

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**STUDIJŲ PROGRAMA  
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Živilė Želkutė-Miliunec**

**Magistro baigiamasis darbas**

|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJA SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ,<br/>MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT<br/>PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>THE LINK BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE AND WORK<br/>ENGAGEMENT MEDIATING ORGANIZATION TRUST AND MODERATING<br/>PSYCHOLOGICAL SAFETY</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Darbo vadovas prof. Dr. Danuta Diskienė**

**Vilnius, 2025**

# TURINYS

|                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Lentelių sąrašas .....                                                                                                                                                   | 4  |
| Paveikslų sąrašas.....                                                                                                                                                   | 6  |
| IVADAS .....                                                                                                                                                             | 7  |
| 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR PSICHOLOGINIO SAUGUMO TEORINĖS ĮŽVALGOS .....                                              | 10 |
| 1.1. Organizacinės kultūros samprata .....                                                                                                                               | 10 |
| 1.1.1. Organizacinės kultūros svarba organizacijoms ir darbuotojams .....                                                                                                | 11 |
| 1.1.2. Organizacinės kultūros tipologijos .....                                                                                                                          | 12 |
| 1.1.3. Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai .....                                                                                                                    | 15 |
| 1.2. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai.....                                                                                                                      | 17 |
| 1.2.1. Įsitraukimo į darbą svarba organizacijoms .....                                                                                                                   | 19 |
| 1.2.2. Praktikos stiprinančios įsitraukimą į darbą. ....                                                                                                                 | 20 |
| 1.2.3. Organizacinės kultūros poveikis įsitraukimui į darbą.....                                                                                                         | 22 |
| 1.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir vertinimas .....                                                                                                             | 23 |
| 1.3.1. Organizacinio pasitikėjimo nauda organizacijai .....                                                                                                              | 25 |
| 1.3.2. Veiksniai skatinantys organizacinį pasitikėjimą.....                                                                                                              | 26 |
| 1.4. Psichologinio saugumo samprata.....                                                                                                                                 | 26 |
| 1.4.1. Psichologinio saugumo lygmenys ir veiksniai.....                                                                                                                  | 27 |
| 1.5. Organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo, pasitikėjimo organizacija ir psichologinio saugumo ryšiai ir sąsajos.....                                           | 29 |
| 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR PSICHOLOGINIO SAUGUMO TYRIMO METODOLOGIJA .....                                | 32 |
| 2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai.....                                                                                                                           | 32 |
| 2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės .....                                                                                                                                   | 33 |
| 2.3. Tyrimo imtis.....                                                                                                                                                   | 36 |
| 2.4. Tyrimo metodas ir metodika .....                                                                                                                                    | 37 |
| 2.5. Tyrimo organizavimas ir eiga .....                                                                                                                                  | 40 |
| 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJOS SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ ..... | 42 |
| 3.1. Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos .....                                                                               | 42 |
| 3.2. Duomenų pasiskirstymo analizė .....                                                                                                                                 | 45 |
| 3.3. Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmės rezultatams.....                                                                            | 47 |
| 3.4. Kintamųjų sąsajų reikšmingumas. ....                                                                                                                                | 51 |
| 3.5. Daugianarė regresinė analizė .....                                                                                                                                  | 53 |
| 3.5.1. Organizacinės kultūros dimensijų poveikis Organizaciniam pasitikėjimui .....                                                                                      | 53 |

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.2. Organizacinės kultūros dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą .....                                                                                                   | 55  |
| 3.6. Moderuotos mediacijos analizė.....                                                                                                                                       | 57  |
| 3.6.1. Organizacinio pasitikėjimo kaip priklausomojo kintamojo analizė.....                                                                                                   | 58  |
| 3.6.2. Įsitraukimo į darbą kaip priklausomojo kintamojo modelio analizė. ....                                                                                                 | 59  |
| 3.6.3. Moderuotos mediacijos analizė organizacinės kultūros ryšiui su įsitraukimu į darbą.....                                                                                | 60  |
| 3.7. Mediacijos poveikis tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo atmetus moderatorių. ....                                                                                 | 61  |
| 3.8. Adaptuoto 4 modelio su dvejais mediatoriais (organizacinio pasitikėjimo ir psichologiniu saugumu) ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą analizė..... | 62  |
| 3.9. Tyrimo analizės apibendrinimas .....                                                                                                                                     | 67  |
| 4. DISKUSIJA .....                                                                                                                                                            | 70  |
| 5. IŠVADOS .....                                                                                                                                                              | 72  |
| 6. PASIŪLYMAI IR TYRIMO RIBOTUMAS.....                                                                                                                                        | 75  |
| LITERATŪROS ŠALTINIAI .....                                                                                                                                                   | 77  |
| SANTRAUKA.....                                                                                                                                                                | 85  |
| SUMMARY .....                                                                                                                                                                 | 87  |
| PRIEDAI.....                                                                                                                                                                  | 89  |
| Priedas Nr. 1 Anketa .....                                                                                                                                                    | 89  |
| Priedas Nr. 2 Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testai .....                                                                                                      | 93  |
| Priedas Nr. 3 Demografinių rezultatų reikšmingumo testo t-test rezultatai kintamiesiems SPSS programoje .....                                                                 | 95  |
| Priedas Nr. 4 Pearson koreliacijos testas tarp kintamųjų .....                                                                                                                | 100 |
| Priedas Nr. 5 Daugianarė regresinė analizė OK dimensijų su Organizaciniu pasitikėjimu....                                                                                     | 101 |
| Priedas Nr. 6 Daugianarė regresinė analizė OK dimensijų su Įsitraukimo į darbą.....                                                                                           | 102 |
| Priedas Nr. 7 SPSS analizės duomenys pagal 14 modelį.....                                                                                                                     | 103 |
| Priedas Nr. 8 SPSS analizės duomenys pagal 4 modelį.....                                                                                                                      | 104 |

## **Lentelių sąrašas**

|                   |                                                                                                                                                                    |    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 lentelė</b>  | Organizacinės kultūros tipologijų ir jų apibrėžimų raida.....                                                                                                      | 13 |
| <b>2 lentelė</b>  | Įsitraukimo į darbą ir darbuotojų įsitraukimo koncepcijų skirtumai.....                                                                                            | 18 |
| <b>3 lentelė</b>  | Organizacinės kultūros tipų ir darbuotojų įsitraukimu mokslinių tyrimų rezultatai.....                                                                             | 30 |
| <b>4 lentelė</b>  | Socialinių demografinių charakteristikų klausimynas.....                                                                                                           | 37 |
| <b>5 lentelė</b>  | Organizacinės kultūros dimensijų konstruktas.....                                                                                                                  | 37 |
| <b>6 lentelė</b>  | Organizacinio pasitikėjimo konstruktas.....                                                                                                                        | 39 |
| <b>7 lentelė</b>  | Darbuotojų įsitraukimo konstruktas.....                                                                                                                            | 40 |
| <b>8 lentelė</b>  | Psichologinio saugumo konstruktas.....                                                                                                                             | 40 |
| <b>9 lentelė</b>  | Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....                                                                                                                 | 42 |
| <b>10 lentelė</b> | Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk .....                                                                    | 46 |
| <b>11 lentelė</b> | Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Skew-ness ir Kurtosis vertės .....                                                                          | 46 |
| <b>12 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal lytį.....                                                                                                                    | 47 |
| <b>13 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos tarptautiškumą.....                                                                                            | 48 |
| <b>14 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal užimamas pareigas.....                                                                                                       | 48 |
| <b>15 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos dydį.....                                                                                                      | 49 |
| <b>16 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos sektorių.....                                                                                                  | 49 |
| <b>17 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal išsilavinimą.....                                                                                                            | 50 |
| <b>18 lentelė</b> | Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal darbo patirtį organizacijoje.....                                                                                            | 51 |
| <b>19 lentelė</b> | Kintamųjų sąsajų reikšmingumo nustatymas pagal Pearson koreliacijos koeficientą. ....                                                                              | 52 |
| <b>20 lentelė</b> | Organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį poveikio organizaciniam pasitikėjimui koeficientai.....      | 54 |
| <b>21 lentelė</b> | Organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį poveikio organizaciniam pasitikėjimui modelio suvestinė..... | 54 |
| <b>22 lentelė</b> | Organizacinės kultūros veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį ir koordinavimo ir integracijos dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą koeficientai.....          | 56 |
| <b>23 lentelė</b> | Organizacinės kultūros veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį, koordinavimo ir integravimo poveikio įsitraukimui į darbą modelio suvestinė.....                  | 56 |
| <b>24 lentelė</b> | Organizacinio pasitikėjimo ryšio su organizacine kultūra 14 modelio suvestinė.....                                                                                 | 56 |
| <b>25 lentelė</b> | Organizacinio pasitikėjimo ryšio su organizacine kultūra 14 modelio koeficientų reikšmės.....                                                                      | 58 |
| <b>26 lentelė</b> | Įsitraukimo kaip priklausomo kintamojo ryšio su nepriklausomu ir moderaciniais kintamaisiais pagal 14 modelį.....                                                  | 59 |

|                   |                                                                                                                                      |    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>27 lentelė</b> | Įsitraukimo kaip priklausomo kintamojo ryšio su nepriklausomu ir moderuotos mediacijos kintamaisiais koeficientų reikšmės.....       | 60 |
| <b>28 lentelė</b> | Moderuotos mediacijos modelio suvestinė.....                                                                                         | 60 |
| <b>29 lentelė</b> | Moderatoriaus (psichologinio saugumo) netiesioginio efekto reikšmių suvestinė.....                                                   | 61 |
| <b>30 lentelė</b> | Mediacijos modelio efektas, pagal Andrew F. Hayes (2013) 4 modelį.....                                                               | 62 |
| <b>31 lentelė</b> | Konstruktų patikimumas ir konvergentinis validumas, Smart PLS programoje.....                                                        | 64 |
| <b>32 lentelė</b> | Diskriminantinis validumas pagal Fornelio ir Larckerio kriterijų.....                                                                | 64 |
| <b>33 lentelė</b> | Diskriminantinio validumo vertinimas pagal HTMT rodiklius.....                                                                       | 64 |
| <b>34 lentelė</b> | Adaptuoto struktūrinio modelio vertinimas.....                                                                                       | 65 |
| <b>35 lentelė</b> | Organizacinės kultūros dimensių poveikio kintamiesiems apibendrinimas.....                                                           | 67 |
| <b>36 lentelė</b> | Hipotezių dėl organizacinės kultūros dimensių poveikio organizaciniam pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą rezultatų suvestinė..... | 68 |
| <b>37 lentelė</b> | Pagrindinių hipotezių ir naujų ryšių suvestiniai rezultatai.....                                                                     | 69 |

## **Paveikslų sąrašas**

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 paveikslas. Darbuotojų įsitraukimo dimensijos.....                                                                                                                                     | 19 |
| 2 paveikslas. Psichologinio saugumo ir atskaitomybės už veiklos rezultatus sistema.....                                                                                                  | 26 |
| 3 paveikslas. Detalus konceptualus tyrimo modelis.....                                                                                                                                   | 31 |
| 4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką organizacijoje.....                                                                                                        | 40 |
| 5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių.....                                                                                                               | 41 |
| 6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį.....                                                                                                                   | 41 |
| 7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tarptautiškumą.....                                                                                                         | 42 |
| 8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....                                                                                                                    | 42 |
| 9 paveikslas. 14 modelio schema ir šio tyrimo modelis.....                                                                                                                               | 55 |
| 10 paveikslas. 4 modelio schema ir šio tyrimo modelis, atmetus moderatoriaus poveikį.....                                                                                                | 59 |
| 11 paveikslas. Naujas tyrimo modelis, remiantis Andrew Hayes 4 modelio su dvejais mediatoriais (Organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo), ryšiui tarp OK ir Įsitraukimo..... | 61 |

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Šių dienų globali ir konkurencinga aplinka, gausi politinių, ekonominių, socialinių pokyčių skatina organizacijas ieškoti būdų kaip prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos, kaip išlaikyti konkurencingumą, kai konkurencinė aplinka vis stiprėja, kaip sėkmingai pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kad pasiekti geriausių rezultatų bei tapti patrauklia darbo vieta darbuotojams. O nuolat auganti socialinės žiniasklaidos aplinka priverčia organizacijas suprasti, kad visos svarbios problemos darbo vietoje gali būti viešai atskleidžiamos, o tai kelia grėsmę reputacijai, pasitikėjimui organizacija ir organizacinei kultūrai.

