryšiui tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų.
5. Išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikti įžvalgas ir rekomendacijas organizacijoms padedančias integruoti imigrantus darbuotojus, mažinti darbinį stresą ir skatinti jų įsitraukimą bei įsipareigojimą organizacijai.

2.2. Konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės

Pasirinktą tyrimo koncepciją iliustruoja toliau pateikiamas tyrimo modelis, kuriame išdėstytos pagrindinės tyrimo hipotezės ir numatomos kintamųjų sąsajos (žr. 7 paveikslą).

7 paveikslas

Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis moksliniais šaltiniais.

Remiantis sudarytu konceptualių tyrimo modelių, kultūrinis intelektas yra vaizduojamas kaip nepriklausomas kintamasis (X). Kultūrinis intelektas tiesiogiai sąveikauja su įsipareigojimo organizacijai dimensijomis – priklausomais kintamaisiais (Y1, Y2, Y3). Du papildomi konstruktai, tokie kaip darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą, kurie atlieka mediatorių vaidmenį (M), netiesiogiai veikia ryšį tarp tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų. Todėl naudojant šį modelį buvo suformuluotos hipotezės ir atliekamas tyrimas.

Remiantis tyrimų duomenimis, aukštesnis kultūrinio intelekto lygis yra tiesiogiai susijęs su didesniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Taip yra todėl, nes aukštesnį kultūrinį intelekto lygį pasiekę darbuotojai yra geriau pasirengę bendrauti ir dirbti su kitais įvairių kultūrų darbuotojais (Earley ir Mosakowski, 2004). Tyrimai parodė, kad kultūrinis intelektas mažina konfliktų lygį ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o abu šie veiksniai teigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai (Moon, Choi ir Jung, 2012). Pasak Chen, Lin ir Sawangpattanakul (2011), aukštą kultūrinį intelektą turintys darbuotojai dažniau jaučiasi vertinami ir integruvęsi organizacijoje, o tai didina jų norą ilgiau pasilikti dirbti toje pačioje vietoje (Chen, Lin ir Sawangpattanakul, 2011). Kitas svarbus aspektas yra tai, jog kultūrinis intelektas gali padėti

organizacijoms geriau prisitaikyti prie globalios rinkos ir įvairiakultūros darbo jėgos, o tai gali sukurti stipresnį įsipareigojimą organizacijai tarp darbuotojų (Ng ir kiti., 2009). Todėl vadovaujantis anksčiau atliktų tyrimų išvadomis, šiame tyrime keliamos hipotezės:

H1 – kultūrinis intelektas teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai.

H2 – kultūrinis intelektas teigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą organizacijai.

H3 – kultūrinis intelektas teigiamai veikia normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.

Darbinis stresas gali sumažinti kultūrinio intelekto teigiamą poveikį įsipareigojimui organizacijai, nes stresas dažnai mažina darbuotojų motyvą ir gebėjimą efektyviai veikti įvairiakultūroje aplinkoje (Lazarus ir Folkman, 1984). Tyrimai rodo, kad didelis darbinis stresas ne tik sumažina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir gali lemti emocinį išsekimą, kuris sumažina jų įsipareigojimą organizacijai (Sonnentag ir Frese, 2003). Didėjant streso lygiui, darbuotojai gali tapti mažiau lankstūs ir mažiau linkę prisitaikyti prie naujų kultūrinių situacijų, todėl tai mažina jų kultūrinio intelekto efektyvumą (Karasek, 1979). Tyrimai taip pat rodo, kad stresas gali mažinti kultūrinio intelekto motyvacinę ir kognityvinę dimensijas, kas tiesiogiai veikia įsipareigojimą organizacijai (Erez ir Gati, 2004). Todėl vadovaujantis atliktų tyrimų rezultatais, šiame tyrime keliamos hipotezės:

H4 – darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

H5 – darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

H6 – darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

Įsitraukimas į darbą veikia kaip svarbus mediacinis veiksnys, stiprinantis kultūrinio intelekto teigiamą poveikį įsipareigojimui organizacijai. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, labiau naudoja savo kultūrinį intelektą efektyviai, nes jie yra labiau motyvuoti ir geriau suvokia organizacijos kultūrinius aspektus (Macey ir Schneider, 2008). Didėjant įsitraukimui į darbą, darbuotojai jaučia didesnę priklausomybės jausmą organizacijai, kas skatina jų įsipareigojimą organizacijai (Rich, Lepine ir Crawford, 2010). Įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatorius, kuris padidina kultūrinio intelekto efektyvumą, nes darbuotojai yra labiau motyvuoti ir pasiruošę prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, stiprindami savo įsipareigojimą

organizacijai (Christian, Garza ir Slaughter, 2011). Todėl remiantis ankstesniais tyrimų duomenimis, šiame tyrime iškeltos hipotezės:

H7 – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

H8 – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

H9 – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediaciniai veiksniai, tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai. Aukštas darbinis stresas gali sumažinti kultūrinio intelekto teigiamą poveikį įsipareigojimui organizacijai, nes stresas mažina darbuotojų motyvaciją ir gebėjimą efektyviai veikti įvairiakultūroje aplinkoje (Bakker ir Demerouti, 2007). Vis dėlto, įsitraukimas į darbą gali kompensuoti šį neigiamą poveikį ir sustiprinti kultūrinio intelekto teigiamą įtaką įsipareigojimui organizacijai (Christian ir kt., 2011). Įsitraukimas į darbą veikia kaip veiksnys, kur silpnina streso poveikį ir stiprina darbuotojų kultūrinio intelekto efektyvumą ir jų įsipareigojimą organizacijai (Halbesleben, 2010). Tyrimai parodė, kad įsitraukę darbuotojai geriau valdo stresą ir naudojami savo kultūriniu intelektu, kad prisitaikytų prie kultūrinių skirtumų, kas galiausiai stiprina jų įsipareigojimą organizacijai (Hakanen, Bakker ir Schaufeli, 2006). Todėl remiantis ankstesniais tyrimų duomenimis, šiame tyrime iškelta hipotezė:

H10 – darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

H11 – darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

H12 – darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

2.3. Metodologijoje naudojamų sąvokų žodynėlis

Siekiant užtikrinti aiškumą ir išvengti galimų terminų suvokimo nesusipratimų, labai svarbu apibrėžti tyrime naudojamas pagrindines sąvokas: tarpkultūrinis prisitaikymas, kultūrinis intelektas, darbinis stresas, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai. Kiekviena iš šių

sąvokų atlieka svarbų vaidmenį šio tyrimo kontekste, todėl norint jas interpretuoti, reikia žinoti tikslias jų reikšmes.

Tarpkultūrinis prisitaikymas – tai prisitaikymo prie naujos aplinkos procesas arba pasiektas psichologinio prisitaikymo lygis, kai individas susipažįsta ir pradeda jausti komfortą dirbant ir gyvenant kultūroje, kuri skiriasi nuo jo paties kultūros (Kai Liao ir kt., 2021).

Kultūrinis intelektas – tai gebėjimas prisitaikyti, kai susiduriama su problemomis, kylančiomis sąveikaujant su kitų kultūrų žmonėmis (Sternberg, Siriner, Oh ir Wong, 2022).

Darbinis stresas – tai su darbu susiję iššūkiai, kilęs stresas, nervingumas, susierzinimas, nerimas ir emocinis išsekimas (Wickramasinghe, 2016).

Įsitraukimas į darbą – tai energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo būseną, kai darbuotojas giliai įsitraukia į prasmingą ir malonų darbą (Simpson, 2008).

Įsipareigojimas organizacijai – tai darbuotojų gebėjimas ir noras priderinti savo veiksmus prie organizacijos prioritetų, poreikių ir tikslų, siekiant įgyvendinti jos tikslus (Waseel ir kt., 2023).

2.4. Tyrimo organizavimas ir instrumentai

Siekiant įvertinti tyrimo hipotezes, kiekybinei analizei atlikti buvo taikoma struktūruotos apklausos metodika. Atsižvelgiant į sudėtingą ir daugialypį tyrimo plano pobūdį, kiekybinė analizė buvo pripažinta tinkamiausiu metodu. Šis metodas leido išsamiai išnagrinėti priežastinius ryšius tarp kintamųjų. Norint surinkti reikiamus duomenis, tyrime buvo naudojamas kiekybinės apklausos metodas. Per internetinę platformą <https://apklausa.lt/> buvo platinamas iš anksto parengtas 5 blokų uždarų klausimų klausimynas. Pagrindinis šio apklausos metodo privalumas yra tas, kad nuotolinė anketa leidžia pasiekti didelę auditoriją Lietuvoje gyvenančių imigrantų mažesnėmis sąnaudomis, nes nereikia spausdinti ar platinti fizinių anketų. Jos taip pat suteikia galimybę greitai surinkti duomenis, o respondentai gali pildyti anketas jiems patogiu metu ir vietoje, užtikrinant didesnę anonimiškumą ir privatumą.

Tyrimo populiaciją sudarė visi imigrantai, kurie yra gavę teisę laikinai arba nuolat gyventi ir dirbti Lietuvos Respublikoje. Remiantis migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenimis (2023 m.), Lietuvoje 2023 m. pradžioje išvis gyveno 189 411 užsieniečiai. Nors tyrime buvo įtraukti visi imigrantai, nepaisant jų gyvenimo Lietuvoje trukmės. Tikėtina, kad jei tyrimo imtis būtų apsiribojusi tik tais imigrantais, kurie gyvena Lietuvoje nuo 1 iki 3 metų, rezultatai galėjo būti šiek tiek kitokie. Ši specifinė grupė atspindėtų tarpkultūrinio prisitaikymo procesus, būdingus ankstyvajam adaptacijos laikotarpiui ir galbūt geriau atskleistų sunkumus, su kuriais susiduriama pirmaisiais gyvenimo metais naujoje šalyje. Įtraukus imigrantus su ilgesne gyvenimo patirtimi Lietuvoje, tyrimo rezultatai galėjo būti

paveikti skirtingų prisitaikymo lygių ir patirčių, kas galėtų daryti įtaką kultūrinio intelekto, darbinio streso bei įsitraukimo į darbą sąveikai. Vis dėlto, siekiant surinkti pakankamai duomenų ir padidinti rezultatų patikimumą, į tyrimą buvo įtraukti visi pasiekiami imigrantai, nepaisant jų gyvenimo Lietuvoje trukmės.

Tyrimo imties dydis buvo nustatytas remiantis Tabachnick ir Fidell (1996) rekomendacijomis, kurios nurodo, kad atliekant struktūrinių lygčių modelio analizę reikia įtraukti mažiausiai 5 respondentus kiekvienam modelio teiginiui įvertinti. Kadangi, šio tyrimo modelį sudarė 69 teiginiai, minimalus rekomenduojamas imties dydis buvo taip apskaičiuotas: $69 \times 5 = 345$ respondentai. Atsižvelgiant į šį skaičiavimą, buvo siekiama surinkti pakankamą skaičių respondentų, kad būtų užtikrintas rezultatų patikimumas ir modelio tinkamumas analizei.

Tyrimo dalyviams atrinkti buvo taikomas atsitiktinės imties būdas. Tyrimo dalyviai buvo vyrai ir moterys, kurie turi laikiną ir nuolatinę teisę gyventi ir dirbti Lietuvoje. Respondentų amžius svyravo nuo 18 iki 63 metų, nes tai yra darbingas amžius Lietuvoje. Iš pradžių buvo svarstoma tyrime taikyti respondentų gyvenimo šalyje trukmės apribojimą (nuo vienerių iki trejų metų), remiantis tuo, kad per šį laikotarpį vyksta svarbūs tarpkultūrinio prisitaikymo procesai, o imigrantai siekia stabilizuoti ekonominę padėtį bei gali patirti emocinės pusiausvyros sutrikimų. Tikėtasi, kad tik šie respondentai gali tinkamai įvertinti kultūrinio intelekto (nepriklausomas kintamasis) poveikį įsipareigojimo organizacijai dimensijoms (priklausomieji kintamieji). Taip pat nuspręsti kokią įtaką daro darbinis stresas (mediatorius) kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų ryšiams bei nustatyti įsitraukimo į darbą (mediatorius) svarbą kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų ryšiams, remiantis organizacijų, kuriose jie dirba pavyzdžiu. Vis dėlto, nebuvo taikomas šis gyvenimo trukmės šalyje rodiklis, nes tai reikšmingai sumažino potencialių respondentų pasiekiamumą. Galiausiai, tyrime dalyvauti turėjo galimybę tik tie respondentai, kurie naudojami socialiniais tinklais, nes būtent per juos buvo platinamas parengtas klausimynas.

Remiantis moksliniais darbinių apibrėžimų pagrindais buvo sukurti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomo kintamojo – kultūrinio intelekto (X) ir priklausomųjų kintamųjų – įsipareigojimo organizacijai dimensijų (Y1, Y2, Y3). Taip pat padėsiantys įvertinti, kaip šį ryšį keičia mediatoriai – darbinis stresas (M) ir įsitraukimas į darbą (M).

Kultūrinis intelektas. Imigrantų kultūriniam intelektui įvertinti buvo pasirinktas 20 teiginių tarpkultūrinio intelekto konstruktas, kurį išsamiai ištyrė Dyne, Ang ir Koh (2008) publikacijoje „Kultūrinio intelekto žinynas“ (anlg. „Handbook of Cultural Intelligence“). Publikacijoje pateikti teiginiai identifikuoja tarpasmeninio, emocinio ir socialinio intelekto formas, kurios yra reikšmingos pažinčiai su kultūra ir prisitaikymu prie jos (Dyne, Ang ir Koh, 2008) (žr. 5 lentelę). Kadangi, kultūrinis intelektas yra tarpkultūrinio prisitaikymo sudėtinė dalis

bei būtina sąlyga norint sėkmingai integruotis naujoje kultūrinėje aplinkoje, todėl tai padeda suprasti kultūrinius skirtumus, prisitaikyti prie įvairaus kultūrinio konteksto, veiksmingai bendrauti ir išvengti konfliktų.

Respondentai turėjo įvertinti kiekvieno konstrukto teiginius pagal Likerto skalę. Ši skalė susideda iš septynių lygių, kurių kiekvienas atspindi skirtingą nuomonės laipsnį. 1 reiškia – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Iš dalies nesutinku“, 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Iš dalies sutinku“, 6 – „Sutinku“, o 7 – „Visiškai sutinku“.

5 lentelė

Konstruktas X – Kultūrinis intelektas

1.	Suvokiu, kokiomis kultūrinėmis žiniomis naudojuosi bendraudamas su skirtingų kultūrų žmonėmis.
2.	Tobulinu savo kultūrinės žinias, kai bendrauju su man nepažįstamos kultūros žmonėmis.
3.	Suvokiu, kokias kultūrinės žinias taikau bendraudamas su kitų kultūrų atstovais.
4.	Tikrinu savo kultūrinių žinių tikslumą, kai bendrauju su žmonėmis iš skirtingų kultūrų.
5.	Išmanau kitų kultūrų teises ir ekonomines sistemas.
6.	Išmanau kitų kalbų taisykles (pvz., žodyną, gramatiką).
7.	Žinau kitų kultūrų kultūrinės vertybės ir religinius įsitikinimus.
8.	Žinau kitų kultūrų santuokos sistemas.
9.	Išmanau kitų kultūrų menus ir amatus.
10.	Žinau kitų kultūrų neverbalinio elgesio išraiškos taisykles.
11.	Man patinka bendrauti su skirtingų kultūrų žmonėmis.
12.	Esu įsitikinęs, kad galiu bendrauti su vietiniais gyventojais man nepažįstamoje kultūroje.
13.	Esu įsitikinęs, kad galiu susidoroti su stresu, patiriamu prisitaikant prie man naujos kultūros.
14.	Man patinka gyventi kultūrose, kurios man nepažįstamos.
15.	Esu įsitikinęs, kad galiu priprasti prie apsipirkimo sąlygų kitoje kultūroje.
16.	Pakeičiu savo verbalinį elgesį (pvz., akcentą, toną), kai to reikia bendraujant su kita kultūra.
17.	Skirtingai naudoju pauzę ir tylą, kad atitiktų skirtingas tarpkultūrines situacijas.
18.	Keičiu kalbėjimo tempą, kai to reikia tarpkultūrinėje situacijoje.
19.	Keičiu savo neverbalinį elgesį, kai to reikalauja tarpkultūrinė situacija.
20.	Keičiu savo veido išraišką, kai to reikalauja tarpkultūrinė situacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Dyne ir kt., 2008.

Įsipareigojimas organizacijai. Siekiant įvertinti imigrantų įsipareigojimą organizacijai buvo pasirinktas Allen ir Myer (1991) 24 teiginių konstruktas (žr. 6 lentelę). Patikimas bei plačiai naudojamas matavimo įrankis padėjo ištirti emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo dimensijų ir subdimensijų sąryšį.

Respondentai turėjo įvertinti kiekvieno konstrukto teiginius, naudodant Likerto skalę, kurioje yra septyni galimi atsakymų variantai, reikšiantys skirtingus nuomonių lygmenis. 1 –

„Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Iš dalies nesutinku“, 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Iš dalies sutinku“, 6 – „Sutinku“ ir 7 reiškiantis – „Visiškai sutinku“.