Tad šių dienų organizacijų konkurenciniu pranašumu ypač svarbi tampa organizacinė kultūra. Autorių Abduraimi ir kt. (2023) teigimu organizacijos siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą šiuolaikinėje pasaulinėje rinkoje, turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų pritraukimą, įtraukimą, ugdymą ir lojalumo stiprinimą, remiantis savo organizacine kultūra. Geriausią kultūrą ir bendravimo praktiką turinčios organizacijos, kuriose taikomos strategijos, leidžiančios darbuotojams išsakyti savo pastabas ir rasti galimybių augti ir tobulėti labiau įtraukia savo darbuotojus. Autorius Laniado (2017) pabrėžia, kad neįsitraukusių ir neįsipareigojusių darbuotojų kaina korporacijoms visame pasaulyje yra didelė. O remiantis Gallup (2017) atlikta darbuotojų įsitraukimo ataskaita, buvo nustatyta, kad net 51 % darbuotojų buvo neįsitraukusių, o dar 16 % aktyviai neįsitraukusių, kas parodo, kad nors ir dažnai moksliniuose tyrimuose analizuojamas darbuotojų įsitraukimas, bet vis dar kompanijos susiduria su dideliu procentu neįsitraukusių darbuotojų (Ge, 2020).

Taip pat pastebėta, kad pastaruoju metu pozityvioji psichologija ir žmogiškieji ištekliai tampa verslo konkurencinio pranašumo didinimo šaltinis. Pavyzdžiui Google kompanijoje pagrindiniai elementai yra psichologinis saugumas, patikimumas, struktūra ir aiškumas, prasmė ir darbo poveikis, iš kurių svarbiausias elementas yra psichologinis saugumas dėka kurio įgalinami likę keturi elementai. Nepaisant šio elemento svarbos, tik 47 proc. darbuotojų visame pasaulyje sutinka, kad jų darbo vietos yra psichologiškai saugios (Kim ir kt., 2020). Tad išryškėja svarbus klausimas kaip atrasti ir suformuoti organizacinės kultūros praktiką, kurioje vyrautų teigiama psichologinė atmosfera, kurioje darbuotojai jaustųsi ne tik įsitraukę, bet ir psichologiškai saugūs, nes pagal autorius Mao ir kt. (2022), Heyns ir kt. (2021) Liu ir kt. (2020) psichologinis saugumas darbe siejamas su stipresniu darbuotojų įsitraukimu.

Taip pat svarbu paminėti, kad naujausiuose tyrimuose išryškėja ir organizacinio pasitikėjimo svarba, kuris pagal autorius Chams-Anturi ir kt. (2020) yra naudingas organizacijos identifikavimui, bendravimui, veiklos rezultatams, pasitenkinimui darbu, organizaciniam mokymuisi ir darbuotojų bei organizacijų santykiams.

Visi šie paminėti aspektai kaip organizacinė kultūra, darbuotojų įsitraukimas, psichologinis saugumas ir organizacinis pasitikėjimas leidžia suprasti, kad šių dienų aktualijomis tampa svarbūs elementai organizacinio pranašumo konkurenciniu atžvilgiu tiek konkuruojant verslo pasiekimais, tiek konkuruojant darbuotojų išlaikymu ir pritraukimu.

**Analizuojamų temų ištyrimo lygis:** Organizacinės kultūros ir įsitraukimo sąsajas tyrė autoriai: Greene ir kt. (2014), Reis ir kt. (2016), Tyagi (2021), Akingbola ir kt. (2023), Ababneh (2021), Goyal (2023), Stanislavov (2014), Evangeline ir Ragavan (2016), Bhardwaj ir Kalia (2021), Kalia ir Verma (2017), Abdullahi ir kt. (2021), Bui ir kt. (2023), Abduraimi ir kt. (2023), šių autorių tyrimuose pastebėti ryšiai tarp įvairių tipologijų organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo. Dauguma autorių tyrinėdami organizacinę kultūrą, nagrinėja tik tam tikras savybes ar remiasi skirtingomis tipologijomis, tad trūksta vieningo ištyrimo lygio būtent iš organizacinės kultūros pusės. Taip pat moksliniuose šaltiniuose galima rasti darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo sąsają: Mao ir Tian (2022), Heyns ir kt. (2021), Ahmad ir kt. (2022), Liu ir kt. (2023), Mat ir kt. (2019), Liu ir Ge (2020) šių autorių tyrimais yra pastebėtas teigiamas ryšys su įsitraukimu. Dažniausiai psichologinis saugumo konstruktai analizuojant organizacijas, naudojami kaip moderatoriai ar mediatoriai tarp kitų veiksnių. Organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo ryšius nagrinėjo autoriai: Hughes ir kt. (2008), Ugwu ir kt. (2014) Jena (2018). Psichologinio saugumo ir organizacinio pasitikėjimo ryšius analizavo autorė Vaida ir Ardelean (2019), Basit (2017).

**Temos naujumas:** Taigi kaip pastebima, moksliniuose tyrimuose visi keturi analizuojami veiksniai dažniausiai tiriami tarpusavyje. Tačiau dar nėra tyrimų nagrinėjusių bendrai šiuos keturis elementus, nors kaip matoma iš ankstesnių tyrimų atskiri ryšiai tarp šių elementų buvo tyrinėti ir pastebėti teigiami ryšiai. Tad šiuo mokslinės literatūros analizės tyrimu bus siekiama atrasti ir paaiškinti ryšius tarp keturių elementų.

**Problema:** Kokį poveikį turi vyraujanti organizacinė kultūra organizaciniam pasitikėjimui ir darbuotojų įsitraukimui esant psichologinio saugumo įtakai.

**Tikslas:** ištirti organizacijos kultūros ryšį su įsitraukimu į darbą, organizaciniu pasitikėjimu bei psichologiniu saugumu.

#### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie organizacinės kultūros, organizacinio pasitikėjimo, įsitraukimo į darbą ir psichologinio saugumo sampratas, teorinius aspektus ir jų svarbą praktikoje.
2. Susisteminti organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą tarpusavio ryšius bei organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo ryšius įsitraukimui į darbą, atsižvelgus į mokslinės literatūros analizę.



3. Parengti tyrimo metodologiją, atsižvelgiant į išanalizuotą literatūrą.
4. Išanalizuoti ir palyginti gautus tyrimo apklausos rezultatus, įvertinant respondentų demografinius duomenis.
5. Nustatyti kokį poveikį turi organizacinės kultūros dimensijų vertinimas įsitraukimui į darbą ir organizaciniam pasitikėjimui, atlikus statistinę tyrimo duomenų analizę.
6. Nustatyti kokį tiesioginį poveikį turi organizacinė kultūra, organizacinis pasitikėjimas ir psichologinis saugumas įsitraukimui į darbą, atlikus statistinę tyrimo duomenų analizę.
7. Atlikti moderuotos mediacijos analizę nustatant kaip organizacinės kultūros ryšį su įsitraukimu į darbą veikia mediatorius (organizacinis pasitikėjimas) ir moderatorius (psichologinis saugumas).

#### **Darbo metodai.**

- Atlikta mokslinės literatūros analizė organizacinės kultūros bei jos tipologijų reikšmėms apibrėžti, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo, įsitraukimo į darbą sampratų ir teoriniams aspektams atskleisti bei nustatyti tarpusavio ryšius.
- Pasitelktas kiekybinis tyrimo metodas tyrimo kintamųjų ryšiams nustatyti ir juos įvertinti.
- Naudotas anketinės apklausos būdas internetu tyrimo duomenims surinkti.
- IBM SPSS Statistics ir Smart PLS programomis atlikta tyrimo rezultatų analizė.

#### **Darbo struktūra.**

Pirmame skyriuje pristatyta organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo sampratos, teoriniai aspektai, jų nauda ir veiksniai. Taip pat atskleistos tarpusavio sąsajos, organizacinės kultūros ir jos skirtingų tipologijų poveikis įsitraukimui į darbą, sąsajos tarp organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinio saugumo reikšmė įsitraukimui į darbą.

Antrame skyriuje pristatytas tyrimo tikslas, konceptualus modelis, hipotezės, tyrimo modelis ir jo organizavimo eiga.

Trečiame skyriuje pateikta išsami tyrimo modelio ir adaptuoto modelio analizė, pateikti tyrimo analizės apibendrinti rezultatai.

Diskusijų, pasiūlymų su tyrimo ribotumo dalimi ir išvadose, pateiktos apibendrintos išvalgos remiantis atlikta literatūros ir tyrimo duomenų analize.

# **1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR PSICHOLOGINIO SAUGUMO TEORINĖS ĮŽVALGOS**

## **1.1. Organizacinės kultūros samprata**

Organizacinė kultūra plačiai nagrinėjama įvairiausiuose moksliniuose tyrimuose ir jau daugelį metų. Pačios organizacinės kultūros sąvokos pradmenys laikomi Pettigrew (1979) darbuose, kur ji buvo apibrėžta kaip asmeninių ir kolektyviai priimtų darbo reikšmių sistema, veikianti tam tikroje grupėje tam tikru metu (Kalia ir Verma, 2017). Taip pat ir laikui bėgant organizacinės kultūros sąvokos iš esmės kito, Wallach (1983) apibrėžimuose minima, jog organizacinė kultūra lyg žmogaus asmenybė, gali būti labai įvairi ir priklausanti tik tai organizacijai. Anot Cremer (1993) tai lyg neišsakytas bendravimo kodeksas tarp organizacijos narių, na o iš vadybinės pusės tai buvo įvardijama kaip normų ir vertybių, kuriomis plačiai dalijasi ir tvirtai laikosi visa organizacija, rinkinys (Guiso ir kt. 2015, O'Reilly ir Chatman, 1996).

Iki šių dienų organizacinė kultūra moksliniuose šaltiniuose dažniausiai apibūdinama kaip bendra normų ir įsitikinimų visuma (Shein, 2010). Naujesnių šaltinių autorių apibrėžimuose galima įžvelgti kultūrą apibūdinamą kaip sistemą, kurios vertybėmis tikima (Lubis ir kt. 2020), ar kaip įmonės dėmesys savo darbuotojams, kuris sukuria pagrindinius elgesio principus (Goyal ir kt. 2023). Tačiau kultūra apima ir nerašytas normas, elgseną ir įsitikinimus, kurie nustato sprendimų priėmimo, struktūros ir kontrolės „žaidimo taisykles“ (Abdullahi ir kt. 2021). Pagal autorių Cheung (2011) organizacinė kultūra suteikia organizacijai tapatybę, todėl galima būtų teigti, kad kultūra sujungia skirtingas asmenybes ir sukuria bendrą elgesio ir normų, įsitikinimų rinkinį, sutapatindama narius su savo identitetu, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Kultūra dar apibrėžiama kaip tylioji socialinė organizacijos tvarka: ji formuoja požiūrį ir elgseną plačiu mastu ir ilgam laikui (Groysberg ir kt. 2018). Taip pat organizacinė kultūra yra įvardijama kaip koncepcija, skatinanti darbuotoją dirbti organizacijoje (Muliaty ir kt. 2017, Abdullahi ir kt. 2021) ir laikoma neatsiejama organizacijos, susiduriančios su aplinkos pokyčiais, prisitaikymo proceso dalimi (Park ir kt., 2021)

Taigi pagal apibrėžimų įvairovę galima suprasti, jog vis tik kultūra nesusideda vien tik iš vertybių, simbolių ar kitų patvirtintų organizacijose taisyklių ar tvarkų, tai yra platesnė sistema apimanti tiek neformalų bendravimą įmonės viduje, tarp darbuotojų ir daranti stiprų poveikį šios sistemos veikėjams – darbuotojams, jų gerovei ir elgesiui.

### 1.1.1. Organizacinės kultūros svarba organizacijoms ir darbuotojams

Moksliniuose šaltiniuose minima, jog organizacinė kultūra pastaraisiais metais tapo dar svarbesnė, nes žmogiškasis kapitalas, palyginti su materialiuoju, tapo pagrindinis organizacijų vertės šaltinis (Islami ir kt., 2021). Tai galima pastebėti iš vis dažniau akcentuojamos konkurencijos žmogiškųjų išteklių valdyme, kalbant apie talentų / galvų medžiokles, ar konkuravimo tarp organizacijų taikant išskirtines naudas darbuotojams, siekiant pritraukti ir išlaikyti juos. (Krishnakumar ir kt., 2021).

Olawuyi (2017) pabrėžia, kad tam tikros organizacinės kultūros savybės gali lemti ir ar organizacija išliks rinkoje. Paminint, kad pagrindiniai organizacijų kultūros komponentai: bendros vertybės, įsitikinimai ir normos, darančios įtaką darbuotojų jausmams, mąstymui ir elgesiui organizacijoje yra elgesio modeliai, įsitikinimai ir ideologijos, lemia institucijų ar organizacijų pagrindinę veiklos strategiją bei tikimybę išlikti rinkoje.

Galima rasti nuomonių, nusakančių, kad organizacinė kultūra lemia organizacijos sėkmę (Umrani et al, 2017), o pagal autorių Lubis ir kt. (2020) būtent organizacinės kultūros funkcija svarbi nuo pat pradžių sukurti tai, ko ir kaip organizacija nori pasiekti, vykdydama savo pareigas ir atsakomybes, tam kad pasiektų išsikeltus tikslus ir uždavinius. Taip pat pabrėžiama, kad kultūra gali prisidėti prie aplinkos iššūkių ir problemų sprendimo, dirbant komandoje (Lubis ir kt., 2020). Taigi, galima daryti prielaidą, kad organizacinė kultūra yra kaip pamatas visam organizacijos veiklos vystymuisi ir sėkmingam užduočių, tikslų įgyvendinimui, suburiant kolektyvą dirbti kartu.

Neatsiejama mintis yra tai, jog organizacinė kultūra yra labai svarbi motyvuojant darbuotojus laikytis elgesio kodekso, skatinant motyvaciją per pripažinimą, skatinant pasitenkinimą savimi ir rodant sektiną pavyzdį darbuotojų elgesiui (Goyal ir Kaur, 2023). Pasak Demerouti ir kt. (2012), geriausią kultūrą ir bendravimo praktiką turinčios organizacijos labiau įtraukia savo darbuotojus, taip pat organizacijos, kuriose taikomos strategijos, leidžiančios darbuotojams išsakyti savo problemas ir rasti galimybių augti ir tobulėti. Organizacinė kultūra ne tik daro įtaką išoriniam darbuotojų elgesiui, bet ir giliau paliečia jų požiūrį, pažinimą ir emocijas (Oriade ir kt., 2021, Bui ir kt. 2023).

Taigi organizacijose vyraujanti kultūra yra itin svarbi darbuotojams, kadangi jie susiduria ir praleidžia didžiąją darbo dienos dalį organizacijose, kuriose tenka ne tik formaliai vykdyti pareigas, tačiau kartu prisijungiama prie esamos, vyraujančios sistemos, susidedančios iš pastovaus komunikavimo, psichologinės ir emocinės atmosferos, taisyklių, nuostatų, vertybių rinkinio ir visa ši vyraujanti vidinė kultūra gali daryti poveikį darbuotojų psichologinei emocinei būklei, motyvacijai, įsitraukimui, darbo rezultatams. Tad tam, kad suprasti ir išanalizuoti koks gali

būti poveikis darbuotojams, taip pat aktualu išanalizuoti iš kokių komponentų susideda organizacinė kultūra ir kokios vyrauja organizacijų kultūros tipologijos.

### **1.1.2. Organizacinės kultūros tipologijos**

Nagrinėjant organizacinę kultūrą susiduriama su skirtingais kultūros skirstymais t. y. tipologijomis. Tačiau norint suprasti pagal kokius elementus vertinant galima būtų analizuoti ir nustatyti tam tikras tipologijas, dauguma mokslininkų remiasi Shein (2004) organizacinę kultūrą, sudarančių elementų lygmenis, kuriuos sudaro:

1. Artefaktai, kurie yra viešai pastebimi ir matomi. Pagal autorių Serpa (2016) tai yra matomiausias kultūros lygmuo, palyginti lengvai pastebimas, nors ir sunkiau interpretuojamas, susidedantis iš įvairių apraiškų: technologijų, rašytinės ir šnekamosios kalbos, anekdotų, metaforų, pasakojimų, mitų, meno kūrinių, ritualų, ceremonijų, herojų, istorinių liekanų, tradicijų, simbolių, įpročių, taisyklių ir normų, elgesio modelių
2. Puoselėjami įsitikinimai ir vertybės – tai strategija, tikslai, filosofija. Autoriaus Serpa (2016) šis lygmuo apibūdinamas kaip mažiau matomas nei pirmasis, bet labiau įsisąmonintas nei trečiasis, apima visą rinkinį elementų, kuriais siekiama priskirti prasmę ir pateisinti organizacijos veiksmus, ypač vertybes ir įsitikinimus, požiūrius, organizacinę etiką, ideologijas, veiksmų pagrindimą, žinias, ketinimus, viziją ir misiją, jausmus.
3. Pamatinės prielaidos - nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, suvokimas, mintys ir jausmai. Autorių Serpa (2016) teigimu prielaidų, kurios laikomos teisingomis, nematomomis, individų įsisąmonintomis („įsisąmonintu“ ar net „neįsisąmonintu“ lygmeniu) ir kurios išreiškiamos sampratomis apie santykius su aplinka (dominavimas, paklusnumas, harmonizavimas), tikrovės (tikra, nerealu, faktai) ir tiesos (atskleista, atrasta), žmogaus prigimties (gera, bloga, tobula), žmogaus veiklos (aktyvumas, pasyvumas, darbas, laisvalaikis) ir žmonių santykių (bendradarbiavimas, konkurencija, individualizmas, valdžia, meilė) pobūdį.

Šie trys lygmenys (artefaktai, vertybės, prielaidos) nuo akivaizdaus iki mažiausiai akivaizdaus leidžia suvokti organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, kas apima organizacijų vidinius veiksmus, pagal kuriuos galima giliau analizuoti organizacinę kultūrą bei jos tipologijas.

Daugelis mokslininkų tyrė organizacinės kultūros skirtingus artefaktus yra sukūrę ne vieną konstrukta, skirtą ištirti organizacinės kultūros tipologijas. Išsamiau ir plačiau organizacinės kultūros tipologijų raida pateikiama lentelėje Nr.1.

# 1 Lentelė.

## Organizacinės kultūros tipologijų ir jų apibrėžimų raida.

| Metai | Organizacinės kultūros tipologijos                                                                                                                                                                                             | Apibrėžimai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Autorius/<br>Šaltinis                                                                           |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1997  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientacija į valdžią</li> <li>• Orientacija į rolę</li> <li>• Orientacija į užduotis</li> <li>• Orientacija į žmogų</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacinį gyvenimą valdo galia ir politika, valdžios noras dominuoti.</li> <li>- Svarbios teisės ir privilegijos, vadovaujamosi racionalumu, organizuotumu.</li> <li>- Dominuoja noras atlikti ir užbaigti darbą, svarbu tai, kad palengvintų užduočių įgyvendinimą.</li> <li>- atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, svarbu, tai kas patenkintų darbuotojus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | Harrison / vd M. Smit, Van der Post, De Coning (1997)                                           |
| 1983  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatyvi</li> <li>• Biurokratinė</li> <li>• Palaikomoji (supportive)</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamiškos, kūrybiška vieta darbui, su iššūkiais ir rizikomis.</li> <li>- Aiškos ribos ir autoritetas, sistematiškumas, kontrolė ir valdžia.</li> <li>- Šilta, jauki vieta dirbti, atvira, šeimyniška, bendradarbiaujanti, harmoninga.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Wallach (1983)                                                                                  |
| 1984  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualizmo / Kolektyvizmo</li> <li>• Galios atstumas</li> <li>• Vyriskumo / Moteriškumo</li> <li>• Neapibrėžtumo vengimas.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuomenės priklausomumo tarp individų laipsnis, susijęs su savęs suvokimu „aš“ ar „mes“.</li> <li>- Apsprendžia nelygybės tarp žmonių problemą, ar didelis ar mažas valdžios atstumas.</li> <li>- Kaip visuomenė paskirsto socialinius vaidmenis tarp lyčių.</li> <li>- Kaip visuomenė reaguoja į tai, kad laikas bėga tik į vieną pusę, o ateitis nežinoma: ar ji bando kontroliuoti ateitį, ar leidžia jai vykti.</li> </ul>                                                                                                                              | Hofstede, G. (1984)                                                                             |
| 1991  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupinė;</li> <li>• Besivystanti;</li> <li>• Racionali;</li> <li>• Hierarchinė.</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientuota į lankstumą ir vidinį palaikymą, pabrėžiant tvirtus žmogiškuosius santykius, sanglaudą ir narių dalyvavimą.</li> <li>- pabrėžiamas lankstumas, tačiau išorinis pozicionavimas per augimą, išteklių įsigijimą, kūrybiškumą ir prisitaikymą prie išorinės aplinkos.</li> <li>- dėmesys sutelkiamas į išorinę aplinką ir pabrėžiama kontrolė, skatinant konkurenciją ir aiškiai apibrėžtų tikslų siekimą.</li> <li>- pabrėžia stabilumą ir vidinę organizaciją, todėl akcentuoja centralizaciją ir reguliavimą, taisykles ir rutiniškumą.</li> </ul> | Cameron K. S., Freeman S.J., Denison D.R., G.M. Spreitzer, 1991 / Zu, Robbins, Fredendall, 2010 |
| 1999  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos</li> <li>• Hierarchinė</li> <li>• Adhokracinė</li> <li>• Klano</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurencingumas, tikslų siekimas ir aplinkos mainai;</li> <li>- formalumas, stabilumas, struktūra, nuspėjamumas ir efektyvumas, vidaus kontrolė;</li> <li>- orientacija į ateities perspektyvas, naujoves, rizikos prisiėmimas, būdingas lankstumas, atvirumas, skatinami pokyčiai;</li> <li>- draugiškumas, laisvas idėjų dalinimasis, pabrėžiama ilgalaikė nauda, aukšta sanglaudą ir moralę, dalyvavimas, mokymasis.</li> </ul>                                                                                                                          | Cameron K.S.; Quinn, R.E., 1999 / Park ir kt., 2021                                             |
| 2004  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonominė</li> <li>• Į išorę orientuota</li> <li>• Į žmogiškuosius išteklius orientuota</li> <li>• Orientacija į tobulėjimą</li> <li>• Bendradarbiavimo tarp departamentų</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- susijusi su užduotimis, nusako kiek darbuotojai turi sprendimų priėmimo laisvės.</li> <li>- organizacijos veikia kartu su išore;</li> <li>- žmogiškųjų išteklių turinys yra nurodoma kaip organizacinės kultūros konstrukto dalis.</li> <li>- personalo orientacijos į tobulėjimą laipsnis atspindi organizacijos ambicijų lygį, būtinas teigiamas požiūris į organizacijos tobulėjimą.</li> <li>- horizontali diferenciacija gali kelti kliūčių produktyviam darbui, grupių bendravimui.</li> </ul>                                                         | Van den Berg P. T., Wilderom, C. P., 2004 / (Abduraimi ir kt., 2023)                            |
| 2006  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įsitraukimo</li> <li>• Nuoseklumo</li> <li>• Prisitaikymo</li> <li>• Misijos</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Įgalinimas, Komandinė orientacija, Pajėgumų plėtojimas;</li> <li>- Esminės vertybės, susitarimas, koordinavimas ir integracija;</li> <li>- Pokyčių kūrimas, Orientacija į klientą, organizacinis mokymasis;</li> <li>- Strategija ir ketinimai, tikslai ir uždaviniai, vizija.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | Denison ir kt. (2006)                                                                           |

### **lentelės tęsinys**

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 2011 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslų nustatymas ir įgyvendinimas</li> <li>• Komandos orientacija</li> <li>• Koordinavimas ir integravimas</li> <li>• Veiklos rezultatai</li> <li>• Orientacija į inovacijas</li> <li>• Darbuotojų dalyvavimas</li> <li>• Orientacija į atlygį</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- aiškūs tikslai, aiškus požiūris į sėkmę, veiksmai derinami su organizacijos tikslais.</li> <li>- pabrėžiamas komandos indėlis, draugiškas idėjų ir nuomonių apsikeitimas, nariai įsipareigoję komandoms.</li> <li>- efektyviai sprendžiamos vidaus problemos, skatinamas informacijos dalinimasis, bendradarbiavimas tarp departamentų/skyrių</li> <li>- veiklos gerinimo gairės, pabrėžiamas našumas, aiškus veiklos standartų rinkinys.</li> <li>- kūrybiškumas, novatoriškumas, palaikomos naujos idėjos.</li> <li>- vertinamos idėjos, darbuotojų indėlis į daugumą priimamų sprendimų.</li> <li>- pabrėžiamos atsakomybės, atlygis, o ne bausmė, pripažinimas, atlygis pagal rezultatus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cheung, Wong, Wu (2011) |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rūpestingumo</li> <li>• Mokymosi</li> <li>• Žaismingumo</li> <li>• Rezultatų</li> <li>• Autoritetinė</li> <li>• Saugumo</li> <li>• Procedūrų</li> <li>• Tikslų</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- santykiai, abipusis pasitikėjimas. Aplinka šilta, bendradarbiaujanti ir svetinga, padedanti ir palaikanti;</li> <li>- tyrinėjimas, ekspansyvumas ir kūrybiškumas, vieningumas. Aplinka išradinga, atvira, kuriamos naujos idėjos.</li> <li>- linksmybės, mėgavimasis. Aplinka džiugi, spontaniška, su humoro jausmu.</li> <li>- Pasiekimai ir pergalės jausmas. Aplinka į rezultatus ir nuopelnus orientuota, vienija gebėjimų ir sėkmės siekis; pabrėžiamas tikslų siekimas.</li> <li>- Jėga, ryžtingumas ir drąsa. Aplinka yra konkurencinga, siekiama asmeninio pranašumo. Vienija stipri kontrolė, vadovai pabrėžia pasitikėjimą ir dominavimą.</li> <li>- Planavimas, atsargumas ir pasirengimas. Aplinka nuspėjama, suvokiama rizika. Vienija noras jaustis apsaugotiems, pabrėžiamas realistiškumas ir planavimas.</li> <li>- Pagarba, struktūra. Aplinka metodiška, taisyklių. Vienija bendradarbiavimas, pabrėžiamos bendras procedūros ir laiko patikrinti papročiai.</li> <li>- idealizmas ir altruizmo. Aplinka tolerantiška, užjaučianti, tvari. Vienija dėmesys tvarumui, pabrėžiami bendrus idealai ir prisidėjimas prie didesnio tikslo.</li> </ul> | Groysberg ir kt. (2018) |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūroje analizuota medžiaga.