6 lentelė

Konstruktas Y – Įsipareigojimas organizacijai

Y1	1.	Būčiau labai laimingas galėdamas (-a) dirbti likusią karjeros dalį šioje organizacijoje.
	2.	Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų.
	3.	Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos.
	4.	Manau, kad lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip ir prie šios.
	5.	Savo organizacijoje nesijaučiu „šeimos nariu“.
	6.	Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos.
	7.	Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę.
	8.	Nejaučiu stiprios priklausomybės savo organizacijai.
Y2	9.	Nebijau, kas gali nutikti, jei išeisiu iš darbo neturėdamas kito darbo.
	10.	Man būtų labai sunku dabar palikti savo organizaciją, net jei to ir norėčiau.
	11.	Per daug kas mano gyvenime žlugtų, jei nuspręščiau, kad dabar noriu palikti savo organizaciją.
	12.	Man nebūtų per brangu palikti savo organizaciją dabar.
	13.	Šiuo metu likti mano organizacijoje yra ne tik noro, bet ir būtinybės reikalas.
	14.	Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių, kad galėčiau svarstyti galimybę palikti šią organizaciją.
	15.	Vienas iš nedaugelio rimtų pasitraukimo iš šios organizacijos padarinių būtų galimų alternatyvų trūkumas.
	16.	Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad pasitraukimas pareikalautų didelių asmeninių aukų – kita organizacija gali neprilygti bendrai naudai, kurią gaunu čia.
Y3	17.	Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia darbo vietas.
	18.	Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai.
	19.	Darboviečių keitimas man visai neatrodo neetiškas.
	20.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti.
	21.	Jei gaučiau kitą pasiūlymą dirbti geresnį darbą kitur, nemanyčiau, kad būtų teisinga palikti savo organizaciją.
	22.	Buvau išmokytas išlikti lojaliu vienai organizacijai.
	23.	Viskas buvo geriau, kai žmonės didžiąją savo karjeros dalį dirbo vienoje organizacijoje.
	24.	Nemanau, kad noras būti „kompanijos siela“ yra prasmingas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Efthymiopoulos ir Goula, 2024.

Darbinis stresas. 8 teiginių konstrukta, skirtą vertinti darbiniam stresui sudarė Amerikos streso institutas (1978). Dėl jo suskirstymo į aštuonis teiginius, apimančius dažniausiai

pasitaikančius streso darbe veiksnius, šis kompaktiškas formatas leido greitai ir efektyviai identifikuoti ir suprasti su darbu susijusį stresą, įvertinti asmens streso lygį ir galimas problemų sritis (žr. 7 lentelę).

Respondentų buvo prašoma įvertinti kiekvieno koncepto teiginius naudojant Likerto skalę su penkiais skirtingais atsakymo variantais, iš kurių kiekvienas atskleidė skirtingą respondento nuomonę. Todėl kiekvienas skaičius turėjo atitinkamą reikšmę: 1 – „Niekada“, 2 – „Retai“, 3 – „Kartais“, 4 – „Dažnai“, 5 – „Labai dažnai“.

7 lentelė

Konstruktas M – Darbinis stresas

1.	Sąlygos darbe yra nemalonios, o kartais net nesaugios.
2.	Jaučiu, kad mano darbas neigiamai veikia mano fizinę ar emocinę gerovę.
3.	Turiu per daug darbo ir (arba) per daug nepagrįstų terminų.
4.	Man sunku išsakyti savo nuomonę ar jausmus dėl darbo sąlygų vadovams.
5.	Jaučiu, kad darbo spaudimas trukdo mano šeimyniniam ar asmeniniam gyvenimui.
6.	Turiu pakankamą kontrolę ar indėlį į savo darbo pareigas.
7.	Už gerus darbo rezultatus sulaukiu tinkamo pripažinimo ar atlygio.
8.	Darbe galiu maksimaliai išnaudoti savo įgūdžius ir talentus.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Amerikos streso institutas, b.m.

Įsitraukimas į darbą. 17 klausimų įsitraukimo į darbą skalė, kurią sudarė Schaufeli ir Bakker (2003) buvo naudojama siekiant įvertinti teigiamą su darbu susijusią pasitenkinimo būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (žr. 8 lentelę). Todėl plačiai pripažinta ir validuota moksliniuose tyrimuose skalė padėjo identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų įsitraukimo sritis bei nustatyti darbuotojų įsitraukimo lygį.

Naudojant Likerto skalę su septyniais atsakymų variantais, kurių kiekvienas reiškia atskirą nuomonę, respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius. Kiekvienas skaičius turėjo reikšmę: 1 – „Niekada“, 2 – „Beveik niekada“, 3 – „Retai“, 4 – „Kartais“, 5 – „Dažnai“, 6 – „Labai dažnai“, 7 – „Visada“.

8 lentelė

Konstruktas M – Įsitraukimas į darbą

1.	Darbe jaučiuosi kupinas energijos.
2.	Mano darbas yra prasmingas ir tikslingas.
3.	Laikas greitai bėga, kai dirbu.
4.	Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir energingas.
5.	Esu entuziastingai nusiteikęs dėl savo darbo.
6.	Kai dirbu, pamirštu visa kita, kas mane supa.
7.	Mano darbas mane įkvepia.

8 lentelės tęsinys.

8.	Kai atsikeliu ryte, jaučiuosi taip, jog noriu eiti į darbą.
9.	Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu.
10.	Didžiuojuosi savo atliekamu darbu.
11.	Esu įsitraukęs į savo darbą.
12.	Galiu tęsti darbą labai ilgą laiko tarpą.
13.	Man mano darbas yra keliantis iššūkius.
14.	Kai dirbu, mane užvaldo jaudulys.
15.	Savo darbe esu labai psichologiškai atsparus.
16.	Man yra sunku atsiriboti nuo savo darbo.
17.	Savo darbe visada atkakliai dirbu, net kai nesiseka.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006.

Sociodemografiniai klausimai. Demografiniai vertinimai atliekami naudojant nominalią skalę lyčiai (vyras; moteris), pareigybėms nustatyti (taip, turiu pavaldinių; ne, neturiu pavaldinių) ir esamai darbo situacijai apibūdinti (šiuo metu dirbu; šiuo metu nedirbu). Ranginė skalė buvo taikoma klausimams apie išsilavinimą (vidurinis profesinis ir/ar spec.; aukštasis neuniversitetinis (koleginis aukštesnysis); aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis); aukštasis universitetinis (magistro laipsnis); mokslų daktaro laipsnis), siekiant išsiaiškinti respondentų gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimą, organizacijos dydį pagal darbuotojų skaičių ir veiklos sritį. Taip pat, respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių.

2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros

Empiriniai duomenys buvo analizuojami naudojant SPSS ir SmartPLS programinės įrangos paketus. Siekiant užtikrinti konstrukto patikimumą, buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas, tai yra vidinio nuoseklumo matas, kurio riba turi būti ne mažesnė kaip 0,7. Šiuo koeficientu buvo įvertinta koreliacija tarp atskirų klausimyno klausimų, taip siekiant patikrinti duomenų normalumą ir skalių patikimumą. Siekiant užtikrinti konstrukto diskriminantinį validumą, buvo atliktos dvi analizės pagal Fornell-Larcker HTMT santykio kriterijus. Priežastinių reiškinių ryšių hipotezėms buvo nustatyta 0,05 reikšmingumo riba. Todėl vadovaujantis statistiniais duomenimis galima teigti, jei p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais. Šios ribos pasirinkimas yra labai svarbus nustatant rezultatų reikšmingumą. Siekiant griežtai įvertinti ir išanalizuoti pasiūlytas teorijas, buvo naudojamos įvairios statistinės priemonės:

1. Skirtingų konstrukto vidurkiams palyginti buvo naudojami T-testai ir one-way ANOVA analizė.

2. Siekiant patikrinti visas tyrime iškeltas hipotezes, buvo atlikta struktūrinių lygčių modelio analizė, naudojant SmartPLS programinę įrangą.

Pirmiausia struktūrinių lygčių analizė buvo panaudota ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (X), t. y. kultūrinio intelekto, ir priklausomų kintamųjų (Y1, Y2, Y3), t. y. emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai, įvertinti. Šios analizės tikslas buvo patikrinti H1, H2 ir H3 hipotezes, kurios vertina kultūrinio intelekto tiesioginį poveikį skirtingoms įsipareigojimo organizacijai dimensijoms.

Struktūrinių lygčių analizė buvo atlikta siekiant ištirti mediatorių, tokių kaip darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą, poveikį ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (X) ir priklausomųjų kintamųjų (Y1, Y2, Y3). Ši analizė leido įvertinti, kaip darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą veikia kultūrinio intelekto poveikį skirtingoms įsipareigojimo dimensijoms, o tai leido patikrinti H4, H5, H6, H7, H8 bei H9 hipotezes.

Galiausiai, buvo atlikta struktūrinių lygčių analizė, siekiant ištirti bendrą darbinio streso ir įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį kultūrinio intelekto bei emocinio, tęstinio ir normatyvinių įsipareigojimų organizacijai ryšiams. Ši analizė padėjo patikrinti H10, H11 ir H12 hipotezes, kurios vertina mediatorių kombinacijos įtaką.

Duomenų, surinktų iš klausimyno, analizei ir aiškinimui bei vizualiniam atvaizdavimui, bus pasitelkta aprašomoji statistika. Ši statistikos rūšis leis išsamiai išnagrinėti ir pateikti įvairius duomenų aspektus, įskaitant jų vidurkius, variaciją, pasiskirstymą ir kitas charakteristikas.

3. IMIGRANTŲ KULTŪRINIO INTELEKTO POVEIKIS ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo procesas ir respondentų demografinė apžvalga

Tyrimo trukmė:

Tyrimas, atliktas magistro baigiamajam darbui, buvo pradėtas vykdyti 2024 m. liepos mėn. ir baigėsi 2024 m. gruodžio mėn.

Tyrimo eiga:

Tyrimas prasidėjo klausimyno parengimu, kuris buvo patalpintas elektroninėje apklausų platformoje <https://apklausa.lt/>. Po paskelbimo, apklausa tapo prieinama dalyviams, todėl siekiant pasiekti tikslią tyrimo populiaciją, pirmiausia apklausos nuoroda buvo patalpinta imigrantų, kurie gyvena Lietuvoje, socialinio tinklo „Facebook“ grupėse. Vis dėlto, toks anketos platinimo būdas nebuvo efektyvus, todėl klausimynas buvo siunčiamas asmeniškai žmonėms, kurie atitiko nustatytus tyrimo kriterijus per „InterNations“ ir kitus socialinius tinklus. Kita vertus, tai nepadėjo surinkti pakankamai respondentų atsakymų, todėl lemiamas žingsnis, kuris ženkliai prisidėjo prie respondentų atsakymų surinkimo, buvo nuomonės formuotojos iš Rumunijos, gyvenančios ir dirbančios Lietuvoje, pagalba. Nuomonės formuotoja pasidalino apklausa savo socialiniame tinkle „Instagram“, taip suteikdama tyrimui didelį matomumą ir pasiekiamumą. Jos sekėjai, atitinkantys tyrimo tikslinę grupę, aktyviai dalyvavo apklausoje, kas žymiai padidino respondentų skaičių ir leido pasiekti norimą atsakymų kiekį.

Kai apklausos atsakymų skaičius pasiekė 354, buvo priimtas sprendimas nutraukti atsakymų rinkimo procesą, nes pasiektas numatytas dalyvių skaičius buvo pakankamas, kad būtų galima gauti patikimus ir reprezentatyvius rezultatus. Surinkti duomenys buvo eksportuoti į SPSS programą, kurioje buvo atlikta išsami duomenų analizė. SPSS programinė įranga buvo naudojama tiek duomenų apdorojimui, tiek statistinių testų atlikimui, siekiant išnagrinėti gautus rezultatus ir atlikti reikiamus patikimumo bei galimų klaidų patikrinimus.

Po pirminės atsakymų analizės buvo atlikta papildoma duomenų eliminavimo procedūra, siekiant pašalinti galimas klaidas ir užtikrinti rezultatų tikslumą. Todėl, iš 354 respondentų atsakymų buvo pašalinti 3 dalyvių atsakymai, kurie anketos pradžioje nurodė, kad šiuo metu nedirba. Apklausos dalyvių atsakymai nebuvo įskaityti, nes jie neatitiko kontrolinio klausimo reikalavimo, kuris buvo skirtas nustatyti respondentų darbo statusą. Todėl tyrime liko 351 respondento galiojantys apklausos atsakymai, kurie buvo naudojami tolimesnei rezultatų analizei.

Tyrimo respondentų demografiniai duomenys:

Respondentų buvo prašoma pateikti demografinius duomenis, apimančius lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygį, darbo poziciją (vadovaujanti/nevadovaujanti), organizacijos veiklos sritį ir įmonės dydį. Šie duomenys buvo detalčiai analizuojami siekiant nustatyti, kaip demografiniai veiksniai galėtų paveikti respondentų pateiktus atsakymus. Demografiniai rodikliai yra svarbūs, nes jie padeda geriau suprasti tyrimo kontekstą ir gali atskleisti, ar tam tikros grupės atsako kitaip nei kitos. Lentelėje pateikiamos 351 tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos, kurios buvo naudojamos analizuojant galimus atsakymų skirtumus pagal įvairius respondentų profilius (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

DEMOGRAFINIAI RODIKLIAI	RESPONDENTŲ SKAIČIUS	PROCENTAI
↓	↓	↓
AMŽIUS		Vidurkis – 33 metai
▪ (Įrašomas)	351	
LYTIS		
▪ Moteris	122	65,2%
▪ Vyras	229	34,8%
IŠSILAVINIMAS		
▪ Vidurinis	2	0,6%
▪ Vidurinis Profesinis ir/ar spec.	22	6,3%
▪ Aukštasis neuniversitetinis (koleginis aukštesnysis)	62	17,7%
▪ Aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis)	174	49,6%
▪ Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	90	25,6%
▪ Mokslų daktaro laipsnis	1	0,3%
GYVENIMO TRUKMĖ LIETUVOJE		
▪ Iki 1 metų	16	4,6%
▪ 1 – 3 metus	51	14,5%
▪ 3 ir daugiau	284	80,9%
LIETUVIŲ KALBOS MOKĖJIMAS		
▪ Taip, laisvai	22	6,3%
▪ Taip, bet nelaisvai	121	34,5%
▪ Ne, bet šiek tiek suprantu	192	54,7%
▪ Ne, visiškai nekalbu lietuviškai	16	4,6%
POZICIJOS POBŪDIS		
▪ Vadovaujanti	109	31,1%
▪ Nevadovaujanti	242	68,9%

10 lentelės tęsinys.

ORGANIZACIJOS DYDIS		
▪ 1 – 9 darbuotojai	15	4,3%
▪ 10 – 49 darbuotojai	95	27,1%
▪ 50 – 249 darbuotojai	152	43,3%
▪ 250 ir daugiau darbuotojų	89	25,4%
ORGANIZACIJOS VEIKLOS SRITIS		
▪ Gamyba	24	6,8%
▪ Didmeninė ir mažmeninė prekyba	47	13,4%
▪ Finansinės paslaugos	36	10,3%
▪ IT paslaugos	71	20,2%
▪ Žemės ūkis	2	0,6%
▪ Švietimo paslaugos	15	4,3%
▪ Statybos ir rangos paslaugos	18	5,1%
▪ Sveikatos apsaugos paslaugos	21	6%
▪ Viešasis administravimas	25	7,1%
▪ Kita	92	26,2%

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Remiantis pateiktais duomenimis 9 lentelėje galima teigti, jog iš 351 respondento apklausoje dalyvavo net 65,2% moterų ir 34,8% vyrų. Tai rodo, kad moterys sudaro didžiąją dalį apklausos dalyvių, o vyrai – mažesnę.

Didžiausia dalis respondentų (49,6%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, t.y. bakalauro laipsnį, o 25,6% – aukštąjį universitetinį išsilavinimą, t.y. magistro laipsnį. Mažesnės grupės apima turinčius aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (kolegijos bakalauro laipsnį – 17,7%) ir vidurinį profesinį išsilavinimą (6,9%). Mažiausiai respondentų (0,3%) nurodė turintys mokslų daktaro laipsnį.

Dauguma respondentų (80,9%) Lietuvoje gyvena nuo 1 iki 3 metų, kas rodo, kad dauguma dalyvių turi pakankamą patirtį gyvenant ir dirbant šalyje. 14,5% apklaustųjų Lietuvoje gyvena daugiau nei 3 metus, o tik 4,6% yra atvykę į Lietuvą neseniai, t.y. gyvena mažiau nei metus. Šie rezultatai gali reikšti, kad didžioji dalis respondentų turi gerą supratimą apie šalies darbo rinką ir socialinius aspektus, kurie gali daryti įtaką jų atsakymams.

34,5% respondentų nurodė, kad moka lietuvių kalbą, tačiau nelaisvai, o 6,3% atsakė, kad moka laisvai. Beveik 55% dalyvių nurodė, kad lietuvių kalbą supranta tik šiek tiek arba visiškai jos nemoka (4,6%). Tai atskleidžia, kad lietuvių kalbos žinios tarp respondentų yra įvairios.

68,9% respondentų nedirba vadovaujančioje pozicijoje, o 31,1% – dirba vadovaujančioje. Tai rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų užima pozicijas, kuriose jie neturi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

43,3% respondentų dirba įmonėse, turinčiose nuo 50 iki 249 darbuotojų, o 38,3% – didelėse įmonėse, kurios turi daugiau nei 250 darbuotojų. Mažesnės įmonės (1 – 9 darbuotojai) sudaro tik 4,3% apklaustųjų, o vidutinio dydžio įmonės (10 – 49 darbuotojų) – 27,1%. Tai rodo, kad tyrimo dalyviai daugiausia priklauso vidutinio ir didelio dydžio organizacijoms.

Didžiausia dalis respondentų (26,2%) nurodė, jog jų organizacijos veiklos sritis nepatenka į išskirtas veiklos sričių grupes, todėl jie rinkosi atsakymą „Kita“. Vis dėlto, net 20,2% apklaustųjų nurodė, jog dirba IT sektoriuje, 13,4% didmeninėje ir/arba mažmeninėje prekyboje, 10,3% – finansinių paslaugų sektoriuje. Šiek tiek mažiau respondentų (7,1%) darbuojasi viešajame administravime, 7% – gamyboje, 6% – sveikatos apsaugos srityje, 5,1% – statybų sektoriuje, 4,3% – švietimo srityje. Mažiausiai apklaustųjų (0,6%) rinkose žemės ūkio sektorių. Šie demografiniai duomenys rodo, kad tyrimo respondentai yra plačiai išsidėstę įvairiose ekonomikos šakose.