Atsižvelgiant į esamas organizacinės kultūros tipologijas ir moksliniuose šaltiniuose atliktus tyrimus galima pastebėti, kad dažniausiai nagrinėjant ir tiriant organizacinę kultūrą yra naudojama Cameron ir Quinn (1999) organizacinės kultūros skirstymas į rinkos, hierarchinę, adhokratinę, klano, šios tipologijos naudojimą galima rasti moksliniuose darbuose autorių Tian ir kt. (2018), kurie tyrė organizacinės kultūros poveikį inovacijoms organizacijoje, Abaneh (2021), kuris siejo kultūros tipus siekiant įvertinti kokybės valdymą ir darbuotojų įsitraukimą, taip pat ir autoriai Tyagi (2021) ir Reis ir kt. (2016) naudojo šią organizacinės kultūros tipologiją siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimą. Autorius Abduraimi ir kt. (2023), tirdami įsitraukimą rėmėsi Van den Berg ir Wilderom (2004) organizacinės kultūros tipologija, kuri sudaryta pagal veiksnius susijusius su geresniais organizacijos rezultatais, tuo tarpu autoriaus Cheung ir kt. (2011) organizacinės kultūros 7 veiksmių (Orientacija į tikslus ir pasiekimus, Orientacija į komandas, Koordinavimas ir integravimas, Veiklos rezultatų, Inovatyvumo orientacija, Orientacija į atlygį) tipologija, sudaryta remiantis mokslininkų mokslininkų (Hofstede, 1983; Fulmer, 1988; Woodcock, 1989; Bettinger 1989; Denison, 1990, Cameron ir Quinn, 1999, Liu, 1999; Coffey, 2002) tyrimais, šiuo konstruktu

vertinama organizacinė kultūra statybų sektoriuje. Autoriaus Cheung ir kt. (2011) organizacinės kultūros 7 veiksmų tipologija dar nėra plačiai aptinkama kituose moksliniuose darbuose, tačiau autoriaus atlikto tyrimo rezultatai parodė reikšmingą išskirtų kultūros veiksmų svarbą ir nurodoma, kad sudarytų kultūros konstrukto atveityje organizacinės kultūros vertinimas galėtų būti analizuojamas kituose sektoriuose.

Taigi moksliniuose tyrimuose organizacinė kultūra nagrinėjama per daugelį aspektų ir nėra nustatyto vieno pagrindinio konstrukto, kuris tikslingai apibrėžtų organizacinę kultūrą. Tad norint nagrinėti kultūrą svarbu pasirinkti sudarytų konstrukto tikslus, kuo remiantis jie parengti, bei koks jų ištyrimo tikslas. Tačiau galima įžvelgti, kad daugelyje konstrukto vyrauja panašūs teiginiai ar veiksniai. Daugeliu atveju pastebima, kad kalbant apie kultūrą dažniausiai įvardijami tipai tokie kaip rezultatų ar tikslų siekimas, komandiskumas ar dalyvavimas, inovatyvumas ar mokymasis, bendradarbiavimas/palaikymas ar rūpestingumo kultūros stiliai bei procedūriškumo ar biurokratinio stiliaus bruožai.

### **1.1.3. Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai**

Svarbu suprasti kas lemia organizacinės kultūros tipo dominavimą organizacijose. Galima būtų suskirstyti išorinių veiksmų poveikį ir vidinių veiksmų poveikį kultūrai.

Vidiniai organizacijos veiksniai tokie kaip organizacinė struktūra, strategija, lyderystė, istorija ir tradicijos, vadovavimo praktikos, vidinė komunikacija, požiūris į darbuotojus.

Organizacinė struktūra (hierarchinė, plokščia, centralizuota, decentralizuota) gali parodyti įtaką darbuotojų bendravimui, sprendimų priėmimui ir užduočių vykdymui, nes esant stipriai išreikštai hierarchinei struktūrai vyraus formalumas, stiprus autoritetas.

Svarbu paminėti, kad vis tik pasirenkama kultūra turėtų padėti organizacijoms pasiekti strateginius tikslus. Ir tai kokie numatomi tikslai pagal tai organizacijos gali įsivertinti kurios kultūros laikymasis padėtų pasiekti geriausių rezultatų, nes kaip teigia autorius Lee ir kt. (2020) organizacinė kultūra laikui bėgant kinta, tad yra svarbu tiksliai suvokti esamą organizacijos kultūrą, kad būtų galima nustatyti būdus, kaip palaikyti ar gerinti kultūrą, pritaikant tinkamiausius kultūros bruožus ir juos puoselėjant. Pagal atliktą Harvardo tyrimą, autorių Groysberg ir kt. (2018) buvo ištirta kurios kultūros stiliai labiausiai dominuoja organizacijose, rezultatai parodė, kad į rezultatus orientuotos kultūros stilius pasireiškia dažniausiai, o antroje vietoje pasireiškė rūpestingumo kultūra. Toks dėsningumas sutapo įvairių dydžių įmonėse, regionuose ir pramonės šakose. Trečioje vietoje buvo – procedūrų, o ketvirtoje mokymosi kultūra. Tad galima pastebėti, kad organizacijos kaip pelno siekiantys verslai siekia kurti kultūrą susijusią su rezultatais, tačiau kadangi antroje vietoje pasireiškia pagal dažnumą ir rūpestingumo kultūra, galima suprasti, kad

išlieka svarbus požiūris į žmones organizacijose ir atsižvelgiant į tai pritaikomos ir kuriamos darbuotojams palankesnė kultūra.

Organizacijos politika taip pat kaip vidinis veiksnys turi įtakos, kokie numatyti ir apsibrėžti politikose nuostatai, kurie gali stipriai reguliuoti darbuotojus arba atvirkščiai suteikti daugiau veiksmų laisvės.

Moksliniuose straipsniuose pastebimas ir lyderystės stilių akcentavimas, kuris gali daryti įtaką kultūros formavimuisi. Autorių Klein, Wallis ir Cooke, R. A. (2013) tyrimo išvadose akcentuojama, kad vadovavimo stilių poveikis organizacijos kultūrai ir įmonės efektyvumui rodo, kad vadovų ir prižiūrėtojų vadovavimo įgūdžiai yra esminiai veiksniai, lemiantys kultūros normų kūrimą ir įtvirtinimą.

Išoriniai veiksniai susideda iš visuomenės normų ir vertybių, teisinių reikalavimų ir kultūrinio konteksto, kuriame veikia organizacija.

Visuomenėje puoselėjamos vertybės ir įsitikinimai turi įtakos organizacinei kultūrai, o kokios yra vertinamos vertybės gali priklausyti ir nuo regiono kuriame vyrauja organizacija. Harvardo atliktame tyrime autorių Groysberg ir kt. (2018) pastebėta, kad šalyse, kurioms būdingas aukštas institucinis kolektyvizmo lygis pavyzdžiui Prancūzijoje ir Brazilijoje, veikiančiose įmonėse vyrauja procedūriškumo ir saugumo kultūros stiliai. Šalyse, kuriose stipriau išreikštas ateities netikrumas pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Australijoje, veikiančios įmonės labiau išsiskiria orientavimusi į mokymąsi, rezultatų siekimą (Groysberg ir kt. 2018). Pagal Lietuvoje atliktą Ruževičiaus ir kt. (2012) tyrimą tarp viešojo sektoriaus organizacijų, rezultatai rodo, kad organizacijose Lietuvoje daugiau vyrauja hierarchinė kultūra. Taip pat anot autorės D. Virbickaitės (2011), lietuviškose organizacijose labiau pastebimas individualizmas, bei pastebėta, kad lietuviškose organizacijose, kuriant kultūrą labiau orientuojamasi į trumpalaikes perspektyvas, siekiant greitai gauti finansinių rezultatų, mažai galvojant apie ateities perspektyvas. Kaip didžiausios vertybės išskiriamos atsakomybė ir pasiekimai, mažiau pastebimas vadovų įtakos darymas ar motyvacijos skleidimas darbuotojams, taip pat vengiama prisiimti rizikas ar atlikti skubius sprendimus, pastebėta, kad yra silpnas ryšys tarp darbdavių ir darbuotojų. Pagal autorės Jaskytės ir kt. (2006) tyrime lygintą Lietuvos ir Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) organizacijų kultūrų skirtumus, pastebėta, kad organizacijų kultūra Lietuvoje išsiskyrė stipresne orientacija į žmonių vertybes, tačiau mažiau susijusi su inovacijomis, bei nėra tokia agresyvi kultūra kaip JAV organizacijose. Tad geografinio regiono įtaka yra svarbus veiksnys, į kurį svarbu atsižvelgti kuriant tinkamą organizacinę kultūrą, ypač, jei organizacija įsteigiama kitose šalyse.

Taigi remiantis moksline literatūra organizacinė kultūra priklauso tiek nuo vidinių organizacijos veiksnių kaip struktūra, strategijos, vadovavimo stiliaus, tačiau ją veikia ir išoriniai veiksniai kaip visuomenės kultūros normos, geografinės padėties ir joje vyraujančių vertybių bei



įsitikinimų, dėl to galima daryti prielaidą, kad organizacinė kultūra skirtingose šalyse gali stipriai skirtis, ir tai gali turėti įtakos rezultatams, priklausant kokioje šalyje bus tiriama organizacija. Taip pat svarbu atsižvelgti į nurodytus veiksnius bei pagal tai pritaikyti atitinkamą kultūros tyrimo konstrukta tolimesniems tyrimams.

## **1.2. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai**

Terminas „darbuotojų įsitraukimas“ šiuolaikinėse organizacijose vartojamas labai dažnai (Barricko ir kt., 2015). Įsitraukimo apibrėžimas plačiai žinomas pagal autorių Schaufeli ir Bakker (2004) apibūdinimą, nurodant, kad tai teigiama, pilnavertė, su darbu susijusi būseną, kuriai būdinga energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Kur energingumas siejamas su didele energija, atkaklumu, psichiniu atsparumu ir noru dėti pastangas darbe; atsidavimas siejamas su reikšmingumu, entuziazmu, pasididžiavimo ir įkvėpimo jausmu darbe, o pasinėrimas - tai įsitraukimas ir visiškai susitelkimas į darbą. Na o pagal autorių Chandani ir kt. (2016) įsitraukimas įvardijamas ir dar kitais trimis aspektais: įsitraukimas gali būti intelektinis, kuris reiškia atsidavimą siekiant geriau atlikti savo darbą, afektinis įsitraukimas arba teigiamas jausmas atlikus darbą ir socialinis įsitraukimas, kuris susijęs su diskusijomis su kitais apie su darbu susijusių patobulinimų didinimą.

Autorius Goyal ir kt. (2023), cituojantis Truss ir kt. (2006) mini, kad darbuotojų įsitraukimas tai „aistra darbui“. Įsitraukęs darbuotojas yra tas, kuris pasiekia rezultatų, dažnai nekeičia darbo vietos ir pabrėžtina tai, jog yra lyg įmonės ambasadorius (Chandani ir kt., 2016).

Autorius Akingbola (2023) įvardija, kad įsitraukimo koncepciją galima suskirstyti į penkias plačias kategorijas:

1. Kahno (1990) poreikių tenkinimo požiūris, kuriuo sakoma, kad įsitraukę darbuotojai atlieka darbo funkcijas naudodami savo fizinę, kognityvinę, emocinę energiją;
2. Maslacho ir kt. (2001) perdegimo-antitezės požiūris nusako, kad įsitraukimas tai yra teigiama perdegimo priešingybė;
3. Harterio ir kt. (2002) pasitenkinimo-įsitraukimo požiūris sieja įsitraukimą remiantis verslo kaip pelno siekiančio požiūriu, jog pasitenkinimas, dalyvavimas ir entuziazmas yra pagrindiniai įsitraukimo komponentai.
4. Saks (2006) multidimensinis požiūris, kuriuo išskiriamas „įsitraukimas į darbą“ ir „įsitraukimas į organizaciją“, taip leidžiant suprasti, kad įsitraukimas gali turėti kelis aspektus (Truss ir kt., 2013).

5. Barricko ir kt. (2015) kolektyvinio įsitraukimo ir Costa, Passos ir Bakkerio (2014) komandinio darbo įsitraukimo požiūris nurodo, kad įsitraukimas gali pasireikšti komandos ar organizacijos lygmeniu per socialinius procesus, kurie palengvina bendrą suvokimą ir tam tikrą darbuotojų savybių ir vertybių vientisumą. Kolektyvinio įsitraukimo požiūris kaip teigiama pagal Barricko ir kt. (2015), turėtų būti aktualu ne tik nustatyti individualaus įsitraukimo prielaidas ir pasekmes, bet ir pripažinti, kad įsitraukimas gali atsirasti kaip kolektyvinis konstruktas, kuris skiriasi nuo paprasto individualaus įsitraukimo, ir kad organizacijos vadovai gali sąmoningai skirti išteklių kolektyviniam organizacijos įsitraukimui skatinti.

Įsitraukimas gana dažnai analizuojamas bei naudojamas moksliniuose tyrimuose analizuojant organizacijas, tad pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių vadyboje (ŽIV) mokslininkai pradėjo įsitraukimą vertinti ir kaip valdymo praktiką, įvardijant tai kaip „įsitraukimo valdymą“, o ne tik „įsitraukimą“ (Truss ir kt., 2013).

Įsitraukimo ir jo sampratų yra ne viena, tačiau dažnai užsienio moksliniuose straipsniuose galima aptikti du skirtingus terminus **įsitraukimas į darbą** (angl. work engagement) ir **darbuotojų įsitraukimas** (angl. employee engagement). Tačiau daugelyje tyrimų šios sąvokos nėra atskiriamos ir dažnai naudojamos kaip panašią idėją turintys reiškiniai. Tačiau yra autorių, kurie šias dvi koncepcijas išskiria ir tyrimuose kalba apie darbuotojų įsitraukimą kaip atskirą konceptą nuo įsitraukimo į darbą (Shuck, Adelson, and Reio, 2017) (Žr. 2 lentelė)

## 2 lentelė

*Įsitraukimo į darbą ir darbuotojų įsitraukimo koncepcijų skirtumai.*

|                       | <b>Įsitraukimas į darbą<br/>(angl. work engagement)</b>                                                                                                                 | <b>Darbuotojų įsitraukimas<br/>(angl. employee engagement)</b>                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apibrėžimas           | Teigiama, pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. (Schaufeli et al., 2002, Schaufeli et al., 2006) | Aktyvi, su darbu susijusi teigiama psichologinė būseną, kurią apibūdina kognityvinės, emocinės ir elgesio energijos intensyvumas ir kryptis (Shuck et al., 2017) |
| Požiūris tyrimuose    | Pateikiamas kaip perdegimo priešingybė.                                                                                                                                 | Darbuotojų įsitraukimas atspindi aktyvią psichologinę būseną ir apima visą tiesioginės darbo patirties spektrą. Shuck et al., 2017, p. 956                       |
| Skalių autoriai       | UWES-9 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)                                                                                                                            | Shuck, Adelson, and Reio (2017)                                                                                                                                  |
| Dimensijos            | Pasineirimas; Atsidavimas; Energingumas                                                                                                                                 | Kognityvinis įsitraukimas; Emocinis įsitraukimas; Elgesio įsitraukimas.                                                                                          |
| Klausymynų skirtumai  | Teiginiai apima „darbą“ „darbo vietą“                                                                                                                                   | Naudojamos sąvokos kaip „Mano įmonė“, „Mano organizacija“, „Mano komanda“                                                                                        |
| Naudojimas praktikoje | Akademiniuose šaltiniuose terminas naudojamas taip pat dažnai, kaip ir darbuotojų įsitraukimas, dažnai kartu.                                                           | Dažniau tokia sąvoka naudojama neakademiniuose šaltiniuose, versle.                                                                                              |

Šaltinis: Parengta autorės, remiantis Kosaka, Sato (2020).

Taigi pagal skirtingų požiūrių gausą, įsitraukimas į darbą gali vyrauti nuo teigiamos būsenos remiantis pasitenkinimu, poreikiu patenkinimu tiek gali turėti neigiamą perspektyvą, sietiną su perdegimo darbe jausmu, o taip pat pats įsitraukimas gali būti ne vien individualus, tačiau ir organizacinis ar kolektyvinis ar net traktuojamas kaip valdymo praktika. Taip pat moksliniuose šaltiniuose darbuotojų įsitraukimo sąvokos naudojamos skirtingais terminais kaip įsitraukimas į darbą ir darbuotojų įsitraukimas. Šios dvi sąvokos galimos naudoti kaip papildančios vieną kitą, neišskiriant kaip dviejų atskirų koncepcijų. Šiame darbe naudojama darbuotojų įsitraukimo sąvoka nebus išskiriama kaip atskira koncepcija, bus vadovaujamasi įsitraukimo į darbą (angl. work engagement) sąvokos ir koncepcijos apibrėžimu.

### **1.2.1. Įsitraukimo į darbą svarba organizacijoms**

Darbuotojų įsitraukimo tyrinėjimai yra labai plačiai išplitę, todėl svarbu suprasti kokią naudą suteikia organizacijoms ar darbuotojams aukštas darbuotojų įsitraukimas. Autorius Abduraimi ir kt. (2023) remdamasis kitų autorių (Avey ir kt., 2008; Bakker ir Schaufeli, 2008; Luthans ir Avolio, 2009; Luthans ir Youssef, 2007; Seligman ir kt., 2005) įžvalgomis teigia, kad organizacijų orientacija į darbuotojų įsitraukimą yra svarbesnė nei orientacija į konkurentų strategijos sekimą. Tai galima paaiškinti taip pat ir Balsienės ir kt. (2015) požiūriu, kad organizacijoms yra svarbus darbuotojų įsitraukimas, nes įsitraukę darbuotojai mato darbe ne sunkumus, o iššūkius, be to darbuotojai aktyviau mokosi, elgiasi proaktyviai, patiria teigiamas emocijas, kurios skatina daugiau mokytis (Rekašiūtė Balsienė ir kt. 2015). Tad tai veda prie geresnių rezultatų, nes taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas gerina darbo rezultatus (Tensay ir Singh, 2020).

Lyginant aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį su žemu, tyrimuose pastebėta, kad būtent aukštas įsitraukimo lygis lemia teigiamą darbuotojų užduočių ir kontekstinės veiklos vertinimą (Bakker ir kt., 2007, Zainol ir kt. (2016). Tuo tarpu žemas įsitraukimo arba neįsitraukimo lygis neigiamai vertinamas darbuotojams, nes tai siejama su prastesne savijauta, o organizacijoms tai gali sukelti problemas, nes tai siejama su žemesniais veiklos rezultatais (Truss ir kt., 2013, Christian ir kt., 2011, George, 2011).

Taigi išlieka vieninga nuomonė, kad įsitraukimas į darbą svarbus aspektas norint pasiekti aukštesnių tiek individualių tiek bendrų organizacijos rezultatų. Tad žinant, kokia yra įsitraukimo nauda, svarbu suprasti kaip pasiekti aukštesnio darbuotojų įsitraukimo ir kokios praktikos tai lemia.

### 1.2.2. Praktikos stiprinančios įsitraukimą į darbą.

Organizacijoms išlieka aktualus klausimas kaip pasiekti aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tad įsitraukimas nagrinėjamas per įvairias motyvacines, žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvas. Bailey ir kt. (2017) tyrime nurodė pagrindines įsitraukimo prielaidas kaip darbo vietos kūrimas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, vadovų elgesys, organizaciniai ir komandiniai gebėjimai. Pagal autorių Chandani ir kt. (2016) siūloma suteikti darbuotojams galimybę vykdyti užduotis, stiprinant darbuotojų sprendimų priėmimą ir įsipareigojimą, vystant dalyvavimo jausmą, teigiamas emocijas, susijusias su darbu, ir bendruomeniškumo jausmą, pabrėžiant darbuotojų nuomonę ir suteikiant jiems galimybę būti išklausytiems, skatinant vadovų skaidrumą, siekiant sukurti atvirą kultūrą. Svarbu, kad įmonės investuotų į geras vadovavimo ir valdymo tobulinimo programas, gerai parengtas bendravimo programas, dalijimąsi vizija ir misija ir, galiausiai, bendravimo galimybių sudarymą.

Taip pat moksliniuose šaltiniuose analizuojant kas daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, dažnai minimas darbo poreikių ir išteklių (JD-R) modelis (Bakker ir Demerouti, 2014), kuris apibrėžia, kaip darbo ištekliai (pvz., autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama) ir asmeniniai ištekliai (pvz., saviveiksmingumas, optimizmas, atsparumas) daro tiesioginę įtaką įsitraukimui į darbą, kuris savo ruožtu daro įtaką svarbiems tolesniems rezultatams, tokiems kaip darbo našumas, užklausinė veikla, kūrybiškumas ir finansinė grąža (Albrecht ir kt., 2015).

Albrecht ir kt. (2015), nurodo svarbius principus kaip per žmogiškųjų išteklių praktikas valdyti darbuotojų įsitraukimą. Išskiriami trys pagrindiniai elementai:

1. Užtikrinti optimalų darbo poreikių ir išteklių derinį;
2. Optimizuoti asmeninius išteklius per mokymą;
3. Skatinti darbuotojus įsitraukti į darbo kūrimą.

Reziumuojant šiuos elementus autorius Albrecht ir kt. (2015) teigia, kad be darbuotojų aprūpinimo tinkamais darbo iškoliais, rekomenduojama taikyti mokymo programas, padedančias darbuotojams optimizuoti jų asmeninius išteklius, darbo vietos kūrimo intervencijas ir intervencijas, kurios leistų darbuotojams noriai išsakyti idėjas, pasiūlymus ir susirūpinimą keliančius dalykus, siekiant tobulėjimo ir pokyčių.

Tuo tarpu autorius Mehta ir kt. (2013) remdamiesi „Gallup“ atliktais tyrimais išskyrė šiuos pagrindinius su darbuotojų įsitraukimu susijusius veiksniai:

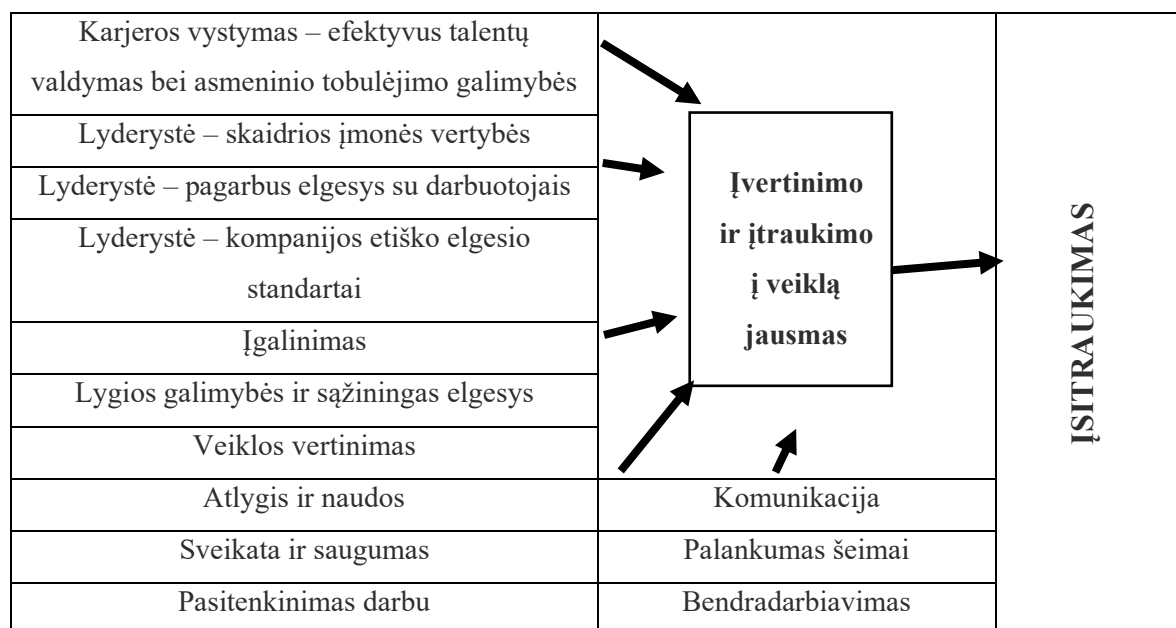
- Pasitikėjimas ir sąžiningumas - vadovai turėtų gerai bendrauti ir laikytis savo žodžių.
- Darbo pobūdis - darbuotojams darbas turėtų būti pakankamai sudėtingas, kad jie galėtų jį atlikdami motyvuoti save.