Respondentams amžiaus rodiklį reikėjo įrašyti, todėl lentelėje pateikiami duomenys, kurie nurodo, koks buvo šio indikatorius vidurkis, standartinis nuokrypis, minimali ir maksimali reikšmės (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Respondentų amžiaus statistiniai duomenys

RODIKLIS	VIDURKIS	STANDARTINIS NUOKRYPIS	MINIMALI REIKŠMĖ	MAXIMALI REIKŠMĖ
↓	↓	↓	↓	↓
AMŽIUS	33,17	5,831	18	58

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Amžiaus statistiniai duomenys rodo, kad vidutinė respondentų amžiaus reikšmė siekia 33,17 metų. Standartinis nuokrypis, kuris yra 5,831 metų, rodo, kad respondentų amžius svyruoja apie 5,8 metų aplink vidurkį. Vis dėlto, jauniausias tyrime dalyvavęs apklaustasis yra 18 metų, o vyriausias – 58 metų. Tai rodo, kad respondentų amžius yra tolygiai pasiskirstęs ir apima tiek jaunesnius, tiek vyresnius asmenis.

3.2. Konstrukto patikimumo ir duomenų pasiskirstymo įvertinimas

Tyrimo pradžioje buvo atliktas konstrukto patikimumo vertinimas, naudojant Cronbach Alpha koeficientą. Lentelėje pateikiama šio koeficiento reikšmių palyginimo analizė, kurią sudaro autorių paskaičiuoti duomenys ir tyrimo metu su SPSS programa gauti rezultatai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Autorių pateikiamų ir tyrime naudotų konstrukto Cronbach Alpha koeficientai

KONSTRUKTAS	KONSTRUKTO AUTORAI	AUTORIŲ CRONBACH'S α	TYRIMO CRONBACH'S α
Kultūrinis intelektas	Ang, S., Dyne, L. V. & Koh, C. (2008)	0,78	0,954
Darbinis stresas	Amerikos streso institutas (1978)	-	0,846

12 lentelės tęsinys.

Įsitraukimas į darbą	Schaufeli, W. & Baker, A. (2003)	0,94	0,973
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991)	0,91	0,849
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai		0,81	0,689
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai		0,75	0,719

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis mokslinė literatūra ir SPSS programos duomenimis.

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visų konstrukto Cronbach Alpha rodikliai viršija arba yra arti 0,7 ribos, kas patvirtina apie stiprų teiginių tarpusavio suderinamumą ir patikimumą. Taip pat pastebima, kad nė vieno koeficiento vertė nesiekia 1, tai rodo, jog teiginiai, nors yra susiję, tačiau išlaiko turinio skirtumus. Palyginus apskaičiuotas Cronbach Alpha reikšmes su autorių pateiktais rezultatais, matoma, kad jos yra labai artimos, o tai patvirtina, jog respondentai tinkamai suprato jiems pateiktus teiginius. Įvertinus patikimumo rodiklius, buvo parengtos duomenų skirstinio normalumo analizės, kurioms atlikti naudoti Kolmogorovo-Smirnovo ir Šapiro-Vilko testai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Duomenų normalumo testai

KONSTRUKTAS	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Reikšmė	p vertė	Reikšmė	p vertė
Kultūrinis intelektas	0,099	<0,001	0,956	<0,001
Darbinis stresas	0,053	0,017	0,987	0,003
Įsitraukimas į darbą	0,067	<0,001	0,986	0,002
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	0,081	<0,001	0,976	<0,001
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	0,084	<0,001	0,983	<0,001
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	0,148	<0,001	0,950	<0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Šių testų metu buvo tikrinama nulinė hipotezė, kuri remiasi prielaida, jog tarp esamų duomenų ir normalaus skirstinio nėra reikšmingų skirtumų. Jei *p reikšmė* yra didesnė nei 0,05, tai nulinė hipotezė laikoma patvirtinta. Tačiau, remiantis atliktų testų rezultatais, nustatyta, kad visi analizuoti kintamieji neatitinka normalaus skirstinio kriterijų, nes visos *p reikšmės* yra mažesnės nei 0,05 (žr. 12 lentelę).

Kadangi buvo nustatyta, jog duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo kriterijų, buvo atlikta papildoma analizė siekiant įvertinti jų artumą normaliam skirstiniui. Tai įvertinti padėjo

asimetrijos (*angl. skewness*) ir eksceso (*angl. kurtosis*) koeficientai, kurie apibūdina duomenų pasiskirstymo nukrypimus nuo normalaus skirstinio. Šie duomenys parodė, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai svyruoja nuo -0,881 iki 1,707, o dauguma jų patenka į intervalą tarp -1 ir 1. Vis dėlto, dviejų konstrukto eksceso koeficientai viršijo -1 ir 1 ribas, t.y. kultūrinio intelekto rodiklis – 1,185 ir normatyvinio įsipareigojimo rodiklis – 1,707, tačiau vis dar išliko priimtinaame intervale (žr. 13 lentelę). Nors duomenys ir nėra visiškai normaliai pasiskirstę, jie laikytini pakankamai artimais normaliam skirstiniui, kad būtų galima taikyti parametrinę statistinę analizę.

13 lentelė

Asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės

KONSTRUKTAS	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Kultūrinis intelektas	-0,881	1,185
Darbinis stresas	0,325	0,192
Įsitraukimas į darbą	-0,346	-0,382
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	-0,572	0,519
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	-0,368	0,757
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	-0,679	1,707

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Išanalizavus Q-Q plot ir histogramų rezultatus (žr. 2 priedą), buvo pastebėta, kad nors duomenys neatitinka visiško normalaus pasiskirstymo, jų išsidėstymas yra gana artimas šiam skirstiniui. Q-Q plot grafikuose taškai daugiausia išsidėstę aplink 45° tiesę, o histogramose stulpeliai daugeliu atvejų primena Gauso kreivę. Tačiau tam tikri poslinkiai į kairę ar dešinę histogramose rodo nedidelius nukrypimus nuo normalaus skirstinio. Nepaisant šių neatitikimų, duomenų pasiskirstymas laikomas pakankamai artimu normaliam, todėl analizei taikomi parametrinės statistikos metodai.

Statistinės analizės metu reikšmingumo testai yra taikomi siekiant nustatyti vidurkių ar dispersijų skirtumų statistinį reikšmingumą tarp skirtingų grupių. Kai tiriamos kategorijos turi tik dvi grupes, tokias kaip lytis ar pareigų pobūdis (vadovaujančios/nevadovaujančios), naudojamas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims (žr. 14 lentelę). Šio metodo pagalba analizuojama, ar grupių vidurkiai reikšmingai skiriasi. Jei p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, galima teigti, kad grupių vertinimai yra skirtingi, o jei p reikšmė lygi arba didesnė nei 0,05, vertinimai laikomi vienodais. Norint įsitikinti dispersijų lygybe, taikomas Levene kriterijus: jei p reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0,05, tai dispersijos laikomos lygiomis.

14 lentelė

Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą, emocinio/tęstinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai rezultatų palyginimas pagal lytį ir poziciją

KONSTRUKTAS	RODIKLIS	DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA	
		LYTIS	POZICIJA
Kultūrinis intelektas	Levene's test p	0,607	0,150
	T	-0,439	2,908
	T-test two-sided p	0,661	0,004
	M	Moterys – 4,92	Vadovai – 5,16
		Vyrai – 4,97	Ne vadovai – 4,85
Darbinis stresas	Levene's test p	0,107	0,124
	T	1,240	-2,754
	T-test two-sided p	0,216	0,006
	M	Moterys – 2,57	Vadovai – 2,38
		Vyrai – 2,47	Ne vadovai – 2,60
Įsitraukimas į darbą	Levene's test p	0,656	0,064
	T	-0,041	1,769
	T-test two-sided p	0,967	0,078
	M	Moterys – 5,04	Vadovai – 5,20
		Vyrai – 5,04	Ne vadovai – 4,97
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Levene's test p	0,755	0,150
	T	-0,559	2,121
	T-test two-sided p	0,577	0,035
	M	Moterys – 4,66	Vadovai – 4,84
		Vyrai – 4,72	Ne vadovai – 4,61
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Levene's test p	0,222	0,423
	T	0,601	0,908
	T-test two-sided p	0,548	0,364
	M	Moterys – 4,49	Vadovai – 4,53
		Vyrai – 4,44	Ne vadovai – 4,45
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	Levene's test p	0,684	0,247
	T	-0,670	0,236
	T-test two-sided p	0,504	0,813
	M	Moterys – 4,00	Vadovai – 4,04
		Vyrai – 4,06	Ne vadovai – 4,01

Pastaba: M – Vidurkis.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal lytį.

T-test analizės rezultatai atskleidė, kad lytis, kaip demografinė charakteristika, neturi statistiškai reikšmingo poveikio vertinant tirtus konstrukto rodiklius. Kultūrinio intelekto ($t=-0,439$; $p=0,661$), emocinio įsipareigojimo organizacijai ($t=-0,559$; $p=0,577$), normatyvinio įsipareigojimo organizacijai ($t=-0,670$; $p=0,504$), tęstinio įsipareigojimo organizacijai ($t=0,601$; $p=0,548$), darbinio streso ($t=1,240$; $p=0,216$) ir įsitraukimo į darbą ($t=-0,042$; $p=0,967$) vertinimuose p reikšmės viršija 0,05, todėl skirtumai tarp vyrų ir moterų vidurkių nėra laikomi reikšmingais.

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal poziciją.

T-test analizė parodė, kad pozicija, kaip demografinė charakteristika, turi statistiškai reikšmingą poveikį kultūrinio intelekto ($t=2,908$; $p=0,004$), emocinio įsipareigojimo organizacijai ($t=2,121$; $p=0,035$) ir darbinio streso ($t=-2,745$; $p=0,006$) vertinimuose, nes p reikšmės yra mažesnės nei 0,05. Rezultatai rodo, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai reikšmingai aukščiau vertina kultūrinį intelektą ($M=5,16$) ir emocinį įsipareigojimą ($M=4,84$) nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (atitinkamai $M=4,85$ ir $M=4,61$). Be to, vadovai patiria statistiškai reikšmingai mažesnę streso lygį ($M=2,39$), palyginti su nevadovaujančiais darbuotojais ($M=2,61$). Likusių konstrukto – normatyvinio įsipareigojimo organizacijai ($t=0,236$; $p=0,813$), tęstinio įsipareigojimo organizacijai ($t=0,908$; $p=0,364$) ir įsitraukimo į darbą ($t=1,769$; $p=0,078$) – vertinimų skirtumai tarp grupių nebuvo statistiškai reikšmingi, nes p reikšmės viršija 0,05.

Esant daugiau nei dviem grupėms, vidurkių skirtumų analizei buvo atliktas One-Way ANOVA testas, leidžiantis nustatyti skirtumus tarp kelių grupių pagal tam tikrus kintamuosius, pavyzdžiui, amžių, išsilavinimą, gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygį, organizacijos dydį ir organizacijos veiklos sritį (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą, emocinio/tęstinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai rezultatų palyginimas pagal amžių, išsilavinimą, gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygį, organizacijos dydį ir organizacijos veiklos sritį

	RODIKLIS	DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA					
		Amžius	Išsilavinimas	Gyvenimo trukmė Lietuvoje	Lietuvių kalbos mokėjimo lygis	Org. dydis	Org. veiklos sritis
Kultūrinis intelektas	F	1,157	8,045	0,356	13,308	2,888	2,985
	p	0,256	<0,001	0,701	<0,001	0,036	0,002
	M	-	VI – 4,75	-	RNL – 4,80	MO – 4,85	SS – 4,92
			AUI – 5,12		RKL – 5,25	DO – 5,15	ŠS – 5,20

15 lentelės tęsinys.

Darbinis stresas	F	1,166	6,211	0,379	5,767	7,411	2,530
	p	0,246	<0,001	0,685	<0,001	<0,001	0,008
	M	-	VI – 2,68	-	RNL – 2,71	MO – 2,68	SR – 2,72
			AUI – 2,15		RKL – 2,22	DO – 2,22	IT – 2,30
Įsitraukimas į darbą	F	1,200	7,087	6,879	4,697	3,318	2,737
	p	0,210	<0,001	0,001	0,003	0,020	0,004
	M	-	VI – 4,88	<1 m. – 3,88	RNL – 4,90	MO – 4,85	VA – 5,35
			AUI – 5,34	≥3 m. – 4,28	RKL – 5,32	DO – 5,28	PS – 5,05
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	F	1,272	4,702	1,891	6,487	1,706	2,285
	p	0,147	<0,001	0,153	<0,001	0,165	0,017
	M	-	-	-	RNL – 4,62	-	-
					RKL – 4,91		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	F	1,142	2,728	1,298	1,953	1,558	1,011
	p	0,274	0,020	0,274	0,121	0,199	0,431
	M	-	-	-	-	-	-
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	F	0,933	1,442	6,662	3,021	2,078	1,531
	p	0,582	0,208	0,001	0,030	0,103	0,135
	M	-	-	<1 m. – 4,78	-	-	-
				≥3 m. – 5,22			

Pastaba: M – Vidurkis, VI – Vidurinis išsilavinimas, AUI – Aukštasis universitetinis išsilavinimas, <1 m. – Gyvenimo trukmė trumpesnė nei 1m., ≥3 m. – Gyvenimo trukmė ilgesnė arba lygi m., RNL – Respondentai nekaltantys lietuviškai, RKL – Respondentai kaltantys lietuviškai, MO – Organizacija, kurioje dirba 1-9 darbuotojai, DO – Organizacija, kurioje dirba 250 ir daugiau darbuotojų, SS – Sveikatos apsaugos sektorius, ŠS – Švietimo sektorius, SR – Statybos ir rangos sektorius, IT – IT sektorius, VA – Viešojo administravimo sektorius, PS – Prekybos sektorius. Pastaba: lentelėje nurodyti vidurkiai tik tų demografinių charakteristikų, kurių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SPSS programos duomenimis.

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal amžių.

One-Way ANOVA analizė parodė, kad amžius nedaro reikšmingo skirtumo kultūrinio intelekto ($F=1,157$; $p=0,256$), emocinio įsipareigojimo organizacijai ($F=1,272$; $p=0,147$), normatyvinio įsipareigojimo organizacijai ($F=0,933$; $p=0,582$), tęstinio įsipareigojimo organizacijai ($F=1,142$; $p=0,274$), darbinio streso ($F=1,166$; $p=0,246$) ir įsitraukimo į darbą ($F=1,200$; $p=0,210$) vertinimams (žr. 4 priedą).

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal išsilavinimą.

Išsilavinimas daro reikšmingą poveikį kultūriniam intelektui ($F=8,045$; $p<0,001$). Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai ($M=4,75$) kultūrinį intelektą vertino žemiau nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($M=5,12$) – skirtumas $0,37$ ($p < 0,01$). Bonferroni testas patvirtino šį skirtumą. Išsilavinimas taip pat daro įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai ($F=4,702$; $p<0,001$) bei testiniam įsipareigojimui organizacijai ($F=2,728$; $p=0,020$), tačiau LSD ir Bonferroni testai nepateikė reikšmingų skirtumų tarp konkrečių grupių. Darbinio streso lygiui ($F=6,211$; $p<0,001$) išsilavinimas daro reikšmingą poveikį, kadangi vidurinį išsilavinimą turintys respondentai ($M=2,68$) patyrė daugiau streso nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys apklausos dalyviai ($M= 2,15$) – skirtumas $0,53$ ($p < 0,01$). Bonferroni testas taip pat patvirtino šį skirtumą. Galiausiai One-Way ANOVA testo rezultatai parodė, jog išsilavinimas reikšmingas ir įsitraukimui į darbą ($F=7,087$; $p<0,001$), kadangi, įsitraukimas į darbą buvo reikšmingai aukštesnis tarp aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų ($M=5,34$), lyginant su vidurinį išsilavinimą turinčiais asmenimis ($M=4,88$). Skirtumas siekė $0,46$ ($p<0,01$) ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai (žr. 4 priedą).

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal gyvenimo trukmę Lietuvoje.

Gyvenimo trukmė daro statistiškai reikšmingą poveikį normatyviniam įsipareigojimui ($F=6,662$; $p=0,001$). Respondentai, Lietuvoje gyvenantys trumpiau nei metus ($M=3,88$), šį rodiklį vertino žemiau nei 3 ir daugiau metų Lietuvoje gyvenantys respondentai ($M=4,28$). Skirtumas siekė $0,40$ ($p<0,05$) ir Bonferroni testas patvirtino šį skirtumą. Gyvenimo trukmė taip pat daro reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą ($F=6,879$; $p=0,001$). Trumpiausiai gyvenantys respondentai ($M=4,78$) įsitraukimą vertino žemiau nei ilgiausiai gyvenantys ($M=5,22$). Skirtumas siekė $0,44$ ($p<0,01$) ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai. Kiti rodikliai, tokie kaip kultūrinis intelektas ($F=0,356$; $p=0,701$), emocinis įsipareigojimas organizacijai ($F=1,891$; $p=0,153$), testinis įsipareigojimas organizacijai ($F=1,298$; $p=0,274$) bei darbinio streso lygis ($F=0,379$; $p=0,685$), gyvenimo trukmės reikšmingo poveikio neparodė (žr. 4 priedą).

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir įsitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal lietuvių kalbos mokėjimą.

Lietuvių kalbos mokėjimas daro reikšmingą poveikį kultūriniam intelektui ($F=13,308$; $p<0,001$). Respondentai, gebantys kalbėti lietuviškai ($M=5,25$), kultūrinį intelektą vertino reikšmingai aukščiau nei tie, kurie šios kalbos nemoka ($M=4,80$). Skirtumas siekė $0,45$ ($p<0,01$) ir šį skirtumą patvirtino Bonferroni testas. Reikšmingas poveikis taip pat nustatytas emociniam įsipareigojimui organizacijai ($F=6,487$; $p<0,001$). Respondentai, mokantys lietuvių kalbą ($M=4,91$), emocinį įsipareigojimą vertino aukščiau nei tie, kurie lietuviškai nekalba ($M=4,62$). Skirtumas siekė $0,29$ ($p<0,05$) ir šį skirtumą patvirtino LSD testas. Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai taip pat

parodė reikšmingus skirtumus ($F=3,021$; $p=0,030$). Mokantys lietuvių kalbą respondentai ($M=4,08$) normatyvinį įsipareigojimą vertino aukščiau nei nemokantys ($M=3,85$). Skirtumas siekė 0,23, tačiau nei LSD, nei Bonferroni testai reikšmingo skirtumo tarp konkrečių grupių nepatvirtino. Lietuvių kalbos mokėjimas taip pat turėjo reikšmingą poveikį streso lygiui ($F=5,767$; $p<0,001$). Mokantys lietuvių kalbą respondentai ($M=2,22$) patyrė mažiau streso nei tie, kurie lietuvių kalbos nemoka ($M=2,71$). Skirtumas siekė 0,49 ($p<0,01$), ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai. Galiausiai, lietuvių kalbos mokėjimas turėjo reikšmingą poveikį išitraukimui į darbą ($F=4,697$; $p=0,003$). Mokantys lietuvių kalbą respondentai ($M=5,32$) išitraukimą vertino aukščiau nei nemokantys lietuvių kalbos ($M=4,90$). Skirtumas siekė 0,42 ($p<0,01$), ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai (žr. 4 priedą).