- Ryšys tarp darbuotojų veiklos ir įmonės veiklos rezultatų - darbuotojas turėtų aiškiai suprasti, kaip jis prisideda prie įmonės veiklos rezultatų.
- Karjeros augimo galimybės - darbuotojams turėtų būti aiškiai iškomunikuojama apie karjeros ir augimo galimybes.
- Pasididžiavimas įmone - darbuotojai turėtų didžiuotis, kad yra susiję su organizacija.
- Bendradarbiai / komandos nariai – geri santykiai su kolegomis didina darbuotojų įsitraukimo lygį.

Pagal autorių Kumar (2012) įsitraukimą skatinančių dedamųjų iš esmės yra visas rinkinys, kuris sudaro visumą, nes esant tam tikriems palankiems įsitraukimą skatinantiems veiksniams kaip efektyvi lyderystė, karjeros vystymas, įgalinimas ir kt. aspektų visuma (1 paveikslas) suteikia darbuotojui įvertinimo ir įtraukimo jausmą, dėka kurio darbuotojai labiau įsitraukia į darbą.

## 1 paveikslas

*Darbuotojų įsitraukimo dimensijos.*



Šaltinis: Kumar, J.A. (2012), paimta iš Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013).

Taigi kaip matoma dalis nurodytų elementų veikiančių darbuotojų įsitraukimą glaudžiai siejasi su organizacine kultūra, nes yra nurodytos vertybės, elgesio ypatumai, o tai kaip ir kokios formos komunikacija vyrauja, koks yra požiūris į darbuotojus, lyderius, kaip atsižvelgiama į darbuotojų, lyderių vystymą organizacijoje, priklauso nuo esamos vidinės kultūros. Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai skatinantys įsitraukimą didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos gebėjimo valdyti žmogiškuosius išteklius, svarbus darbo-išteklių modelis, lyderystės, ryšys su darbuotojais, tačiau autoriai išskiria ir asmeninius išteklius, be kurių net ir esant pakankamiems organizacijoje veiksniams, darbuotojas vis tiek gali likti mažiau įsitraukęs.

### 1.2.3. Organizacinės kultūros poveikis įsitraukimui į darbą.

Vienas iš įsitraukimo į darbą didinančių veiksnių galėtų būti grindžiama organizacinės kultūros, kuri palengvintų darbuotojų darbo procesą darbo vietoje, sukuriant prasmingą darbo patirtį ir taip suteikiant galimybei formuoti ir stiprinti įsitraukimą į darbą (Abduraimi ir kt., 2023). Autorių Groysberg ir kt. (2018) atliktu tyrimu buvo pastebėta, kad įsitraukimas į darbą labiausiai pasireiškė organizacijose, kuriose vyravo mokymosi, žaismingumo, rezultatų ir rūpestingumo kultūros stiliai. Kaip teigia autorė Evangeline (2016) įsitraukimas yra sveikos kultūros ir motyvacijos rezultatas. Organizacinė kultūra yra pagrindinis įsitraukimo į darbą veiksnys, autorių Arifin ir kt., (2014) atliktu tyrimu buvo nustatyta, kad organizacinė kultūra buvo tiesiogiai ir teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą.

Afrifa Jr. ir kt. (2022) tyrime nustatyti reikšmingai teigiami ryšiai tarp Klano tipo kultūros ir įsitraukimo, pagal Cameron ir Quinn (1999) klano kultūra apima darbuotojų ugdymą, darbą komandose ir bendradarbiavimą, galima teigti, kad tokios kultūros poveikis įsitraukimui gali būti reikšmingai didelis siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą. Tačiau tyrimo rezultatai parodė teigiamą ryšį ir su hierarchijos tipo kultūra, nors dažnai tyrimuose pastebimas hierarchinės kultūros neigiamas ryšys su darbuotojų įsitraukimu, tačiau kadangi tyrimas atliktas švietimo institucijoje, tai leidžia suprasti, kad net ir griežtų taisyklių ir nuostatų, susijusių su procedūromis ir procesais laikymasis, tam, kad darbuotojai galėtų atlikti darbą gali teigiamai koreliuoti su įsitraukimu, todėl kultūros poveikis darbuotojų įsitraukimui gali priklausyti nuo sektoriaus, kuriame veikia organizacija.

Pasak Ludwig ir Frazer (2012), efektyvaus bendravimo ir autonomijos organizacinė kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą.

Remiantis Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017) norint sukurti įsitraukusią darbo jėgą, kuri jaustų priklausomybę organizacijai ir būtų jai įsipareigojusi, būtina stiprinti **įsitraukiančios organizacinės kultūros** veiksnys tokius kaip komandinis darbas, malonios darbo sąlygos, rūpestingas elgesys su darbuotojais, augimo galimybės, įgūdžių tobulinimas ir gausios mokymų galimybės.

Taigi pastebima, kad organizacinė kultūra gali lemti įsitraukimą į darbą, skirtingų autorių ir skirtingų tirtų organizacijų rezultatai rodo, kad prie tam tikrų organizacijos kultūros stilių galima paskatinti įsitraukimą į darbą, tačiau kaip pastebėta tyrimuose, kad skirtinguose sektoriuose skirtingos organizacinės kultūros stiliai gali ne vienodai veikti įsitraukimą, todėl negalima griežtai teigti, kad vienoks kultūros tipas neigiamai veikia įsitraukimą, nes tam tikrose darbo pozicijose ar sektoriuose tam tikras organizacinės kultūros stilius gali didinti įsitraukimą, kai kituose

sektoriuose tai gali būti neveiksminga. Todėl darytina išvada, kad bendrąja prasme kultūra gali veikti įsitraukimą, o kokio konkrečiai stiliaus kultūra turės poveikį svarbu atsižvelgti į papildomus veiksnius.

### **1.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir vertinimas**

Pasitikėjimas yra esminė bet kokių darbo santykių savybė ir vienas iš dažniausiai tiriamų konstruktų organizaciniuose tyrimuose (De Jong ir kt., 2016).

Pati pasitikėjimo sąvoka apima kelis aspektus. Vienose šaltiniuose tai įvardijama kaip sąžiningumas, teisingumas ir patikimumas, pabrėžiant, kad patikimumas susijęs su žodiniu pareiškimu ir elgesio veiksmų nuoseklumu (Jo, Samsup ir kt., 2005). Tai parodo, kad pasitikėjimas bendrąja prasme atsiranda tuomet, kai aplinkoje vyrauja įvardyti aspektai ir yra laikomasi duotų žodžių, pažadų bei tai nuosekliai įgyvendinama.

Autoriai Stern, Coleman (2015) cituodami (Luhmann 1979) teigia, kad bet kokiame kontekste pasitikėjimo vertinimas gali būti grindžiamas kognityviniais, afektiniais ar sąšamoniniais psichologiniais procesais. Kur kognityviniai procesai apima skaičiavimus, vertinimus, susijusius su pasitikėjimo nauda ir rizika, afektiniai procesai apima emocinius vertinimus. Todėl autoriai Stern, Coleman (2015) išskyrė keturis pasitikėjimo tipus:

1. Nusistatymo - bendras asmens polinkis arba polinkis pasitikėti arba nepasitikėti kitu subjektu tam tikrame kontekste. Gali būti pagrįsta įgimtais polinkiais, asmenine istorija, priimtomis kultūrinėmis normomis ir (arba) kontekstiniais dabartinės aplinkos požymiais.
2. Racionalus - pasitikėjimas subjektu, pirmiausia pagrįstas tikėtino rezultato, kurio tikimasi pasitikint kitu subjektu, naudingumo apskaičiavimu. Informacijos apie ankstesnius subjekto veiklos rezultatus ir vėlesnį tikėtiną rezultatų nuspėjamumą bei vertinimą.
3. Afektinis - pasitikėjimas subjektu, grindžiamas pirmiausia emocijomis ir susijusiais vertinimais, atsirandančiais dėl kognityvinio arba sąšamoninio potencialaus pasitikinčiojo savybių vertinimo. Kognityvinis ar emocinis pasitikinčiojo asmens sąžiningumo ir (arba) geranoriškumo vertinimas, kurį lemia bet kuris iš toliau išvardytų veiksnių:
  - Bendrų vertybių ar rūpesčių prielaidos;
  - Socialinio ryšio jausmas;
  - Bendra teigiama patirtis;
  - Sąšamoninis arba emocinis atsakas į charizmą ar suvokiamą bendrą tapatybę.

4. Procedūrinis - Pasitikėjimas procedūromis ar kitomis sistemomis, kurios mažina potencialaus pasitikinčiojo pažeidžiamumą ir leidžia veikti, kai nėra kitų pasitikėjimo formų.

Jeigu žvelgtume iš organizacinės pusės, svarbu suprasti, kad norint pastiprinti organizacinį pasitikėjimą darbuotojams, būtų tikslinga jei organizacija laiktųsi vertybių apimančių pasitikėjimo aspektus ar kurtų organizacinę kultūrą, kurioje dominuotų pasitikėjimą apibūdinantys elementai. Tam svarbu suprasti kokie tai elementai. Gan plačiai autorius Ozmen ir Serkan (2019) moksliniame darbe pamini Castaldo ir kt. (2010) autorių pateikiamą išsamią pasitikėjimo apibrėžtį, nurodant, kad tai lūkestis (tikėjimas, pasiklovimas), kad subjektas, pasižymintis konkrečiomis savybėmis (pvz.: sąžiningumu, geranoriškumu, kompetencija), ateityje atliks veiksmus, kuriais sieks teigiamų rezultatų pasitikinčiajam. Visa tai apibūdina pasitikėjimo sąvoką ir kas ją sudaro.

Autoriai Ozmen ir Serkan (2019) cituodami Hodson (2004) žodžius įvardija organizacinio pasitikėjimo sąvoką iš darbuotojų perspektyvos, paminint, kad tai yra elgesys, kuris atitinka minimalų darbo vietos normų, susijusių su darbo santykiais ir organizacinės darnos palaikymu, rinkinį. Taip pat autoriai išskiria, kad organizacinis pasitikėjimas apima ir tai kaip darbuotojai vertina tam tikrus organizacijos elementus, yra išskiriamos trys pasitikėjimo dimensijos:

- Organizacijos gebėjimai, kas apima kompetencijas, rūpestį kokybei, finansinius rezultatus ir pan.;
- Geranoriškumas, kas apima organizacijos skaidrumą, rūpinimąsi darbuotojais, bendravimo maniera, socialinę atsakomybę ir pan.);
- Sąžiningumas, kas apima organizacijos nuoseklumą, nuspėjamumą, teisės aktų laikymąsi, procedūrinį teisingumą ir pan.).

Organizacijose pasitikėjimas gali būti horizontalus (tarp bendradarbių), vertikalus (tarp vadovų ir darbuotojų arba tarp darbuotojų ir vadovų) arba institucinis (tarp darbuotojų ir organizacijų):

Vertikalus pasitikėjimas – tarp vadovų ir darbuotojų, vadovai pasitiki darbuotojų atliekamomis užduotimis, o darbuotojai vadovais. Vadovams svarbiau kompetencijų pasitikėjimo dimensija, nors darbuotojai labiau vertina sąžiningumo ir geranoriškumo pasitikėjimo dimensiją, jiems aktualu ar elgiamasi sąžiningai, pagarbiai ir oriai, tuomet savo vadovus darbuotojai suvokia kaip geranoriškus, ir vertais pasitikėjimo. (Hasche, Höglund, Mårtensson, 2021)



Horizontalus pasitikėjimas – tai pasitikėjimas tarp bendradarbių. Pastebėta geranoriškumo ir sąžiningumu pagrįsto pasitikėjimo suvokimas buvo teigiamai susijęs su horizontaliu pasitikėjimu tarp kolegų, bet ne kompetencijų suvokimas. (Hasche, Höglund, Mårtensson, 2021)

Institucinis pasitikėjimas - tai darbuotojų pasitikėjimas organizacijos procedūromis, technologijomis, valdymu, tikslais, vizijomis, kompetencija ir teisingumu. Horizontalusis, vertikalusis ir institucinis pasitikėjimas yra skirtingos pasitikėjimo rūšys (Krot, Lewicka, 2012).

Taigi pasitikėjimas gali būti skirstomas į vertikalų, horizontalų ir institucinį. O pagal tai kaip darbuotojai vertina pasitikėjimą, svarbu organizacijai atkreipti dėmesį į darbuotojams svarbius elementus kaip gebėjimus (kompetencijas), geranoriškumo bei sąžiningumo aspektus. Šie elementai padeda suprasti organizacinio pasitikėjimo kontekstą iš darbuotojų perspektyvos, bei leidžia organizacijoms suprasti į kokius aspektus reikėtų koncentruotis, norint sukurti pasitikėjimo ryšį organizacijoje.

### **1.3.1. Organizacinio pasitikėjimo nauda organizacijai**

Organizacinis pasitikėjimas vaidina svarbų vaidmenį organizacijų veikloje. Moksliniuose šaltiniuose organizacinis pasitikėjimas gali būti nagrinėjamas dviem aspektais, išskiriant pasitikėjimą organizaciją ir pasitikėjimą vadovais – tai laikoma tarpusavyje susijusiomis sąvokomis ir vadinama organizaciniu pasitikėjimu kaip visuma (Yilmaz, 2019, Tan ir Tan, 2000). Autoriaus Yilmaz (2019) tyrime buvo pateikta išvada, kad darbuotojams buvo svarbesnis būtent pasitikėjimas vadovais, nei pačia organizacija. Tačiau būtina suprasti, kad visi organizacijos nariai prisideda savo indėliu prie pasitikėjimo stiprinimo, autorius Yilmaz (2019) mini, kad pasitikėjimas organizacija priklauso nuo visų jos narių: nuo visos vadovybės iki žemiausios grandies darbuotojų, bei priklauso nuo pasitenkinimo darbu ir suvokiamu organizacijos efektyvumu.

Naujausiuose tyrimuose organizacinis pasitikėjimas išryškėjo kaip reikšmingas kintamasis, kuris yra naudingas organizacijos identifikavimui, bendravimui, veiklos rezultatams, pasitenkinimui darbu, organizaciniam mokymuisi ir darbuotojų bei organizacijų santykiams (Chams-Anturi ir kt., 2020). Pastebėta, kad organizacijos, kuriose yra aukštas pasitikėjimo lygis, yra sėkmingesnės, darnesnės, novatoriškesnės ir dinamiškesnės nei organizacijos, kuriose pasitikėjimo lygis žemas (Yilmaz, 2019). Taip pat autorius Chams-Anturi ir kt., (2020) savo darbe remdamasis autoriais (Arranz ir Arroyabe, 2012; Fryxell ir kt., 2002) pabrėžė, kad Organizacinis pasitikėjimas gerina bendradarbiavimą, palengvina sąžiningą ir atvirą keitimąsi informacija, idėjų išsakymą, leidžia spręsti konfliktus ir problemas diskutuojant. Na, o autoriai Coyle-Shapiro ir kt.,

(2019) pamini, kad esant pažeistam pasitikėjimui, galima pastebėti, jog tai turi įtakos darbuotojų atsidavimui organizacijai, pasitenkinimui darbu ir darbuotojų išlaikymui. Svarbu ir tai, kad didelio pasitikėjimo aplinkoje dirbantys asmenys stipriau remia ir įgalina organizacijos autoritetus, taip pat jie susitapatina su tikslais, organizacijos normomis ir vertybėmis (Yilmaz, 2019). Iš pastarojo teiginio galima susieti organizacinės kultūros svarbą su pasitikėjimu, kadangi vertybės viena iš pagrindinių organizacinės kultūros dedamųjų, tad kaip pastebima esant aukštam pasitikėjimui organizacija, yra ir stipresnis susitapatinimas su vertybėmis, tai reikštų su organizacine kultūra.

Taigi matomas visapusiškas poveikis žmogiškiesiems ištekliams organizacijoje dėl joje vyraujančio pasitikėjimo, kuris kaip pastebima turi poveikį darbuotojų motyvacijai, bendradarbiavimui, komunikacijai, konfliktų sprendimui, pasitenkinimui ir ketinimui likti organizacijoje. Esant aukštam pasitikėjimui organizacijos tampa sėkmingesnės, darnesnės, dinamiškesnės ir yra novatoriškesnės. Taigi organizacinio pasitikėjimo svarba yra tikrai reikšminga, ypač iš darbuotojo perspektyvos.

### **1.3.2. Veiksniai skatinantys organizacinį pasitikėjimą**

Autorių Yu ir kt. (2018) tyrimu buvo pastebėta, kad inovacinis klimatas organizacijoje buvo laikomas svarbia ribine sąlyga paskatinanti organizacinį pasitikėjimą. Pagal autoriaus Yilmaz (2019) buvo išskirti veiksniai, kurių pagalba būtų galima prisidėti prie pasitikėjimo didinimo:

- Sandorių kaštų organizacijoje mažinimas;
- Savanoriškas narių bendradarbiavimas;
- Altruistinis elgesys;
- Elgesys, susijęs su papildomais vaidmenimis, palengvinantis organizacijos taisyklių laikymąsi ir mažinantis konfliktus.

Svarbu vaidmenį pasitikėjimui turi ir lyderystės stiliai organizacijoje, nustatyta, kad autentiška (Coxen, 2016) bei etiška (Anela Xu, 2016) lyderystė yra reikšmingas veiksnys lemiantis pasitikėjimą organizacija.

Taigi tiek klimatas, tiek tam tikri organizaciniai veiksmai susiję su kaštais, bendradarbiavimu, elgesiu, kuriuo nėra inicijuojami konfliktai, o taip pat ir lyderystės stiliai gali nulemti pasitikėjimo lygį.

### **1.4. Psichologinio saugumo samprata**

Psichologinis saugumas - tai darbuotojų suvokimas, kad jie gali dalytis savo mintimis darbo vietoje be jokios baimės, kad dalijimasis mintimis gali neigiamai paveikti jų darbą (Kahn, 1990).

Taigi, darbo vietoje, kurioje darbuotojai jaučia psichologinį saugumą, tikimasi, kad darbuotojai bus atviresni dalytis savo mintimis, pasitikėdami savimi (Ahmad ir kt., 2019). Pasitikėjimo sąvoka yra psichologinio saugumo leksikono pagrindas, kuris formuoja ši darbuotojų įsitikinimą, kad jų organizacija yra saugi, palaikanti ir atvira priimdama naujas idėjas iš savo darbuotojų. Edmondsonas, Krameris ir Kukas (2004) pristatė psichologinį saugumą iš pasitikėjimo perspektyvos remiantis dėmesio elementu, kuris reiškia, kad kita šalis (organizacija) pasitiki ir pasitiki jos suinteresuotosiomis šalimis. Tačiau svarbu atskirti, kad pasitikėjimas ir psichologinis saugumas yra dvi atskiros koncepcijos ir jas svarbu atskirti. Psichologinis saugumas yra atskiras ir papildomas reiškiny, kuris, kaip ir pasitikėjimas, gali turėti įtakos skirtingam individualiam elgesiui ar organizaciniam elgesiui (Vaida ir Ardelean, 2019). Nuo pasitikėjimo psichologinis saugumas išsiskiria rizikos vertinimu, kai yra maksimizuojamas tikėtinas laimėjimas ir minimizuojamas tikėtinas nuostolis. Pasitikėjime objektas yra nukreipiamas į kitus asmenis, jų patikimumą. Kai tuo tarpu kalbant apie psichologinį saugumą, dėmesys sutelkiamas į save ir į tai, kaip kiti asmenys reaguos į padaromos klaidos faktą. Kitaip tariant vertinant psichologinį saugumą atsižvelgiama į trumpalaikes tarpasmenines pasekmes, kurių asmuo tikisi atlikęs tam tikrą veiksmą (Vaida ir Ardelean, 2019). O taip pat psichologinis saugumas nėra stabilus, o veikiau tai dinamiškas ir trapus suvokimas, ypač tarp profesiniame ir tarpdisciplininame kontekste, nes ne visi komandos nariai gali patirti vienodą psichologinio saugumo jausmą (Kolbe ir kt., 2020, Edmondson, 1999).

Taigi nors psichologinio saugumo sąvoka glaudžiai siejama su pasitikėjimu, tai yra atskira koncepcija, kuri parodo asmens saugumo jausmą darbo aplinkoje be baimės pasireikšti, dalintis savo mintimis.

#### **1.4.1. Psichologinio saugumo lygmenys ir veiksniai**

Organizacinės elgsenos tyrimai atskleidė, kad psichologinis saugumas priklauso nuo įvairių veiksnių sąveikos. Tad autoriai Edmondson ir Lei (2014) išskiria tris psichologinio saugumo lygius: individualų, komandinį ir organizacinį. Plačiau šiuos lygius apibūdino autoriai Kolbe ir kt. (2020), nurodant kas priklauso kiekvienam psichologinio saugumo lygiui:

- **Individualiame psichologinio saugumo lygyje pasireiškia** - proaktyvi asmenybė (t. y. polinkis aktyviai elgtis nepaisant išorinių jėgų); emocinis stabilumas (t. y. polinkis jaustis ramiam, atsipalaidavusiam, stabiliam); orientacija į mokymąsi (t. y. polinkis sutelkti dėmesį į naujų įgūdžių ugdymą, o ne į aukštų rezultatų demonstravimą).
- **Komandinio psichologinio saugumo lygyje pasireiškia** - įtraukiantis vadovavimas (t. y. vadovų žodžiai ir veiksmai, kuriais jie kviečia ir vertina kitų indėlį); darbo struktūros

charakteristikos, tokios kaip vaidmenų aiškumas, tarpusavio priklausomybė, savarankiškumas; tarpusavio parama; pasitikėjimas ir abipusė pagarba.

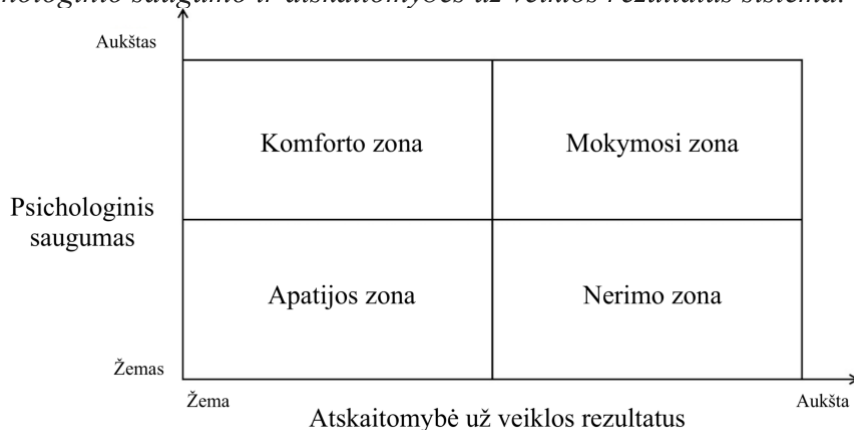
- **Organizacinio psichologinio saugumo lygyje pasireiškia** palanki darbo aplinka, pagarba grindžiama žmogiškųjų išteklių praktika, aukštos kokybės darbo santykiai.

Galima paminėti, kad iš organizacinės perspektyvos darbuotojai jaučiasi saugiai, kai yra aiškos normos, aiškiai apibrėžtos ribos ar vaidmenys. Paprastai asmenys jaučiasi saugesni, kai laikosi nustatytų elgesio normų nei tie, kurie nukrypsta nuo tokių apsauginių ribų ir tuomet atsiranda nusivylimas, ypač tarp žemesnį statusą ar pranašumą turinčių asmenų (Vaida ir Ardelean, 2019).

Psichologinis saugumas labai glaudžiai siejasi su mokymosi elgsena. Remiantis autoriaus Edmondson (2012) sukurta sistema, kuri apima psichologinį saugumą ir atskaitomybę už veiklos rezultatus (2 paveikslas), galima aiškiai pastebėti, kad esant žemam psichologinio saugumo lygiui, tačiau aukštai atskaitomybei už rezultatus galima iššaukti nerimo jausmą, o vyraujant žemesnei atskaitomybei už rezultatus pastebimas darbuotojų apatiškumas. Tačiau esant aukštam tiek psichologiniam saugumui tiek darbo rezultatų reikalavimams yra pasiekama mokymosi zona, kur darbuotojai laisviau prisiima rizikas, naujoves ir patys linkę tobulėti per mokymosi procesą.