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir išitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį.

Organizacijos dydis darė reikšmingą poveikį kultūriniam intelektui ($F=2,888$; $p=0,036$). Mažose organizacijose (1–9 darbuotojai) dirbantys respondentai ($M=4,85$) kultūrinį intelektą vertino žemiau nei didelėse organizacijose (250 ir daugiau darbuotojų) dirbantys respondentai ($M=5,15$). Skirtumas siekė 0,30 ($p<0,05$). Streso lygis taip pat buvo paveiktas organizacijos dydžio ($F=7,411$; $p<0,001$). Mažose organizacijose dirbantys respondentai ($M=2,68$) patyrė daugiau streso nei didelėse organizacijose dirbantys respondentai ($M=2,22$). Skirtumas siekė 0,46 ($p<0,01$) ir Bonferroni testas patvirtino šį skirtumą. Išitraukimas į darbą buvo reikšmingai aukštesnis didelėse organizacijose dirbančių respondentų ($M=5,28$) nei mažose organizacijose dirbančių respondentų ($M=4,85$). Skirtumas siekė 0,43 ($p<0,01$) ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai. Kiti rodikliai, tokie kaip emocinis įsipareigojimas organizacijai ($F=1,706$; $p=0,165$), normatyvinis įsipareigojimas ($F=2,078$; $p=0,103$) ir tęstinis įsipareigojimas ($F=1,558$; $p=0,199$), statistiškai reikšmingų skirtumų nerodė (žr. 4 priedą).

Kultūrinio intelekto, emocinio/normatyvinio/tęstinio įsipareigojimų organizacijai, streso ir išitraukimo į darbą duomenų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį.

Pagal ANOVA analizę, organizacijos veiklos sritis daro reikšmingą poveikį kultūriniam intelektui ($F=2,985$; $p=0,002$). Sveikatos apsaugos paslaugų sektoriuje dirbantys respondentai ($M=4,92$) kultūrinį intelektą vertino žemiau nei švietimo paslaugų sektoriaus darbuotojai ($M=5,20$). Skirtumas siekė 0,28 ($p<0,05$), ir Bonferroni testas patvirtino šį skirtumą. Streso lygis taip pat buvo reikšmingai paveiktas organizacijos veiklos srities ($F=2,530$; $p=0,008$). Statybos ir rangos paslaugų sektoriaus darbuotojai ($M=2,72$) patyrė daugiau streso nei IT sektoriaus darbuotojai ($M=2,30$). Skirtumas siekė 0,42 ($p<0,01$) ir šį skirtumą patvirtino tiek LSD, tiek Bonferroni testai. Išitraukimas į darbą buvo reikšmingai aukštesnis viešojo administravimo sektoriaus darbuotojų ($M=5,35$) nei didmeninės/mažmeninės prekybos sektoriaus darbuotojų ($M=5,05$). Skirtumas siekė

0,30 ($p < 0,05$), ir šį skirtumą patvirtino Bonferroni testas. Kiti rodikliai, tokie kaip emocinis įsipareigojimas ($F=2,285$; $p=0,017$), normatyvinis įsipareigojimas ($F=1,531$; $p=0,135$) ir tęstinis įsipareigojimas organizacijai ($F=1,011$; $p=0,431$), statistiškai reikšmingų skirtumų neparodė (žr. 4 priedą).

3.3. Modelio kintamųjų sąryšių analizė

Siekiant įvertinti imigrantų kultūrinio intelekto poveikį įsipareigojimui organizacijai, medijuojant darbiniam stresui ir išitraukimui į darbą, buvo pradėta struktūrinių lygčių modelio analizė. Vis dėlto, prieš atliekant struktūrinio modelio vertinimą, pirmiausia reikėjo įvertinti pirminį matavimo modelį. Tik patikrinus matavimo modelio tinkamumą buvo galima užtikrinti, kad konstruktai atitinka reikalavimus tolimesnei struktūrinei analizei, o rezultatai bus patikimi bei pagrįsti.

Atlikus pirminį matavimo modelio vertinimą, iš darbinio streso konstrukto buvo pašalintas teiginys – Q4A6N (*Turiu pakankamą kontrolę ar indėlį į savo darbo pareigas*), nors jo faktorinė apkrova (FL) buvo didesnė nei 0,5, tačiau šis teiginys mažino bendrą konstrukto vidutinės dispersijos reikšmę (AVE) ir neatitiko konvergencinio validumo kriterijų. Tai pat iš emocinio įsipareigojimo konstrukto buvo pašalintas teiginys – Q3A4N (*Manau, kad lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip ir prie šios*), nes jo faktorinė apkrova buvo žemesnė nei priimtina riba (0,4), kas silpnino bendrą konstrukto validumą. Iš tęstinio įsipareigojimo konstrukto buvo pašalinti du teiginiai – Q3A9N (*Nebijau, kas gali nutikti, jei išėsiu iš darbo neturėdamas kito darbo*) ir Q3A12N (*Man nebūtų per brangu palikti savo organizaciją dabar*), kadangi jų faktorinės apkrovos taip pat nesiekė 0,4 ribos ir reikšmingai mažino konstrukto AVE. Panaši situacija buvo nustatyta normatyvinio įsipareigojimo konstrukte, kuriame pašalinti trys teiginiai – Q3A18N (*Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai*), Q3A19N (*Darboviečių keitimas man visai neatrodo neetiškas*) ir Q3A24N (*Nemanau, kad noras būti „kompanijos siela“ yra prasmingas*), nes jų FL buvo žemesnės nei 0,4, dėl ko sumažėjo konstrukto AVE reikšmė ir neatitiko rekomenduojamų konvergencinio validumo kriterijų. Šių rodiklių pašalinimas leido padidinti konstrukcijų AVE reikšmes bei užtikrinti konvergencinį validumą, taip pat pagerinti bendrą matavimo modelio tinkamumą (Hair ir Allamer, 2022). Sutvarkius konstrukcijų rodiklius, buvo galima toliau įvertinti modelį pagal kitus statistiškai svarbius rodiklius, tokius kaip konstrukto patikimumas, diskriminantinis validumas bei kolinearumo įvertinimas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė
Konstrukty patikimumas ir konvergencinis validumas

KONSTRUKTAS	TEIGINYS	FL	CA	CR	AVE	VIF
Darbinis stresas	Q4A1	0,767	0,846	0,844	0,523	2,185
	Q4A2	0,819				
	Q4A3	0,691				
	Q4A4	0,772				
	Q4A5	0,776				
	Q4A7N	0,626				
	Q4A8N	0,580				
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Q3A1	0,834	0,874	0,891	0,566	2,438
	Q3A2	0,754				
	Q3A3	0,792				
	Q3A5N	0,667				
	Q3A6N	0,686				
	Q3A7	0,854				
	Q3A8N	0,655				
Kultūrinis intelektas	Q2A1	0,778	0,954	0,958	0,539	2,946
	Q2A2	0,808				
	Q2A3	0,787				
	Q2A4	0,726				
	Q2A5	0,599				
	Q2A6	0,599				
	Q2A7	0,754				
	Q2A8	0,700				
	Q2A9	0,663				
	Q2A10	0,724				
	Q2A11	0,792				
	Q2A12	0,809				
	Q2A13	0,769				
	Q2A14	0,780				
	Q2A15	0,756				
	Q2A16	0,728				
	Q2A17	0,718				
	Q2A18	0,734				
	Q2A19	0,733				
	Q2A20	0,671				
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	Q3A17	0,708	0,854	0,869	0,633	1,936
	Q3A20	0,844				
	Q3A21	0,757				
	Q3A22	0,837				
	Q3A23	0,823				

16 lentelės tęsinys.

Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	Q3A10	0,796	0,834	0,838	0,548	1,779
	Q3A11	0,778				
	Q3A13	0,675				
	Q3A14	0,708				
	Q3A15	0,772				
	Q3A16	0,702				
Įsitraukimas į darbą	Q5A1	0,889	0,974	0,976	0,708	3,916
	Q5A2	0,882				
	Q5A3	0,855				
	Q5A4	0,863				
	Q5A5	0,889				
	Q5A6	0,827				
	Q5A7	0,899				
	Q5A8	0,798				
	Q5A9	0,831				
	Q5A10	0,883				
	Q5A11	0,911				
	Q5A12	0,823				
	Q5A13	0,810				
	Q5A14	0,837				
	Q5A15	0,853				
	Q5A16	0,589				
	Q5A17	0,811				

Pastaba: FL – Faktorių apkrovos, CA – Cronbach's Alpha, CR – Kompozitinio patikimumo rodiklis, AVE – Vidutinė dispersija, VIF – Dispersijos didinimo faktorius.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SmartPLS programos duomenimis.

Įvertinus matavimo modelį, paaiškėjo, kad konstrukto patikimumas yra geras – Cronbach alfa (CA) ir kompozicinio patikimumo (CR) rodikliai viršija 0,70 ribą. Konvergencinis validumas taip pat patvirtintas, nes visų konstrukto vidutinė dispersija (AVE) yra didesnė nei 0,50, o po pirminio matavimo modelio įvertinimo dauguma faktorių apkrovų (FL) viršija 0,70 ribą. Kolinearumo įvertinimas pagal VIF rodiklius rodo, kad reikšmės neviršija ribos, todėl kolinearumo problemų tarp kintamųjų nėra (Hair ir Allamer, 2022). Apibendrinant, matavimo modelis yra tinkamas, nes atitinka patikimumo ir konvergencinio validumo reikalavimus.

Siekiant užtikrinti konstrukto diskriminantinį validumą, buvo atliktas vertinimas pagal Fornell-Larcker kriterijų. Analizės rezultatai parodė, kad visų konstrukto AVE rodikliai yra didesni už jų koreliacijas su kitais konstruktais. Tai leidžia teigti, kad konstruktai yra tinkamai atskirti vienas nuo kito, o modelis atitinka diskriminantinio validumo reikalavimus (Fornell ir Larcker, 1981). Šis rezultatas patvirtina, kad kiekvieno konstrukto indikatoriai matuoja tik jam priskirtą reiškinį ir nėra reikšmingai susiję su kitais konstruktais (žr.17 lentelę).

17 lentelė

Diskriminantinis validumas (Fornell-Larcker kriterijus)

KONSTRUKTAS	DS	EĮO	KI	NĮO	TĮO	ID
Darbinis stresas	0,723					
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	-0,647	0,753				
Kultūrinis intelektas	-0,563	0,580	0,734			
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	-0,283	0,573	0,410	0,795		
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	-0,192	0,355	0,493	0,573	0,740	
Įsitraukimas į darbą	-0,533	0,749	0,533	0,647	0,449	0,841

Pastaba: DS – Darbinis stresas, EĮO – Emocinis įsipareigojimas organizacijai, KI – Kultūrinis intelektas, NĮO – Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, TĮO – Tęstinis įsipareigojimas organizacijai, ID – Įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SmartPLS programos duomenimis.

Atlikus konstrukto diskriminantinio validumo analizę pagal HTMT santykio kriterijų, paaiškėjo, kad visų konstrukto HTMT reikšmės neviršija nustatytos 0,85 ribos. Tai reiškia, kad konstruktai yra tinkamai atskirti vienas nuo kito, o tarp jų nėra reikšmingo persidengimo. Šis rezultatas leidžia teigti, kad konstrukto indikatoriai tiksliai atspindi jiems priskirtus reiškinius ir užtikrina tinkamą diskriminantinio validumo lygį (Hair ir Allamer, 2022). Apibendrinant, konstrukto atskyrimas pagal HTMT kriterijų patvirtina modelio tinkamumą tolimesnei analizei (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus)

KONSTRUKTAS	DS	EĮO	KI	NĮO	TĮO	ID
Darbinis stresas						
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	0,742					
Kultūrinis intelektas	0,616	0,597				
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	0,314	0,598	0,441			
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	0,220	0,418	0,551	0,675		
Įsitraukimas į darbą	0,549	0,769	0,540	0,699	0,489	

Pastaba: DS – Darbinis stresas, EĮO – Emocinis įsipareigojimas organizacijai, KI – Kultūrinis intelektas, NĮO – Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, TĮO – Tęstinis įsipareigojimas organizacijai, ID – Įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SmartPLS programos duomenimis.

Vidinių latentinių konstrukto – emocinio įsipareigojimo organizacijai (EĮO), tęstinio įsipareigojimo organizacijai (TĮO) ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (NĮO) – R^2 reikšmės leidžia įvertinti modelio aiškinamąją galią, t. y., kiek modelio konstrukto paaiškina

priklausomų kintamųjų variacijos (Hair ir Allamer, 2022). R^2 reikšmės buvo: EĮO – 0,659, TĮO – 0,327, NĮO – 0,437, tai reiškia, kad modelio konstruktai paaiškina atitinkamai EĮO – 65,9 %, TĮO – 32,7 % ir NĮO – 43,7% šių konstrukto variacijos. Todėl galima teigti, kad modelis turi gerą aiškinamąją galią, ypač emocinio įsipareigojimo konstrukte.

Numatomosios svarbos vertinimui buvo taikoma Q^2 procedūra, apskaičiuota naudojant „blindfolding“ metodą. Teigiamos Q^2 reikšmės rodo, kad modelis geba tiksliai prognozuoti priklausomus kintamuosius (Hair ir Allamer, 2022). Konkrečiai, EĮO Q^2 reikšmė buvo 0,326, TĮO – 0,236, o NĮO – 0,160. Todėl šie rezultatai patvirtina, kad modelis turi priimtina prognozavimo galią.

Modelio tinkamumą įvertinus pagal standartizuotą vidutinę liekamųjų kvadratų šaknį (SRMR), gauta reikšmė buvo 0,088. Nors ši reikšmė yra šiek tiek aukštesnė nei rekomenduojama 0,08 riba, ji vis dar laikoma priimtina (Hair ir Allamer, 2022). Tai rodo, kad modelis yra pakankamai tinkamas ir gali būti naudojamas tolimesnei analizei.

Siekiant nustatyti kultūrinio intelekto (KI) poveikį įsipareigojimo organizacijai dimensijoms – emociniam (EĮO), tęstiniam (TĮO) ir normatyviniam (NĮO) – buvo atlikta struktūrinio modelio analizė. Buvo patikrintos tiesioginės ir netiesioginės įtakos bei mediaciniai poveikiai darbinio streso (DS) ir ištraukimo į darbą (ĮD) atžvilgiu. Analizė buvo paremta keliais statistiškai reikšmingais rodikliais (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Struktūrinio modelio vertinimas

HIPOTEZĖ	RYŠYS	β	SD	t	p	f^2
H1	KI → EĮO	0,138	0,050	2,776	0,006	0,152
H2	KI → TĮO	0,449	0,065	6,955	0,000	0,470
H3	KI → NĮO	0,147	0,058	2,536	0,011	0,034
H4	KI → DS → EĮO	0,165	0,030	5,529	0,000	0,503
H5	KI → DS → TĮO	-0,136	0,035	3,828	0,000	0,022
H6	KI → DS → NĮO	-0,081	0,036	2,268	0,023	0,023
H7	KI → ĮD → EĮO	0,177	0,029	6,081	0,000	0,125
H8	KI → ĮD → TĮO	0,115	0,027	4,262	0,000	0,108
H9	KI → ĮD → NĮO	0,220	0,036	6,163	0,000	0,220
H10	KI → DS → ĮD → EĮO	0,100	0,018	5,561	0,000	0,125
H11	KI → DS → ĮD → NĮO	0,124	0,022	5,660	0,000	0,125
H12	KI → DS → ĮD → TĮO	0,065	0,018	3,684	0,000	0,125

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SmartPLS programos duomenimis.

Hipotezių tikrinimui buvo taikytas Bootstrap metodas. Beta koeficientas (β) atskleidė ryšio stiprumą ir kryptį, o t reikšmės kartu su p reikšmėmis, mažesnėmis nei 0,05, patvirtino statistinį

reikšmingumą. Efekto dydis (f^2) parodė poveikio stiprumą: mažą, vidutinį ar stiprų. Visi šie rodikliai sudarė pagrindą įvertinti hipotezių statistinį reikšmingumą ir praktinę svarbą.

H1: Kultūrinis intelektas teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Rezultatai patvirtino šią hipotezę, nes kultūrinio intelekto poveikis emociniam įsipareigojimui organizacijai buvo reikšmingas ($\beta=0,138$, $t=2,776$, $p=0,006$). Tai reiškia, kad darbuotojai, turintys aukštesnį kultūrinį intelektą, jaučiasi labiau emociškai įsipareigoję organizacijai. Tai yra susiję su tuo, kad kultūriškai intelektualūs darbuotojai geriau supranta organizacinę kultūrą ir bendradarbiavimo vertybes, todėl jaučia stipresnį emocinį ryšį su organizacija. Poveikio dydis ($f^2=0,152$) rodo, kad kultūrinio intelekto įtaka EĮO yra vidutinio stiprumo.

H2: Kultūrinis intelektas teigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą organizacijai.

Šios hipotezės analizė parodė, kad kultūrinis intelektas daro stiprią ir statistiškai reikšmingą įtaką tęstiniam įsipareigojimui organizacijai ($\beta=0,449$, $t=6,955$, $p=0,000$, $f^2=0,470$). Aukšta f^2 reikšmė rodo, kad KI poveikis TĮO yra stiprus. Tai reiškia, kad darbuotojai, turintys aukštą kultūrinį intelektą, dažniau lieka organizacijoje dėl racionalių priežasčių, tokių kaip karjeros stabilumas ar finansinė nauda.

H3: Kultūrinis intelektas teigiamai veikia normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.

Rezultatai taip pat patvirtino šią hipotezę ($\beta=0,147$, $t=2,536$, $p=0,011$, $f^2=0,034$). Nors poveikis yra reikšmingas, jis yra gana mažas. Tai rodo, kad darbuotojai su aukštesniu kultūriniu intelektu gali jaustis morališkai įsipareigoję organizacijai, tačiau šis poveikis nėra toks stiprus, kaip kitose įsipareigojimo dimensijose.

H4: Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Rezultatai rodo, kad kultūrinis intelektas per darbinį stresą teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,165$, $t=5,529$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), o mažesnis darbinis stresas didino emocinį įsipareigojimą ($\beta=-0,293$, $p=0,000$). Tai reiškia, kad kultūriškai intelektualūs darbuotojai patiria mažiau streso, o tai stiprina jų emocinį ryšį su organizacija. Bendras poveikis ($\beta=0,165$) yra statistiškai reikšmingas, o efekto dydis ($f^2=0,503$) rodo stiprų medijuojantį poveikį.

H5: Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

Rezultatai patvirtino šią hipotezę, nes kultūrinis intelektas per darbinį stresą reikšmingai, bet neigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą ($\beta=-0,136$, $t=3,828$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), tačiau mažesnis darbinis stresas sumažino tęstinį įsipareigojimą ($\beta=-0,241$, $p=0,000$). Tai rodo, kad darbuotojai, turintys aukštesnį

kultūrinį intelektą, jaučia mažesnę stresą, tačiau tai ne visuomet prisideda prie jų tęstinio įsipareigojimo organizacijai. Poveikio dydis ($f^2=0,022$) rodo mažą, bet reikšmingą efektą.

H6: Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

Ši hipotezė taip pat statistiškai reikšminga, nes kultūrinis intelektas per darbinį stresą reikšmingai, bet neigiamai veikia normatyvinį įsipareigojimą ($\beta=-0,081$, $t=2,268$, $p=0,023$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), tačiau mažesnis darbinis stresas sumažino normatyvinį įsipareigojimą ($\beta=-0,145$, $p=0,019$). Tai reiškia, kad mažėjant stresui, darbuotojai gali mažiau jausti moralinį įsipareigojimą likti organizacijoje. Poveikio dydis ($f^2=0,023$) yra mažas.

H7: Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Rezultatai rodo, jog kultūrinis intelektas per įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,177$, $t=6,081$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis įsitraukimui į darbą buvo reikšmingas ($\beta=0,331$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino emocinį įsipareigojimą ($\beta=0,519$, $p=0,000$). Tai reiškia, kad kultūriškai intelektualūs darbuotojai, kurie labiau įsitraukia į darbą, jaučiasi stipriau emociškai prisirišę prie organizacijos. Bendras poveikis ($\beta=0,177$) yra statistiškai reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,125$) rodo vidutinį medijuojantį efektą.

H8: Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

Rezultatai patvirtino šią hipotezę, nes kultūrinis intelektas per įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia tęstinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,115$, $t=4,262$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis įsitraukimui į darbą buvo reikšmingas ($\beta=0,331$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino tęstinį įsipareigojimą ($\beta=0,346$, $p=0,000$). Tai reiškia, kad kultūriškai intelektualūs darbuotojai, kurie labiau įsitraukia į darbą, linkę stipriau tęsti savo darbą organizacijoje. Bendras poveikis ($\beta=0,115$) yra reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,108$) yra vidutinis.

H9: Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

Hipotezė yra patvirtinta, nes kultūrinis intelektas per įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia normatyvinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,220$, $t=6,163$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis įsitraukimui į darbą buvo reikšmingas ($\beta=0,331$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino normatyvinį įsipareigojimą ($\beta=0,646$, $p=0,000$). Tai reiškia, kad kultūriškai intelektualūs darbuotojai, kurie labiau įsitraukia į darbą, jaučia stipresnį moralinį įsipareigojimą organizacijai.

Bendras poveikis ($\beta=0,220$) yra statistiškai reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,220$) rodo reikšmingą medijuojantį efektą.

H10: Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.

Hipotezė yra statistiškai reikšminga, nes kultūrinis intelektas per darbinį stresą ir įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,100$, $t=5,561$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), mažesnis darbinis stresas didino įsitraukimą į darbą ($\beta=-0,343$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino emocinį įsipareigojimą ($\beta=0,519$, $p=0,000$). Tai rodo, kad kultūrinis intelektas per mažesnį darbinį stresą ir didesnį įsitraukimą į darbą stiprina emocinį įsipareigojimą. Bendras poveikis ($\beta=0,100$) yra reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,125$) yra vidutinis. Šie rezultatai patvirtina, jog darbinio streso ir įsitraukimo į darbą tarpinis poveikis leidžia darbuotojams labiau įsipareigoti emociškai, kai jų kultūrinis intelektas yra aukštas.

H11: Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.

Rezultatai rodo statistinį reikšmingumą, nes kultūrinis intelektas per darbinį stresą ir įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia tęstinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,124$, $t=5,660$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), mažesnis darbinis stresas didino įsitraukimą į darbą ($\beta=-0,343$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino tęstinį įsipareigojimą ($\beta=0,346$, $p=0,000$). Tai rodo, kad kultūrinis intelektas per mažesnį darbinį stresą ir didesnį įsitraukimą į darbą stiprina tęstinį įsipareigojimą. Bendras poveikis ($\beta=0,124$) yra statistiškai reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,125$) yra vidutinis. Šie rezultatai atskleidžia, kad darbinis stresas derinamas su aukštu įsitraukimu į darbą gali padėti darbuotojams labiau įsipareigoti organizacijai.

H12: Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.

Ši hipotezė yra reikšminga, Rezultatai patvirtino šią hipotezę, nes kultūrinis intelektas per darbinį stresą ir įsitraukimą į darbą reikšmingai veikia normatyvinį įsipareigojimą organizacijai ($\beta=0,065$, $t=3,684$, $p=0,000$). Kultūrinio intelekto poveikis darbinio streso mažinimui buvo reikšmingas ($\beta=-0,563$, $p=0,000$), mažesnis darbinis stresas didino įsitraukimą į darbą ($\beta=-0,343$, $p=0,000$), o įsitraukimas į darbą didino normatyvinį įsipareigojimą ($\beta=0,646$, $p=0,000$). Tai rodo, kad kultūrinis intelektas per mažesnį darbinį stresą ir didesnį įsitraukimą į darbą stiprina normatyvinį įsipareigojimą. Bendras poveikis ($\beta=0,065$) yra reikšmingas, o poveikio dydis ($f^2=0,125$) yra vidutinis. Rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai su aukštu kultūriniu intelektu jaučia stipresnę moralinę pareigą likti organizacijoje, jei darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą veikia kartu.

3.4. Tyrimų rezultatų analizės apibendrinimas ir diskusija

Atlikus kultūrinio intelekto poveikio emociniam, tęstiniam ir normatyviniams įsipareigojimams organizacijai, kuriame kaip mediaciniai veiksniai analizuoti darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą, buvo padarytos šios hipotezių patvirtinimo išvados (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai

HIPOTEZĖ		Patvirtinta ar paneigta
H1	Kultūrinis intelektas teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai.	Patvirtinta
H2	Kultūrinis intelektas teigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą organizacijai.	Patvirtinta
H3	Kultūrinis intelektas teigiamai veikia normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.	Patvirtinta
H4	Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H5	Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H6	Darbinis stresas medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H7	Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H8	Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H9	Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H10	Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir emocinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H11	Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta
H12	Darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp kultūrinio intelekto ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai.	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SmartPLS programos duomenimis.

Remiantis gautais rezultatais, buvo patvirtintos visos dvylika hipotezių (H1–H12). Tyrimo metu nustatyta, kad kultūrinis intelektas tiesiogiai ir netiesiogiai veikia įvairias organizacinio įsipareigojimo dimensijas (emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus), o darbinis stresas bei įsitraukimas į darbą atliko mediacinius vaidmenis.

Rezultatai patvirtino, kad kultūrinis intelektas reikšmingai ir teigiamai veikia visus tris organizacinio įsipareigojimo tipus: emocinį (H1), tęstinį (H2) ir normatyvinį (H3) įsipareigojimus. Kaip nurodė Earley ir Mosakowski (2004), darbuotojai su aukštesniu kultūriniu intelektu yra

geriau pasirengę prisitaikyti prie įvairiakultūrės darbo aplinkos, kas savo ruožtu padidina jų emocinį ryšį su organizacija. Beje, Chen, Lin ir Sawangpattanakul (2011) pabrėžė, kad aukštas kultūrinis intelektas skatina darbuotojus jaustis vertinamais ir didina integraciją, todėl jie tampa labiau linkę pasilikti organizacijoje.

Rezultatai taip pat atskleidė, kad kultūrinis intelektas stiprina tęstinį įsipareigojimą, nes darbuotojai suvokia didesnę naudą, liekant organizacijoje, kurioje yra tinkamai valdomos kultūrų įvairovės (Ng ir kt., 2009). Normatyvinis įsipareigojimas taip pat buvo reikšmingai paveiktas kultūrinio intelekto (H3), kas rodo, kad darbuotojai su aukštesniu kultūriniu intelektu jaučia didesnę moralinę atsakomybę prisidėti prie organizacijos tikslų.

Darbinis stresas buvo reikšmingas mediacinis veiksnys tarp kultūrinio intelekto ir organizacinio įsipareigojimo dimensių: emocinio (H4), tęstinio (H5) ir normatyvinio (H6). Tyrimo duomenys rodo, kad nors aukštas kultūrinis intelektas gali sumažinti streso lygį darbo aplinkoje, didelis darbinis stresas gali sumažinti kultūrinio intelekto efektyvumą, dėl ko darbuotojai tampa mažiau emociškai, tęstinai ir normatyviai įsipareigoję organizacijai (Lazarus ir Folkman, 1984). Sonnentag ir Frese (2003) teigė, jog darbinis stresas gali lemti emocinį išsekimą, kuris sumažina įvairius įsipareigojimo organizacijai aspektus. Tačiau rezultatai rodo, kad darbuotojai su aukštesniu kultūriniu intelektu yra geriau pasirengę įveikti darbo stresą, todėl net esant dideliame streso lygiui, jie vis tiek gali jausti reikšmingą ryšį su organizacija.

Įsitraukimas į darbą taip pat pasirodė esantis reikšmingas mediacinis veiksnys, stiprinantis kultūrinio intelekto poveikį emociniam (H7), tęstiniam (H8) ir normatyviniam (H9) įsipareigojimams. Darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, yra labiau motyvuoti ir geriau suvokia organizacijos kultūrinius aspektus, o tai stiprina jų ryšį su organizacija (Rich, Lepine ir Crawford, 2010). Christian, Garza ir Slaughter (2011) taip pat nurodė, kad įsitraukimas į darbą padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai teigiamai veikia jų įvairias įsipareigojimo dimensijas. Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad kultūrinis intelektas per įsitraukimą į darbą gali paskatinti stipresnį moralinį darbuotojų ryšį su organizacija.

Galiausiai, darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą kartu veikė kaip mediatorių grandinė, kuri sustiprino kultūrinio intelekto poveikį emociniam (H10), tęstiniam (H11) ir normatyviniam (H12) įsipareigojimams organizacijai. Rezultatai rodo, kad darbinis stresas gali sumažinti kultūrinio intelekto poveikį, tačiau įsitraukimas į darbą gali kompensuoti šį poveikį, skatindamas darbuotojų ryšį su organizacija (Bakker ir Demerouti, 2007). Remiantis Halbesleben (2010), įsitraukę darbuotojai yra geriau pasirengę valdyti stresą ir efektyviai naudoti savo kultūrinį intelektą, kad prisitaikytų prie kultūrinių skirtumų. Todėl tai sustiprina darbuotojų įvairius įsipareigojimo organizacijai aspektus.

Gauti rezultatai papildė ankstesnius tyrimus (Earley ir Mosakowski, 2004; Chen, Lin ir Sawangpattanakul, 2011; Ng ir kt., 2009), kurie nurodo, kad kultūrinis intelektas yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų įvairius įsipareigojimo organizacijai aspektus. Taip pat rezultatai atitinka Bakker ir Demerouti (2007) išvadas apie įsitraukimo į darbą svarbą, kaip veiksnio, stiprinančio kultūrinio intelekto efektyvumą.

Tyrimas buvo atliktas Lietuvoje, todėl jo rezultatai gali neatspindėti kitų kultūrinių regionų ypatybių. Kadangi, tyrime dalyvavo tik socialinių tinklų naudotojai, dauguma respondentų buvo iki 40 metų, todėl tyrimo rezultatai neatskleidžia vyresnių darbuotojų požiūrio į kultūrinio intelekto, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas. Be to, imties homogeniškumas pagal darbo pobūdį ar poziciją (vadovaujanti/nevadovaujanti) gali riboti rezultatų apibendrinimą kitoms darbuotojų grupėms. Tyrimas analizavo bendrą kultūrinio intelekto poveikį, tačiau išsamiai nenagrinėjo atskirų jo dimensių (kognityvinės, metakognityvinės, motyvacinės ir elgesio), kurios galėtų pateikti gilesnes įžvalgas.

Ateities tyrimuose rekomenduojama išplėsti tyrimą į kitus kultūrinius regionus, siekiant palyginti, kaip kultūrinis intelektas, darbinis stresas, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimo organizacijai dimensijos sąveikauja skirtingose kultūrose. Taip pat naudinga būtų išsamiau analizuoti, kaip skirtingos organizacinės kultūros ir darbuotojų demografinės savybės (amžius, gyvenimo trukmė Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygis) gali daryti įtaką kaip moderatoriai ryšiams tarp kultūrinio intelekto ir organizacinio įsipareigojimo dimensijų. Ateityje naudinga derinti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus, siekiant gauti išsamesnes įžvalgas apie darbuotojų patirtis.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinis intelektas yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus organizacijai, o darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą atlieka svarbų mediacinį vaidmenį.

IŠVADOS

1. Atlikus naratyvinę mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog tarpkultūrinis prisitaikymas vyksta tada, kai asmenys stengiasi prisitaikyti prie kasdienių aplinkybių ir pasinerti į naują kultūrinę aplinką, kuri gali atrodyti nepažįstama. Tarpkultūriniai ypatumai paaiškina, kaip asmenys elgiasi grupėse ar dalyvauja tarpasmeninėje sąveikoje. Atsižvelgiant į dažnai pasitaikančius kultūrinius skirtumus darbo vietoje, tarpkultūrinis prisitaikymas išlieka labai svarbus siekiant organizacijos tikslų ir puoselėjant darnų organizacijos klimatą.

2. Įsitraukimas į darbą reiškia su darbu susijusią būseną, kai darbuotojai efektyviai atlieka užduotis ir patiria motyvaciją. Įsitraukimui į darbą būdingi trys pagrindiniai aspektai: energija, įsipareigojimas ir pasinėrimas. Įsitraukimas į darbą teigiamai veikia veiklos rezultatus, skatina novatorišką darbuotojų elgesį ir didina organizacijos efektyvumą. Įsitraukusius darbuotojus gali dar labiau motyvuoti organizacinė parama, dėl kurios didėja produktyvumas ir bendra gerovė. Nepaisant to, organizacijoje gali būti ne tik įsitraukusių, bet ir neįsitraukusių ar aktyviai neįsitraukusių darbuotojų.

3. Darbinis stresas siejamas su sunkumais, įtampa, nerimu ar emocinis išsekimu, kuriuos darbuotojai patiria dėl savo darbo pareigų, o tai daro didelę įtaką darbuotojų darbingumui ir sveikatai. Tarpkultūriniai stresoriai pirmiausia yra susiję su tokiomis kultūrinėmis vertybėmis kaip galios atstumas, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas, kolektyvizmas, vyriškumas ir moteriškumas. Nesugebėjimas prisitaikyti prie šių vertybių gali sukelti stresą ir neigiamai paveikti darbuotojus. Įvairiose kultūrose streso įveikimo strategijos skiriasi: nuo problemų sprendimo, prisitaikymo, profesionalios pagalbos iki jų vengimo.

4. Organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojų ir organizacijos ryšys, dėl kurio jie aktyviai dalyvauja, atsiduoda ir supranta organizacijos tikslus. Jis padeda gerinti veiklos rezultatus, didinti produktyvumą, mažinti darbuotojų kaitą ir didinti pasitenkinimą darbu. Organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo įvairių veiksnių, įskaitant individualias savybes, darbo pobūdį, tarpasmeninius santykius, organizacijos poveikį ir visuomenės įtaką. Šį daugiamatį reiškinį sudaro emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas, kurių kiekvieną veikia skirtingos aplinkybės, lemiančios savitą individo įsipareigojimą organizacijai.

5. Apibendrinant sąsajas tarp veiksnių, galima teigti, kad įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir darbinio streso dinamiška elementų sąveika vaidina lemiamą vaidmenį nustatant, ar darbuotojas bus įsitraukęs į darbą, demonstruos įsipareigojimą organizacijai ir patirs stresą darbe. Nors tarpkultūrinio prisitaikymo ir streso darbe ryšys taip pat turi įtakos. Moksliniai tyrimai parodė, jog darbuotojai, kurie prisitaikė kitoje kultūroje, dažniau demonstruoja

įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai, skatinami noro siekti savo tikslų ir vykdyti jiems keliamus reikalavimus.

6. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, kad kultūrinis intelektas daro reikšmingą teigiamą poveikį emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimams organizacijai. Darbuotojai, turintys aukštą kultūrinį intelektą, geriau prisitaiko prie kultūrinės įvairovės, jaučia stipresnį emocinį ryšį su organizacija, suvokia tęstinę naudą organizacijoje ir jaučia moralinę atsakomybę siekti organizacijos tikslų.

7. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbinis stresas veikia kaip mediacinis veiksnys tarp kultūrinio intelekto ir organizacinio įsipareigojimo dimensijų. Aukštas kultūrinis intelektas sumažina streso lygį, tačiau didelis darbinis stresas gali susilpninti kultūrinio intelekto poveikį emociniam, normatyviniam ir tęstiniam įsipareigojimams. Mediacija yra reikšminga tik esant mažam streso lygiui, o tai pabrėžia darbo aplinkos vaidmenį organizacijos sėkmei.

8. Įsitraukimas į darbą buvo reikšmingas mediacinis veiksnys, stiprinantis kultūrinio intelekto poveikį emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimams. Darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, yra labiau motyvuoti, geriau supranta organizacinės kultūros vertybes ir stiprina savo ryšį su organizacija.

9. Atlikta mediacijos analizė parodė, kad darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą kartu veikia kaip mediatorių grandinė, stiprinanti kultūrinio intelekto poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Nors darbinis stresas gali sumažinti kultūrinio intelekto poveikį, įsitraukimas į darbą gali kompensuoti šį poveikį, skatindamas stipresnį darbuotojų emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą organizacijai.

PASIŪLYMAI

Organizacijoms rekomenduojama įdiegti mokymo programas, kurios skatintų darbuotojų kultūrinio intelekto vystymąsi. Šios programos turėtų apimti praktinius užsiėmimus, skirtus geriau suvokti įvairias kultūrinės vertybes, elgsenos modelius ir darbo stilius. Aukštas kultūrinio intelekto lygis padės darbuotojams efektyviau prisitaikyti prie tarptautinės darbo aplinkos ir didins jų emocinį ryšį su organizacija.

Siekiant sumažinti darbinio streso poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, siūloma kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs, vertinami ir palaikomi. Efektyvios streso valdymo strategijos, tokios kaip konsultacijos su specialistais, lankstus darbo grafikas ir darbo krūvio reguliavimas, gali padėti sumažinti darbuotojų emocinį išsekimą ir pagerinti jų produktyvumą.

Organizacijoms patartina įgyvendinti veiklas, skatinančias darbuotojų įsitraukimą į darbą, tokias kaip darbo turinio praturtinimas, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir skaidri komunikacija. Be to, siūloma stiprinti organizacinę paramą, nes ji ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir skatina jų įsipareigojimą organizacijai.

Įdarbinant darbuotojus, siūloma naudoti klausimynus ar psichologinius testus, kurie padėtų įvertinti kandidatų kultūrinio intelekto lygį. Tai padės organizacijoms atrinkti darbuotojus, geriau pasirengusius prisitaikyti prie kultūrinės įvairovės darbo aplinkoje.

Organizacijoms siūloma investuoti į tolesnius tyrimus, siekiant geriau suprasti, kaip darbuotojų demografiniai veiksniai (amžius, lietuvių kalbos mokėjimo lygis, gyvenimo trukmė Lietuvoje) veikia jų kultūrinį intelektą, darbinį stresą ir įsitraukimą į darbą. Tokie tyrimai gali padėti pritaikyti darbo strategijas pagal skirtingų darbuotojų poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
2. Afridi, F. E. A., Jan, S., & Shah, F. A. (2022). The critical role of self-leadership's in work engagement and organizational citizenship behaviors. *Revista Amazonia Investiga*, 11(49), 198–209. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.49.01.22>
3. Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1). <https://doi.org/10.30880/jtet.2021.13.01.002>
4. Aydin, I. (2022). Effects of Work-Related Stressors and Work Engagement on Work Stress: Healthcare Managers' Perspective. *Central European Business Review*, 11(4), 47–62. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.299>
5. Akinwale, O. E., Kuye, O. L., & Akinwale, O. E. (2023). Workaholism and quality of work-life: A psychosocial pathway to brain-drain syndrome. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0670>
6. AL-Dossary, R. N. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 14, 71–81. <https://doi.org/10.2147/JHL.S365526>
7. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
8. American Institute of Stress. (b.m.). Workplace stress scale. Prieiga internetu: <https://www.stress.org/wp-content/uploads/2023/02/The-Workplace-Stress-Scale.pdf>
9. Ametepe, P. K., Otuaga, E. U., Nnaji, C. F., & Arilesere, M. S. (2023). The moderating role of workplace ostracism between employee training, employee participation and organizational commitment among bank employees. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-11-2022-0249>
10. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
11. Ang, S., & Dyne, L.V. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>

12. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
13. Aranibar, M. F., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Ramírez-Barón, M. C., García Rivera, B. R., Ortega-Pérez Tejada, M., & Hernández Bejarano, J. (2022). The Impact of Social Benefits on Work Commitment and Organizational Socialization in the Manufacturing Industry. *Sustainability*, 14(17), 10807. <https://doi.org/10.3390/su141710807>
14. Arastaman, G., & Çetinkaya, A. (2022). Stressors faced by principals, ways of coping with stress and leadership experiences during the COVID -19 pandemic. *International Journal of Educational Management*, 36(7), 1271–1283. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2021-0361>
15. Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
16. Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
17. Babatope, V. O., Okoye, J., Adekunle, I. A., & Fejoh, J. (2023). Work burnout and organisational commitment of medical professionals. *Future Business Journal*, 9(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00219-y>
18. Baysal, C., Mısirdali, Y., & Sevim, Ş. (2020). Analysis of the relationship between organizational commitment and counter productive work behaviour on academicians. *Serbian Journal of Management*, 15(1), 143–157. <https://doi.org/10.5937/sjm15-18502>
19. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
20. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement* (0 leid.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

21. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
22. Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63–80. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0148>
23. Bartlett, L., Buscot, M.-J., Bindoff, A., Chambers, R., & Hassed, C. (2021). Mindfulness Is Associated With Lower Stress and Higher Work Engagement in a Large Sample of MOOC Participants. *Frontiers in Psychology*, 12, 724126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724126>
24. Beehr, T. A., & Glazer, S. (2001). A cultural perspective of social support in relation to occupational stress. *Research in Occupational Stress and Well-being* (T. 1, p. 97–142). [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(01\)01011-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(01)01011-3)
25. Bennett, M. J. (2017). Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Y. Y. Kim (Sud.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (1st ed., p. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
26. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
27. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). „Toward a Comprehensive Model of International Adjustment.“ *Journal of International Business Studies*, 22(2), p. 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>
28. Cabrera-Aguilar, E., Zevallos-Francia, M., Morales-García, M., Ramírez-Coronel, A. A., Morales-García, S. B., Sairitupa-Sanchez, L. Z., & Morales-García, W. C. (2023). Resilience and stress as predictors of work engagement: The mediating role of self-efficacy in nurses. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1202048. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1202048>
29. Chen, M. (2019). The Impact of Expatriates' Cross-Cultural Adjustment on Work Stress and Job Involvement in the High-Tech Industry. *Frontiers in Psychology*, 10, 2228. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02228>
30. Chen, A. S., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>

31. Chua, B.-L., Al-Ansi, A., Kim, S. (Sam), Wong, A. K. F., & Han, H. (2022). Examining airline employees' work-related stress and coping strategies during the global tourism crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3715–3742. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1085>
32. 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>
33. Cohen, M. (2001). *Identifying, Understanding and Solutions to Stress*. Buch.
34. Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>
35. Dang, V. T., Vu, T. T., & Nguyen, P.-T. (2020). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: The effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 297–317. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0039>
36. Daovisan, H., & Mamom, J. (2022). Are informal female workers better? Determinants of job stress on physical symptoms with risk-taking mental health stigma: a convergent-parallel approach. *Mental Health Review Journal*, 27(2), 175–186. <https://doi.org/10.1108/MHRJ-01-2021-0001>
37. Doucerain, M. M., Varnaamkhaasti, R. S., Segalowitz, N., & Ryder, A. G. (2015). Second language social networks and communication-related acculturative stress: The role of interconnectedness. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01111>
38. Drake, L. E. (1995). Negotiation styles in intercultural communication. *International Journal of Conflict Management*, 6(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/eb022756>
39. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. In *Harvard business review*, 82(10), 139–158.
40. Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the reliability and validity of Allen and Meyer's organizational commitment scale in the public sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113–123. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p11>
41. Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

42. Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583-598. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x>
43. El Boubekri, A., & Saidi, B. (2022). Cross-cultural adaptation of international students in Moroccan higher education: The case study of Sub-Saharan African students at Mohammed First University. *Saudi Journal of Language Studies*, 2(3), 170–186. <https://doi.org/10.1108/SJLS-04-2022-0046>
44. Eliyana, A., Jalil, N. I. A., Gunawan, D. R., & Pratama, A. S. (2023). Mediating role of engagement and commitment to bridge empowering leadership and task performance. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0315>
45. Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: Related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
46. Farcas, D., & Gonçalves, M. (2019). A grounded theory approach to understand the Portuguese emerging adult self-initiated expatriates' cross-cultural adaptation in the United Kingdom. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(1), 27–48. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2018-0034>
47. Faria, F. R. C. D., Lourenção, L. G., Silva, A. G. D., Sodré, P. C., Castro, J. R., Borges, M. A., & Gazetta, C. E. (2021). Occupational stress, work engagement and coping strategies in Community Health Workers. *Rev Rene*, 22, e70815. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20212270815>
48. Fila, M. J., & Wilson, M. (2018). Understanding Cross-Cultural Differences in the work Stress Process: A Review and Theoretical model.
49. Filipič Sterle, M., Vervoort, T., & Verhofstadt, L. L. (2018). Social Support, Adjustment, and Psychological Distress of Help-Seeking Expatriates. *Psychologica Belgica*, 58(1), 297–317. <https://doi.org/10.5334/pb.464>
50. Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *J Mark Res*, 18(3), 382–8.
51. George, E., & K.A., Z. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0097>
52. Giorgi, G., Lecca, L. I., Ariza-Montes, A., Di Massimo, C., Campagna, M., Finstad, G. L., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). The Dark and the Light Side of the Expatriate's Cross-Cultural Adjustment: A Novel Framework Including Perceived

- Organizational Support, Work Related Stress and Innovation. *Sustainability*, 12(7), 2969. <https://doi.org/10.3390/su12072969>
53. Glazer, S. (2006). Social support across cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 605–622. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.01.013>
 54. Güner, B., Güner KiBaroğlu, G., & Basim, H. N. (2023). The Role of Job Crafting and Job Engagement in The Effect of Organizational Commitment on Job Performance. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. <https://doi.org/10.21121/eab.1124876>
 55. Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
 56. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
 57. Hair J, Alamer A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM) in second language and education research: guidelines using an applied example. *Res Methods Appl Linguistics*.
 58. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
 59. Haller, M., Klösch, B., & Hadler, M. (2023). The Centrality of Work: A Comparative Analysis of Work Commitment and Work Orientation in Present-Day Societies. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231192114. <https://doi.org/10.1177/21582440231192114>
 60. Hameli, K., Ukaj, L., & Çollaku, L. (2023). The role of self-efficacy and psychological empowerment in explaining the relationship between emotional intelligence and work engagement. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0210>
 61. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137–1161. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>
 62. Hasan, Yee, A., Rinaldi, A., Azham, A. A., Mohd Hairi, F., & Amer Nordin, A. S. (2021). Prevalence of common mental health issues among migrant workers: A

- systematic review and meta-analysis. *PloS One*, 16(12), e0260221. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260221>
63. Ishak, N. A., Naqshbandi, M. M., Islam, Md. Z., & Haji Sumardi, W. A. (2023). The role of organisational commitment and leader-member exchange in knowledge application during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 248–270. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2022-0106>
 64. Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). *Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies : A systematic review using bibliometric methods*.
 65. Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2022). Work Stressors and Intention to Leave the Current Workplace and Profession: The Mediating Role of Negative Affect at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13992. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113992>
 66. Jeong, D., Cho, I.-K., Kim, K., Lee, J., Choi, J. M., Kim, J., Kim, C., Yoo, S., & Chung, S. (2022). Mediating Effect of Public Service Motivation and Resilience on the Association Between Work-Related Stress and Work Engagement of Public Workers in the COVID-19 Pandemic. *Psychiatry Investigation*, 19(7), 501–510. <https://doi.org/10.30773/pi.2021.0403>
 67. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
 68. Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127–136. <https://doi.org/10.1108/09578230910928115>
 69. Junaidi, A., Elsa Adelia, F., & Nindhita, Y. (2022). An Analysis of Work Stress and Family-Conflict Work on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employee of PT. Apparel One Indonesia. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 10(2), 509. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v10i2.586>
 70. Kai Liao, Y., Wu, W.-Y., Dao, T. C., & Ngoc Luu, T.-M. (2021). The Influence of Emotional Intelligence and Cultural Adaptability on Cross-Cultural Adjustment and Performance with the Mediating Effect of Cross-Cultural Competence: A Study of Expatriates in Taiwan. *Sustainability*, 13(6), 3374. <https://doi.org/10.3390/su13063374>

71. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
72. Kavar, T. I. (2012). Cross-cultural Differences in Management. *International Journal of Business and Social Science*.
73. Kerse, G. (2020). The Effect of Interactional Justice on Work Engagement through Conscientiousness for Work. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1). <https://doi.org/10.26650/JECS2018-0025>
74. Khan, H., Abbas, J., Kumari, K., & Najam, H. (2022). Corporate level politics from managers and employees perspective and its impact on employees' job stress and job performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-12-2021-0246>
75. Kim, M.-J., & Kim, B.-J. (2020). The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and the Buffering Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7837. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217837>
76. Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2023). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2023-0556>
77. Klein, H. J., Molloy, J. C., Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3- 36). New York: Routledge.
78. Kuo, B. C. H. (2011). Cultural variations in work stress and coping in an era of globalization. *Camabridge Handbook of Culture, Organizations, & Work*, 418-441.
79. Lambert, E., Liu, J., & Jiang, S. (2023). Research note – the connection of organizational justice views with Chinese police officer organizational commitment. *Policing: An International Journal*, 46(5/6), 697–708. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-12-2022-0156>
80. Landqvist, L., & Schad, E. (2022). Perceptions of work and work engagement among school psychologists in Sweden. *International Journal of School & Educational Psychology*, 10(4), 447–460. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1879697>
81. Lari Dashtbayaz, M., Salehi, M., & Mozan, S. (2023). The impact of Covid-19 on organisational commitment with mediating role of satisfaction among the Iraqi

- auditors. *The TQM Journal*, 35(7), 1743–1760. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0366>
82. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
 83. Lee, T.-K., Moon, H.-W., & Kim, J.-S. (2022). The effects of workers' job stress on organizational commitment and leaving intention in commercial sports centers. *Journal of Exercise Rehabilitation*, 18(5), 294–298. <https://doi.org/10.12965/jer.2244438.219>
 84. Li, L., & Zheng, X. (2023). Does subordinate *moqi* affect employee voice? The role of work engagement and role stress. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 738–754. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0046>
 85. Lin, L., Cai, X., & Yin, J. (2021). Effects of mentoring on work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Training and Development*, 25(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12210>
 86. Liu, C. (2006). The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment. *Employee Relations*, 29(1), 5–15. <https://doi.org/10.1108/01425450710714441>
 87. Lott, Y. (2023). Working longer with working-time flexibility: Only when job commitment is high and family commitment is low? *Journal of Family Research*, 35, 372–392. <https://doi.org/10.20377/jfr-852>
 88. Lourenção, L. G., Sodré, P. C., Gazetta, C. E., Silva, A. G. D., Castro, J. R., & Maniglia, J. V. (2022). Occupational stress and work engagement among primary healthcare physicians: A cross-sectional study. *Sao Paulo Medical Journal*, 140(6), 747–754. <https://doi.org/10.1590/1516-3180.2021.0644.r1.10012022>
 89. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
 90. MacNab, B., R. (2012). An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education. *Journal of Management Education*, 36(1), 66–94. <https://doi.org/10.1177/1052562911412587>
 91. Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
 92. Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work

- commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794677. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
93. Meyer, E. (2016). *The culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures* (1. Auflage). PublicAffairs.
 94. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
 95. Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
 96. Moyer, F., Aziz, S., & Wuensch, K. (2017). From workaholism to burnout: Psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 213–227. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2016-0074>
 97. Moon, T. W., Choi, S. B., & Jung, J. H. (2012). Previous international experience, cultural intelligence, and work adjustment of expatriates. The mediating roles of cultural metacognition and behavioral cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 18–28. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21131>
 98. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312–329. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0240>
 99. Muis, M., Wahyu, A., Mallapiang, F., Darwis, A. M., Thamrin, Y., & Rezkiah, N. (2021). The determinant of work stress on bank employees in Makassar, Indonesia. *Gaceta Sanitaria*, 35, S428–S431. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2021.10.068>
 100. Narsa, N. P. D. R. H., & Wijayanti, D. M. (2021). The importance of psychological capital on the linkages between religious orientation and job stress. *Journal of Asia Business Studies*, 15(4), 643–665. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0251>
 101. Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. In *Advances in Global Leadership*, 5, 225–250. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2009\)0000005013](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005013)
 102. Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243–2263. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0277>

103. Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media & Society*, 23(8), 2303–2326. <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>
104. Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187–193. <https://doi.org/10.1177/0193945919852426>
105. Ornelas, S., & Kleiner, B. H. (2003). New developments in managing job related stress. *Equal Opportunities International*, 22(5), 64–70. <https://doi.org/10.1108/02610150310787504>
106. Parray, Z. A., Islam, S. U., & Shah, T. A. (2023). Exploring the effect of workplace incivility on job outcomes: Testing the mediating effect of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2022-0178>
107. Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: Does it really decrease work-related stress? *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860–876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
108. Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: Mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371–384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
109. Perez-Floriano, L. R., & Gonzalez, J. A. (2019). When the going gets tough: A moderated mediated model of injury, job-related risks, stress, and police performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1239–1255. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1423>
110. Pham, T. L., Huang, Y.-F., & Dang-Van, T. (2023). Self-determined motivation, cross-cultural adjustment and organizational commitment: A study of foreign low-skilled workers in a developed economy. *Personnel Review*, 52(9), 2265–2283. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0558>
111. Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
112. Pinho, M., Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Healthcare professionals' voice as a road to burnout and work engagement? The role of relational outcomes: An exploratory

- study of European countries. *Journal of Health Organization and Management*.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2023-0200>
113. Reich, J. W., Zautra A. J., & Hall, J. S. (2012). Handbook of adult resilience. Guilford Publ.
 114. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
 115. Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support? *International Journal of Manpower*, 33(2), 178–186. <https://doi.org/10.1108/01437721211225426>
 116. 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: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
 117. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
 118. Schoger, L. I. (2023). Coping with work-related stressors: Does education reduce work-related stress? *Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1007/s10389-023-02070-5>
 119. Serafica, R., Grigsby, T., Donohue, B., & Evangelista, L. (2023). Occupational Stress: A Concept Analysis with Implications for Immigrant Workers' Mental Health in the United States. *Nursing Forum*, 2023, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2023/1332479>
 120. Serhan, C., Nehmeh, N., & Sioufi, I. (2022). Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(2), 141–156.
<https://doi.org/10.1108/IJIF-01-2021-0008>
 121. Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work–Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219.
<https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
 122. Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>

123. Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 453–491. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>
124. Song, M., Choi, H., & Hyun, S. S. (2021). MBTI Personality Types of Korean Cabin Crew in Middle Eastern Airlines, and Their Associations with Cross-Cultural Adjustment Competency, Occupational Competency, Coping Competency, Mental Health, and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3419. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073419>
125. Soomro, B. A., Zehri, A. W., Anwar, S., Abdelwahed, N. A. A., & Shah, N. (2023). Developing the relationship between corporate cultural factors and employees' organizational commitment via self-efficacy. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2021-0459>
126. Sternberg, R. J., Siriner, I., Oh, J., & Wong, C. H. (2022). Cultural Intelligence: What Is It and How Can It Effectively Be Measured? *Journal of Intelligence*, 10(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10030054>
127. Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (1996). Using multivariate statistics (3rd ed.). New York: Harper Collins.
128. To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433–2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
129. Toth, I., Heinänen, S., & Puumalainen, K. (2021). Passionate and engaged? Passion for inventing and work engagement in different knowledge work contexts. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), 1–25. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2020-0632>
130. Ugwu, F. O., Ugwu, L. E., Okpata, F. O., & Onyishi, I. E. (2023). Do employees involved in career accidents experience greater work engagement? The moderating role of job resources. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2023-0070>
131. Vasiljeva, D., Nübold, A., Hülshager, U. R., & Nederkoorn, C. (2023). Daily Work Stressors and Unhealthy Snacking: The Moderating Role of Trait Mindfulness. *Occupational Health Science*, 7(3), 603–630. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00146-y>
132. Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The Psychology of Culture Shock* (2nd ed.). Routledge.

133. Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Saddiqa, A., Liu, J., & Hussain, S. (2023). Does empowering leadership help firms to establish collaborative culture and organizational commitment to stimulate frugal innovation? *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0786>
134. Wickramasinghe, V. (2016). The mediating effect of job stress in the relationship between work-related dimensions and career commitment. *Journal of Health Organization and Management*, 30(3), 408–420. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094>
135. Wongsuwan, N., Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2023). How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter? *Sustainability*, 15(4), 3015. <https://doi.org/10.3390/su15043015>
136. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
137. Zampetakis, L. A., & Gkorezis, P. (2023). Exploring job resources as predictors of employees' effective coping with job stress. *Personnel Review*, 52(7), 1791–1806. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0814>
138. Zeuge, A., Lemmer, K., Klesel, M., Kordyaka, B., Jahn, K., & Niehaves, B. (2023). To be or not to be stressed: Designing autonomy to reduce stress at work. *Work*, 75(4), 1199–1213. <https://doi.org/10.3233/WOR-220177>

IMIGRANTŲ TARPKULTŪRINIO PRISITAIKYMO ĮTAKA ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI, MEDIJUOJANT DARBINIAM STRESUI IR ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ

JUOZAS SAKALAIŠKAS

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

Darbą sudaro 81 puslapis, 20 lentelių, 7 paveikslai, 138 moksliniai šaltiniai.

Darbo tikslas – nustatyti, ar darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą daro įtaką ryšiui tarp imigrantų tarpkultūrinio prisitaikymo ir įsipareigojimo organizacijai.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: mokslinės literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodikos bei gautų tyrimo rezultatų analizės, diskusijos, išvadų ir rekomendacijų.

Literatūros analizėje nagrinėjami tarpkultūrinio prisitaikymo, darbinio streso, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai aspektai. Gilinamasi į tarpkultūrinio prisitaikymo konceptualizaciją, kultūrinės adaptacijos procesą ir kultūrinio intelekto vaidmenį prisitaikant prie tarpkultūrinių skirtumų. Analizuojama įsitraukimo į darbą svarba, klasifikacijos bei veiksniai, darantys įtaką motyvacijai ir rezultatams. Darbinio streso analizėje akcentuojamos priežastys, poveikis psichologinei gerovei ir veiklai bei įveikos strategijos. Nagrinėjami tarpkultūriniai stresoriai ir jų valdymo būdai. Įsipareigojimo organizacijai analizė išskiria jo formas bei reikšmę. Literatūros analizė užbaigiama reiškinių sąsajomis, remiantis tyrimų rezultatais, atskleidžiant jų poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų gerovei.

Atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame naudojamas klausimynas, sudarytas iš 5 konstrukty. Tyrime dalyvavo 351 respondentas. Duomenų analizė atlikta naudojant įvairias statistines priemones: SPSS programa buvo naudojama konstrukty vidurkių palyginimui ir duomenų normalumo nustatymui, o SmartPLS taikyta siekiant įvertinti konstrukty patikimumą, validumą, modelio tinkamumą bei struktūrinių lygčių modeliui analizuoti. Nustatyti ryšiai tarp kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų, medijuojant darbiniam stresui ir įsitraukimui į darbą.

Pagrindinis tyrimo tikslas – įvertinti imigrantų kultūrinio intelekto ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų ryšius, atsižvelgiant į darbinio streso ir įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad kultūrinis intelektas reikšmingai veikia emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus organizacijai. Aukštą kultūrinį intelektą turintys darbuotojai geriau prisitaiko prie kultūrinės įvairovės, jaučia stipresnį emocinį ryšį su organizacija, suvokia tęstinę naudą ir jaučia moralinę atsakomybę siekti organizacijos tikslų. Tyrimas taip pat atskleidė, kad darbinis stresas veikia kaip mediacinis veiksnys, mažinantis kultūrinio intelekto poveikį įsipareigojimo organizacijai dimensijoms. Įsitraukimas į darbą pasirodė esantis reikšmingas mediacinis veiksnys, kuris sustiprina kultūrinio intelekto poveikį, skatindamas darbuotojų motyvaciją ir organizacinės kultūros vertybių supratimą. Mediacinė analizė parodė, kad darbinis stresas ir įsitraukimas į darbą kartu sudaro mediatorių grandinę, kurioje įsitraukimas į darbą kompensuoja streso poveikį, taip stiprindamas darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Atsižvelgiant į kultūrinio intelekto, darbinio streso ir įsitraukimo į darbą reikšmę organizaciniam įsipareigojimui, šie aspektai turėtų būti toliau nagrinėjami moksliniuose tyrimuose, siekiant giliau suprasti jų tarpusavio sąsajas. Šių veiksnių analizė būtų naudinga ne tik akademinėi bendruomenei, bet ir suteiktų praktinę naudą organizacijoms. Vadovai galėtų pasitelkti šias įžvalgas kaip pagrindą strategijoms, kurios stiprintų imigrantų darbuotojų tarpkultūrinį prisitaikymą, mažintų darbinį stresą ir skatintų jų įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai.

Raktiniai žodžiai: tarpkultūrinis prisitaikymas, kultūrinis intelektas, emocinis įsipareigojimas organizacijai, tęstinis įsipareigojimas organizacijai, normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas į darbą, darbinis stresas.

THE IMPACT OF IMMIGRANTS' CROSS – CULTURAL ADAPTATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MEDIATED BY WORK- RELATED STRESS AND WORK ENGAGEMENT

JUOZAS SAKALAIUSKAS

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2025

SUMMARY

The paper consists of 81 pages, 20 tables, 7 figures, and 138 scientific references.

The aim of the study is to determine whether work-related stress and work engagement influence the relationship between immigrants' cultural adaptation and organizational commitment.

The paper is divided into three main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical study, and an analysis of the study results, including discussion, conclusions, and recommendations.

The literature review examines aspects of cultural adaptation, work-related stress, work engagement and organizational commitment. It delves into the conceptualization of intercultural adaptation, the process of cultural adaptation and the role of cultural intelligence in navigating intercultural differences. It also analyzes the importance of work engagement, its classifications, and factors influencing motivation and outcomes. The analysis of work-related stress highlights its causes, impact on psychological well-being and organizational performance and coping strategies. Intercultural stressors and their management approaches are explored. The section on organizational commitment identifies its forms and significance. The literature review concludes by integrating the interrelations among these phenomena, based on previous empirical research findings and academic discussions, revealing their impact on organizational performance and employee well-being.

A quantitative study was conducted, using a questionnaire composed of five constructs. The study involved 351 respondents. Data analysis employed various statistical tools: SPSS was used for comparing construct means and assessing data normality, while SmartPLS was applied to evaluate construct reliability, validity, model fit and structural equation modeling. Relationships between

cultural intelligence and organizational commitment dimensions were identified, mediated by work-related stress and work engagement.

The primary goal of the study was to assess the relationships between immigrants' cultural intelligence and organizational commitment dimensions, considering the mediating effects of work-related stress and work engagement.

The findings revealed that cultural intelligence significantly impacts emotional, continuance, and normative organizational commitments. Employees with high cultural intelligence adapt better to cultural diversity, feel a stronger emotional connection to the organization, perceive continuous benefits and experience a moral responsibility to achieve organizational goals. The study also showed that work-related stress serves as a mediating factor, reducing the impact of cultural intelligence on organizational commitment dimensions. Work engagement emerged as a significant mediating factor, enhancing the effect of cultural intelligence by promoting employee motivation and understanding of organizational cultural values. Mediation analysis indicated that work-related stress and work engagement form a mediating chain, where work engagement compensates for the effects of stress, thereby strengthening employees' commitment to the organization.

Considering the importance of cultural intelligence, work-related stress, and work engagement in organizational commitment, these aspects should be further examined in future research to deepen the understanding of their interconnections. Such analyses would benefit not only the academic community but also provide practical value for organizations. Managers could use these insights as a basis for strategies aimed at enhancing immigrant employees' cultural adaptation, reducing work-related stress and fostering their engagement and commitment to the organization.

Keywords: cultural adaptation, cultural intelligence, emotional organizational commitment, continuance organizational commitment, normative organizational commitment, work engagement, work-related stress.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo apklausa

Dear Respondent, I am Juozas Sakalauskas, a student of the Master's degree programme in Human Resource Management at Vilnius University. I am conducting a research aimed at finding out what is the significance of the relationship between intercultural intelligence, work stress and work engagement of immigrants living and working in Lithuania for organizational commitment.

All immigrants with either a temporary or permanent right to live and work in Lithuania and who are currently employed in organisations operating in Lithuania are invited to take part in the survey.

The anonymity of all respondents is guaranteed. The research data will be used only for scientific purposes. To complete the questionnaire will take about 10 minutes.

Thank you very much for your answers and your time!

If you have any questions about the research, please contact me by email juozas.sakalauskas@kf.stud.vu.lt

Thank you for your answers and your time!

1. Do you work currently?

- Yes, I'm working
- No, I'm not working

Only people who are currently working are asked to complete the questionnaire. Thank you.

2. The following statements relate to intercultural experience, perception and adaptation to different cultures. Please rate these statements from 1 to 7.

Scale values: 1 – „strongly disagree“; 2 – „disagree“; 3 – „slightly disagree“; 4 – „undecided“; 5 – „slightly agree“; 6 – „agree“; 7 – „strongly agree“.

Nr.	STATEMENT	1	2	3	4	5	6	7
1.	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.							
2.	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.							

3.	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.							
4.	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.							
5.	I know the legal and economic systems of other cultures.							
6.	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.							
7.	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.							
8.	I know the marriage systems of other cultures.							
9.	I know the arts and crafts of other cultures.							
10.	I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.							
11.	I enjoy interacting with people from different cultures.							
12.	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.							
13.	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.							
14.	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.							
15.	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.							
16.	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.							
17.	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.							
18.	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.							
19.	I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.							
20.	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.							

3. The statements below relate to your attitude towards your work and the organisation you work for. Please rate these statements on a scale of 1 to 7.

Scale values: 1 – „strongly disagree“; 2 – „disagree“; 3 – „slightly disagree“; 4 – „undecided“; 5 – „slightly agree“; 6 – „agree“; 7 – „strongly agree“.

Nr.	STATEMENT	1	2	3	4	5	6	7
1.	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.							
2.	I enjoy discussing my organization with people outside it.							

3.	I really feel as if this organization's problems are my own.							
4.	I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.							
5.	I do not feel like „part of the family“ at my organization.							
6.	I do not feel „emotionally attached“ to this organization.							
7.	This organization has a great deal of personal meaning for me.							
8.	I do not feel a strong sense of belonging to my organization.							
9.	I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.							
10.	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.							
11.	Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.							
12.	It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.							
13.	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.							
14.	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.							
15.	One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.							
16.	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice — another organization may not match the overall benefits I have here.							
17.	I think that people these days move from company to company too often.							
18.	I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.							
19.	Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.							
20.	One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.							
21.	If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.							
22.	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.							
23.	Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.							
24.	I do not think that wanting to be a „company man“ or „company woman“ is sensible anymore.							

4. The statements below are related to stress in the organisation where you work. Please rate these statements on a scale of 1 to 5.

Scale values: 1 – „never”; 2 – „rarely”; 3 – „sometimes”; 4 – „often”; 5 – „very often”.

Nr.	STATEMENT	1	2	3	4	5
1.	Conditions at work are unpleasant or sometimes even unsafe.					
2.	I feel that my job is negatively affecting my physical or emotional well being.					
3.	I have too much work to do and/or too many unreasonable deadlines.					
4.	I find it difficult to express my opinions or feelings about my job conditions to my superiors.					
5.	I feel that job pressures interfere with my family or personal life.					
6.	I have adequate control or input over my work duties.					
7.	I receive appropriate recognition or rewards for good performance.					
8.	I am able to utilize my skills and talents to the fullest extent at work.					

5. The following statements are related to job satisfaction and engagement and their impact on your emotional well-being. Please rate these statements from 0 to 6.

Scale values: 0 – „never”; 1 – „almost never”; 2 – „rarely”; 3 – „sometimes”; 4 – „often”; 5 – „very often”; 6 – „always”.

Nr.	STATEMENT	0	1	2	3	4	5	6
1.	At my work, I feel bursting with energy.							
2.	I find the work that I do full of meaning and purpose.							
3.	Time flies when I am working.							
4.	At my job, I feel strong and vigorous							
5.	I am enthusiastic about my job.							
6.	When I am working, I forget everything else around me.							
7.	My job inspires me.							
8.	When I get up in the morning, I feel like going to work.							
9.	I feel happy when I am working intensely.							
10.	I am proud of the work that I do.							
11.	I am immersed in my work.							
12.	I can continue working for very long periods at a time.							
13.	To me, my job is challenging.							
14.	I get carried away when I am working.							
15.	At my job, I am very resilient, mentally.							

16.	It is difficult to detach myself from my job.							
17.	At my work, I always persevere, even when things do not go well.							

6. Your age?

(write the number of years)

7. Your gender?

- Female
- Male

8. Your education?

- Secondary
- Secondary Vocational and/or specialised
- Higher non-university education (College)
- Higher university (Bachelor's degree)
- Higher university (Master's degree)
- Doctorate of Science degree

9. How long have you been living in Lithuania?

- Up to 1 year
- 1 – 3 years
- 3 – more

10. Do you speak Lithuanian?

- Yes, fluently
- Yes, but not fluently
- No, but I understand some
- No, I don't speak Lithuanian at all

11. Do you have subordinates in your current position?

- Yes, I have
- No I haven't

12. The size of the organisation you work for in terms of number of employees:

- 1 – 9 employees
- 10 – 49 employees
- 50 – 249 employees
- 250 and more employees

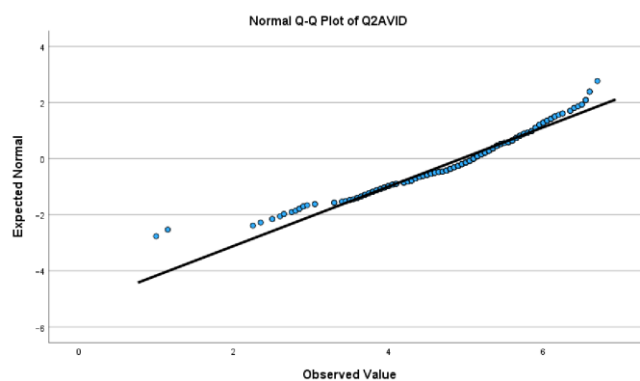
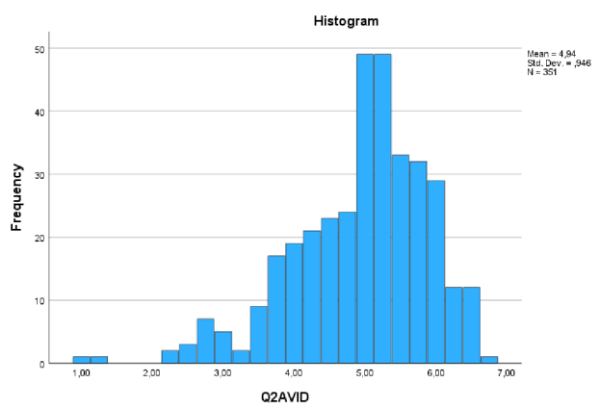
13. What is your organisation's field of activity?

- Production
- Wholesale and retail trade
- Financial services
- IT services
- Agriculture
- Educational services
- Construction and contracting services
- Healthcare services
- Public administration
- Other

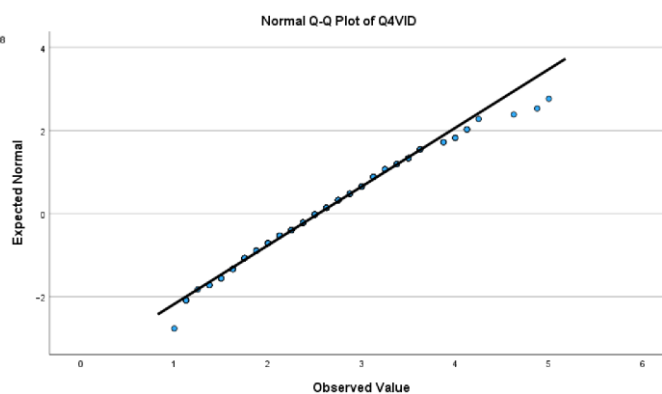
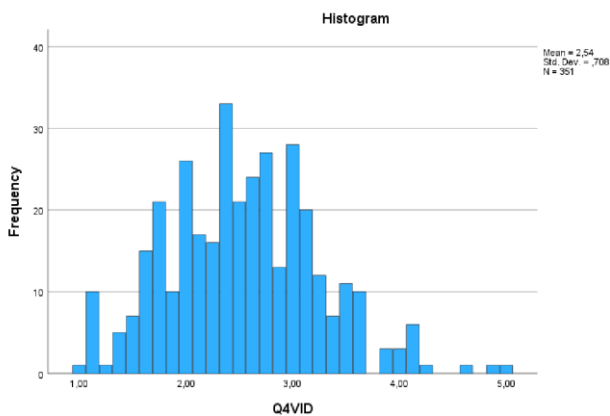
2 priedas

Modelio kintamųjų histogramos ir Q-Q plot testo rezultatai

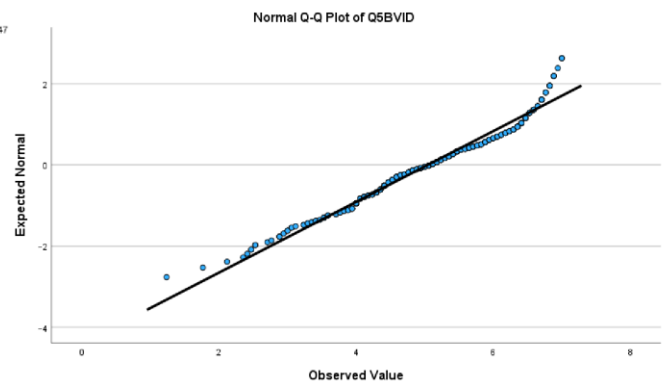
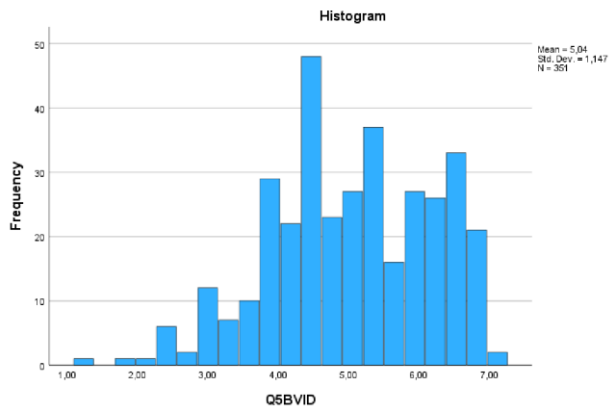
Kultūrinis intelektas



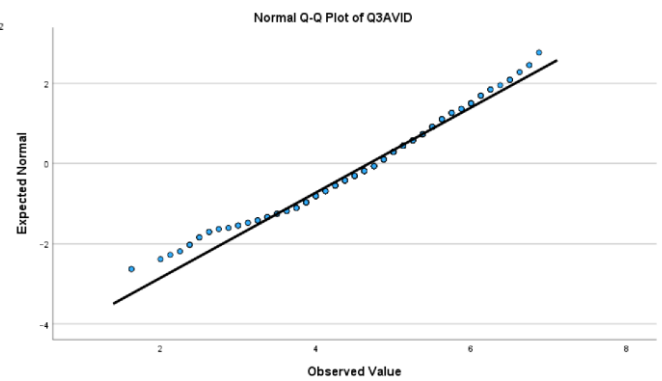
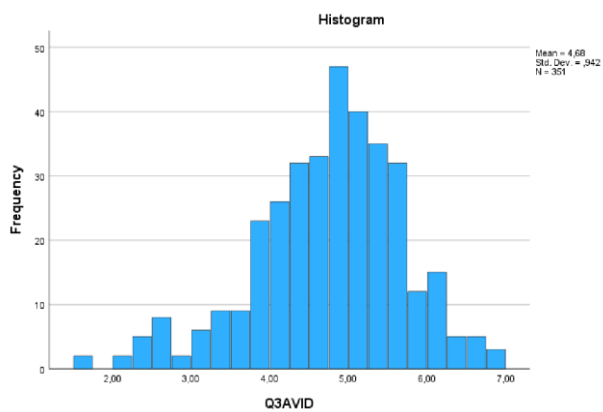
Darbinis stresas



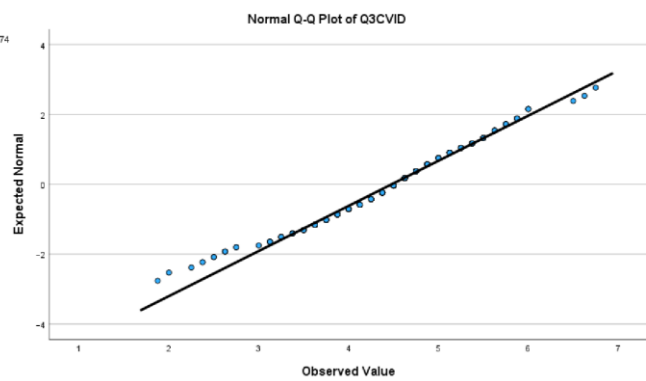
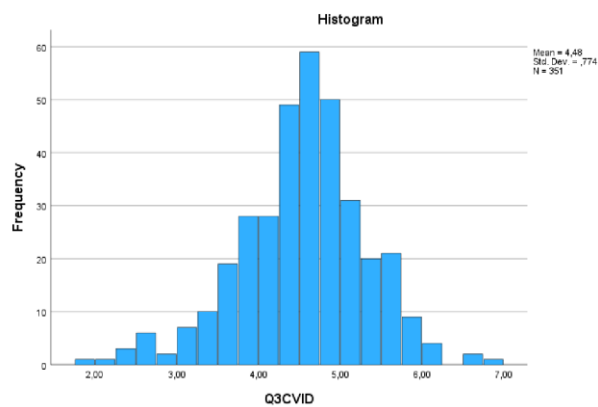
Įsitraukimas į darbą



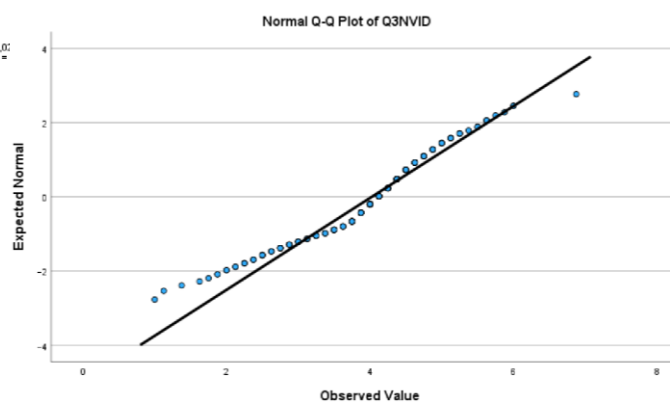
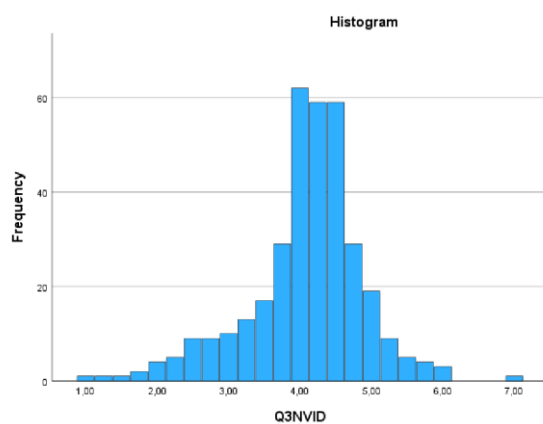
Emocinis įsipareigojimas organizacijai



Tęstinis įsipareigojimas organizacijai



Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai



3 priedas

T-testo rezultatai pagal lytį ir poziciją

Pagal lytį

Group Statistics											
	Your gender?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean						
KultInt	Female	229	4,9284	,97331	,06432						
	Male	122	4,9750	,89508	,08104						
Emocjsp	Female	229	4,6643	,94552	,06248						
	Male	122	4,7234	,93751	,08488						
Normjsp	Female	229	4,0038	,78904	,05214						
	Male	122	4,0645	,84584	,07658						
Testjsp	Female	229	4,4989	,74624	,04931						
	Male	122	4,4467	,82540	,07473						
Stresas	Female	229	2,5737	,73753	,04874						
	Male	122	2,4754	,64616	,05850						
IsitraukB	Female	229	5,0429	1,15828	,07654						
	Male	122	5,0482	1,13003	,10231						

Independent Samples Test											
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
KultInt	Equal variances assumed	,266	,607	-,439	349	,330	,661	-,04662	,10614	-,25536	,16213
	Equal variances not assumed			-,451	265,540	,326	,653	-,04662	,10346	-,25032	,15709
Emocjsp	Equal variances assumed	,098	,755	-,559	349	,288	,577	-,05906	,10567	-,26689	,14877
	Equal variances not assumed			-,560	248,883	,288	,576	-,05906	,10540	-,26664	,14852
Normjsp	Equal variances assumed	,166	,684	-,670	349	,252	,504	-,06073	,09070	-,23911	,11766
	Equal variances not assumed			-,655	232,660	,256	,513	-,06073	,09264	-,24326	,12180
Testjsp	Equal variances assumed	1,500	,222	,601	349	,274	,548	,05219	,08682	-,11858	,22295
	Equal variances not assumed			,583	226,532	,280	,561	,05219	,08953	-,12424	,22861
Stresas	Equal variances assumed	2,615	,107	1,240	349	,108	,216	,09828	,07927	-,05762	,25418
	Equal variances not assumed			1,291	276,554	,099	,198	,09828	,07614	-,05161	,24817
IsitraukB	Equal variances assumed	,199	,656	-,041	349	,484	,967	-,00532	,12874	-,25852	,24788
	Equal variances not assumed			-,042	252,397	,483	,967	-,00532	,12777	-,25695	,24631

Pagal poziciją

Group Statistics											
	Do you have subordinates in your current position?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean						
KultInt	Yes, I have	109	5,1610	,89498	,08572						
	No, I haven't	242	4,8471	,95368	,06131						
Emocjsp	Yes, I have	109	4,8429	,83010	,07951						
	No, I haven't	242	4,6136	,98135	,06308						
Normjsp	Yes, I have	109	4,0401	,85542	,08193						
	No, I haven't	242	4,0181	,78827	,05067						
Testjsp	Yes, I have	109	4,5367	,82343	,07887						
	No, I haven't	242	4,4556	,75093	,04827						
Stresas	Yes, I have	109	2,3865	,61931	,05932						
	No, I haven't	242	2,6085	,73497	,04725						
IsitraukB	Yes, I have	109	5,2056	,99533	,09534						
	No, I haven't	242	4,9723	1,20393	,07739						

Independent Samples Test											
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
KultInt	Equal variances assumed	2,080	,150	2,908	349	,002	,004	,31390	,10796	,10157	,52624
	Equal variances not assumed			2,979	220,835	,002	,003	,31390	,10539	,10620	,52160
Emocjsp	Equal variances assumed	2,083	,150	2,121	349	,017	,035	,22925	,10810	,01664	,44187
	Equal variances not assumed			2,259	243,524	,012	,025	,22925	,10149	,02933	,42917
Normjsp	Equal variances assumed	1,344	,247	,236	349	,407	,813	,02206	,09340	-,16163	,20575
	Equal variances not assumed			,229	193,715	,410	,819	,02206	,09634	-,16794	,21206
Testjsp	Equal variances assumed	,644	,423	,908	349	,182	,364	,08112	,08929	-,09450	,25674
	Equal variances not assumed			,877	191,992	,191	,381	,08112	,09247	-,10127	,26351
Stresas	Equal variances assumed	2,380	,124	-2,745	349	,003	,006	-,22200	,08089	-,38109	-,06291
	Equal variances not assumed			-2,927	244,406	,002	,004	-,22200	,07583	-,37138	-,07263
IsitraukB	Equal variances assumed	3,445	,064	1,769	349	,039	,078	,23332	,13190	-,02610	,49274
	Equal variances not assumed			1,900	248,820	,029	,059	,23332	,12279	-,00852	,47517

4 priedas

One-Way ANOVA testo rezultatai pagal amžių, išsilavinimą, gyvenimo trukmę Lietuvoje, lietuvių kalbos mokėjimo lygį, organizacijos dydį ir organizacijos veiklos sritį

Pagal amžių

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	35,675	35	1,019	1,157	,256
	Within Groups	277,430	315	,881		
	Total	313,105	350			
Emocjsp	Between Groups	38,432	35	1,098	1,272	,147
	Within Groups	272,030	315	,864		
	Total	310,462	350			
Tęstlsp	Between Groups	23,602	35	,674	1,142	,274
	Within Groups	186,018	315	,591		
	Total	209,620	350			
Normlsp	Between Groups	21,485	35	,614	,933	,582
	Within Groups	207,328	315	,658		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	20,111	35	,575	1,166	,246
	Within Groups	155,200	315	,493		
	Total	175,311	350			
IsitraukB	Between Groups	54,160	35	1,547	1,200	,210
	Within Groups	406,241	315	1,290		
	Total	460,401	350			

Pagal gyvenimo trukmę Lietuvoje

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	,639	2	,319	,356	,701
	Within Groups	312,466	348	,898		
	Total	313,105	350			
Emocjsp	Between Groups	3,337	2	1,669	1,891	,153
	Within Groups	307,125	348	,883		
	Total	310,462	350			
Tęstlsp	Between Groups	1,552	2	,776	1,298	,274
	Within Groups	208,068	348	,598		
	Total	209,620	350			
Normlsp	Between Groups	8,438	2	4,219	6,662	,001
	Within Groups	220,375	348	,633		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	,381	2	,190	,379	,685
	Within Groups	174,930	348	,503		
	Total	175,311	350			
IsitraukB	Between Groups	17,509	2	8,755	6,879	,001
	Within Groups	442,892	348	1,273		
	Total	460,401	350			

Pagal išsilavinimą

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	32,695	5	6,539	8,045	<,001
	Within Groups	280,410	345	,813		
	Total	313,105	350			
Emocjsp	Between Groups	19,806	5	3,961	4,702	<,001
	Within Groups	290,656	345	,842		
	Total	310,462	350			
Tęstlsp	Between Groups	7,972	5	1,594	2,728	,020
	Within Groups	201,648	345	,584		
	Total	209,620	350			
Normlsp	Between Groups	4,685	5	,937	1,442	,208
	Within Groups	224,128	345	,650		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	14,477	5	2,895	6,211	<,001
	Within Groups	160,834	345	,466		
	Total	175,311	350			
IsitraukB	Between Groups	42,884	5	8,577	7,087	<,001
	Within Groups	417,517	345	1,210		
	Total	460,401	350			

Pagal lietuvių kalbos mokėjimo lygį

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	32,307	3	10,769	13,308	<,001
	Within Groups	280,798	347	,809		
	Total	313,105	350			
Emoc sp	Between Groups	16,487	3	5,496	6,487	<,001
	Within Groups	293,976	347	,847		
	Total	310,462	350			
Tęst sp	Between Groups	3,480	3	1,160	1,953	,121
	Within Groups	206,140	347	,594		
	Total	209,620	350			
Norm sp	Between Groups	5,823	3	1,941	3,021	,030
	Within Groups	222,990	347	,643		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	8,326	3	2,775	5,767	<,001
	Within Groups	166,985	347	,481		
	Total	175,311	350			
ĮsitraukB	Between Groups	17,966	3	5,989	4,697	,003
	Within Groups	442,435	347	1,275		
	Total	460,401	350			

Pagal organizacijos dydį

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	7,626	3	2,542	2,888	,036
	Within Groups	305,479	347	,880		
	Total	313,105	350			
Emoc sp	Between Groups	4,512	3	1,504	1,706	,165
	Within Groups	305,950	347	,882		
	Total	310,462	350			
Tęst sp	Between Groups	2,786	3	,929	1,558	,199
	Within Groups	206,834	347	,596		
	Total	209,620	350			
Norm sp	Between Groups	4,039	3	1,346	2,078	,103
	Within Groups	224,774	347	,648		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	10,556	3	3,519	7,411	<,001
	Within Groups	164,755	347	,475		
	Total	175,311	350			
ĮsitraukB	Between Groups	12,837	3	4,279	3,318	,020
	Within Groups	447,564	347	1,290		
	Total	460,401	350			

Pagal organizacijos veiklos sritį

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KultInt	Between Groups	22,865	9	2,541	2,985	,002
	Within Groups	290,240	341	,851		
	Total	313,105	350			
Emoc sp	Between Groups	17,655	9	1,962	2,285	,017
	Within Groups	292,807	341	,859		
	Total	310,462	350			
Tęst sp	Between Groups	5,448	9	,605	1,011	,431
	Within Groups	204,172	341	,599		
	Total	209,620	350			
Norm sp	Between Groups	8,889	9	,988	1,531	,135
	Within Groups	219,925	341	,645		
	Total	228,813	350			
Stresas	Between Groups	10,972	9	1,219	2,530	,008
	Within Groups	164,339	341	,482		
	Total	175,311	350			
ĮsitraukB	Between Groups	31,023	9	3,447	2,737	,004
	Within Groups	429,378	341	1,259		
	Total	460,401	350			