## 2 paveikslas

*Psichologinio saugumo ir atskaitomybės už veiklos rezultatus sistema.*



Šaltinis: Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020), remiantis Edmondson (2012).

Gali kilti klausimas kada vis tik reikalinga akcentuoti ar pabrėžti psichologinio saugumo poreikį. Pagal autorių Wanless (2016) tai iš esmės labiausiai pasireiškia, kai asmuo patiria tarpasmeninę riziką svarbių gyvenimo pokyčių metu (pvz., skyrybų, kūdikio gimimo, naujo darbo pradžios, tėvų netekties) ir atliekant įprastas kasdienio gyvenimo užduotis (pvz., mokymasis klasėje, profesinio tobulėjimo galimybės darbe, socialiniai susitikimai su nepažįstamais žmonėmis). Tad visi šie momentai gali būti patiriami kasdieniniame tiek asmeniniame, tiek su

darbu susijusiuose situacijose. O esant pakankamam psichologinio saugumo jausmui asmenims susiduriantiems su rizika, iššūkiais, problemomis, sumažėja poreikis sutelkti dėmesį į savisaugą ir tapatybės valdymą (Wanless, 2016). Tai reiškia, kad jie bus labiau pasiruošę priimti ir išspręsti susidariusias rizikingas situacijas.

Tačiau galima būtų teigti, kad psichologinis saugumas iš esmės sudaro teigiamą klimatą darbo vietoje, be psichologinio saugumo jausmo būtų sudėtingiau pasiekti ir teigiamą, įtraukiančią kultūrą organizacijoje. Kadangi pagal autorių Edmondsono, Kramerio ir Kuko (2004) požiūrį psichologinis saugumas glaudžiai siejamas su pasitikėjimo sąvoka, tad šiame darbe psichologinis saugumas bus naudojamas kaip moderatorius, siekiant įvertinti ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo.

### **1.5. Organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo, pasitikėjimo organizacija ir psichologinio saugumo ryšiai ir sąsajos**

Moksliniuose tyrimuose vis daugėja tyrimų ieškant ryšių tarp organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo, psichologinio saugumo ir pasitikėjimu organizacija.

Šio darbo literatūros analizėje nagrinėti autoriai Abduraimi ir kt. (2023), Bui ir Le (2023), Goyal ir Kaur (2023), Kalia ir Verma (2017) savo tyrimuose yra nustatę ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinės kultūros. Pagal autorius Abduraimi ir kt. (2023) vienas esminių organizacinės kultūros komponentų turėtų būti **autonomijos lygis įmonėje**, siekiant stiprinti darbuotojų įsitraukimą. Autorius Bui ir Le (2023) nagrinėjo organizacinės kultūros įtaką darbuotojų įsitraukimui turizmo sektoriuje ir nustatė stiprią mediaciją tarp įsitraukimo ir kultūros **orientuotos į rezultatus**, kai tuo tarpu kultūra pasižyminti inovacijomis, formalumu ar orientuota į darbuotojų vystymą dalinai medijavo ryšį su įsitraukimu, taip pat pastebėta, kad į komandas orientuotos ir į atlygį orientuotos kultūros tipai neparodė ryšio su įsitraukimu. Autorius Goyal ir Kaur (2023), tirdamas slaugytojų įsitraukimą, patvirtino, jog organizacinė kultūra tarpininkauja svarbų vaidmenį tarp įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo. Autorius Abduraimi (2023) tirdamas ne pelno siekiančias organizacijas (mokyklas), įrodė, jog į **pasiekimus orientuota** bei **bendradarbiavimo kultūra** buvo reikšmingai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, šiuos rezultatus autorius apibendrina cituodamas Al Shehri ir kt. (2017) mintis, kad tokioje kultūroje darbuotojai nėra varžomi griežtų taisyklių ir nuostatų, kas trukdytų vykdyti darbus. Autoriai Kalia ir Verma (2017), tyrimo rezultatuose mini, jog iš tirtų organizacinės kultūros tipų būtent **autonominės ir eksperimentavimo kultūros** bruožai buvo reikšmingai susiję su visomis įsitraukimo dimensijomis, kai tuo tarpu **pasitikėjimo kultūra** labiau siejosi su atsidavimo dimensija, o bendradarbiavimo kultūra turėjo įtakos pasinėrimo dimensijai. Taip pat buvo rastas tiesioginis teigiamas poveikis darbuotojų įsitraukimui į per atvirumo į pokyčius kriterijų tiek **adhokratijos**

**kultūroje**, tiek **hierarchinėje** kultūroje. Tačiau dominuojant konservatyvumui hierarchinėje kultūroje rastas nereikšmingas ryšys su įsitraukimu į kokybės iniciatyvas (Ababneh, 2021). Autoriai Reis ir kt. (2016), tyrė autentiškumo poveikį per organizacinę kultūrą ir nustatė, kad darbuotojai labiau yra įsitraukę į darbą, kai gali **elgtis autentiškai**, tačiau hierarchijos ir rinkos stiliaus kultūra neigiamai susijusi su autentiškumu, o adhokratijos ir klando stiliaus kultūra nebuvo nei teigiamai nei neigiamai susijusi su autentiškumu, taigi remiantis šiais duomenimis autorius nustatė, kad autentiškumas yra tarpininkas tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo. Autorių Bui ir Le (2023) tyrimo rezultatai patvirtino idėją, kad įsitraukimas į darbą tarpininkauja organizacinės kultūros ir organizacinio įsitraukimo ryšiui (3 lentelė).

### 3 lentelė

*Organizacinės kultūros tipų ir darbuotojų įsitraukimu mokslinių tyrimų rezultatai.*

| Sektorius | Organizacinės kultūros tipų sąajos su darbuotojų įsitraukimu                                                                                                                                                                                                                 | Tyrimo autoriai                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Švietimo  | Organizacinė kultūra, kurioje aukštas autonomijos lygis stiprina darbuotojų įsitraukimą.                                                                                                                                                                                     | Abduraimi ir kt. (2023)                                            |
| Turizmo   | Nustatyta stipri mediacija tarp darbuotojų įsitraukimo ir <b>kultūros orientuotos į rezultatus</b> .                                                                                                                                                                         | Bui ir Le (2023)                                                   |
| Medicinos | Organizacinė kultūra tarpininkauja svarbų vaidmenį tarp įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo                                                                                                                                                                                  | Goyal ir Kaur (2023)                                               |
| Medicinos | Atsidavimo dimensija ir bendras įsitraukimas į darbą teigiamai koreliavo su organizacine <b>rinkos</b> tipo kultūra. Įsitraukimo atsidavimo dimensija reikšmingai teigiama nustatyta <b>klando</b> tipo organizacinėje kultūra.                                              | Mijakoski et al (2015)                                             |
| Švietimo  | <b>Į pasiekimus orientuota</b> bei <b>bendradarbiavimo kultūra</b> reikšmingai susijusi su darbuotojų įsitraukimu.                                                                                                                                                           | Abduraimi (2023)                                                   |
| Medicinos | <b>Autonominės ir eksperimentavimo organizacinės kultūros</b> bruožai reikšmingai susiję su visomis įsitraukimo dimensijomis.<br><b>Pasitikėjimo kultūra</b> labiau siejosi su atsidavimo dimensija.<br><b>Bendradarbiavimo kultūra</b> turėjo įtakos pasinėrimo dimensijai. | Kalia ir Verma (2017)                                              |
| Švietimo  | Organizacinė kultūra ( <b>formalumas, racionalumas, orientacija į pasiekimus, dalyvavimas</b> ir bendradarbiavimas, profesinė orientacija į bendravimą ir mokytojų savarankiškumas) teigiamai susijusi su įsitraukimu.                                                       | Arifin et al. (2014)                                               |
| Švietimo  | Reikšmingai teigiamas ryšys tarp <b>klando</b> ir <b>hierarchijos</b> kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.<br>Nereikšmingas ryšys pastebėtas tarp adhokratijos ir klando kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.                                                                  | Afrifa Jr, S., Fianko, S. K., Amoah, N., & Dzogbewu, T. C. (2022). |

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant organizacinį pasitikėjimą, moksliniuose šaltiniuose autoriaus Ugwu ir kt. (2014) tyrimo rezultatai atskleidė, kad psichologinis įgalinimas turėjo moderuojantį poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo ir įsitraukimo. O autorės Jena (2018) tyrimu nustatyta, kad tiek psichologinė gerovė, tiek transformacinis vadovavimas reikšmingai tarpininkavo priežastiniam ryšiui tarp darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo organizacija. Autorių Hughes ir kt. (2008) atliktu tyrimu buvo rastas pozityvus ryšys tarp palankaus klimato ir įsitraukimo, tarpininkaujant darbuotojų pasitikėjimu vadovybe. Apibendrinant šiuos ryšius galima paminėti, kad pasitikėjimas kaip reiškinyss paaiškina, kodėl kai kurie darbuotojai efektyviai atlieka savo darbą ar net viršija savo pareigas be jokio pastebimo atlygio. Šis poveikis remiantis autoriaus Ugwu (2014), cituojamų Schaufeli ir Bakker (2010), mintimis labai artimas sąvokai „darbuotojai kurie padaro daugiau nei reikia“, o tai yra įsitraukusių darbuotojų bruožas.

Autorių Mao ir Tian (2022), Heyns ir kt. (2021) Liu ir kt. (2020) tyrimų rezultatais pastebėta sąsaja psichologinio saugumo su stipresniu darbuotojų įsitraukimu. Liu ir Ge (2020) tyrimo rezultatais atskleidė, kad psichologinis saugumas buvo teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą tarp bankiniame sektoriuje dirbančių darbuotojų, Kinijoje. Autorius Ge (2020) tirdamas psichologinio saugumo ir įsitraukimo į darbą santykį, nustatė, kad psichologinio saugumo ir įsitraukimo į darbą ryšyje darbuotojų pasisakymas vaidina tarpininkaujantį vaidmenį ir patvirtina idėją, kad darbuotojai labiau įsitraukę į darbą, kai organizacijoje jautėsi saugūs ir kai galėjo išsakyti konstruktyvias idėjas savo vadovui. Autorių Heyns ir kt. (2021) tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis saugumas tarpininkauja tarp vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą. Autoriai Ahmad ir kt. (2022) tyrime naudojo psichologinį saugumą ir įsitraukimą kaip tarpininkus tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų kūrybiškumo, kuriame nustatė reikšmingą tiek įsitraukimo, tiek psichologinio saugumo poveikį. Taigi kaip matoma psichologinis saugumas autorių moksliniuose darbuose dažniausiai naudojamas ir kaip mediatorius, moderatorius.

Apibendrinus galima teigti, kad yra pastebimi ryšiai organizacinės kultūros ir įsitraukimo, kurie parodo skirtingus ryšius tarp įsitraukimo ir organizacinės kultūros tipų, kaip pastebima, tai gali daryti įtaką ir organizacijų sektoriai bei kiti tyrimo apribojimai ar socialiniai-demografiniai reiškiniai, todėl organizacinės kultūros analizė dar lieka atvira sritis tolimesnėms mokslinėms analizėms. Organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo ryšiai taip pat moksliniuose šaltiniuose pastebėti teigiami, tačiau dažnai ryšiai nustatyti tarpininkaujant papildomiems kintamiesiems, o psichologinio saugumo sąsajos ir kaip tarpininko ir kaip tiesioginio kintamojo poveikis stiprus darbuotojų įsitraukimui.

## **2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR PSICHOLOGINIO SAUGUMO TYRIMO METODOLOGIJA**

Atlikus mokslinę analizę ir įvertinus atliktų mokslinių tyrimų išvalgas sudarytas konceptualus tyrimo modelis, kuriuo pasirinkta kaip nepriklausomąjį kintamąjį naudoti organizacinę kultūrą, pasirenkant organizacinės kultūros konstrukta, kuriuo bus siekiama išanalizuoti skirtingus organizacinės kultūros stilius, jų poveikį priklausomam kintamajam - darbuotojų įsitraukimui, medijuojant darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant psichologiniam saugumui tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo.

### **2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai**

**Tyrimo problema.** Kokį poveikį turi vyraujančios organizacinės kultūros stilius įsitraukimui į darbą ir ar organizacinis pasitikėjimas veikia ryšį tarp organizacinės kultūros stilių ir įsitraukimo į darbą, bei kaip pasireiškia psichologinis saugumas tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo.

**Tyrimo tikslas** – ištirti organizacinės kultūros poveikį įsitraukimui į darbą, medijuojant organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant psichologiniam saugumui.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atliekant organizacijose dirbančių asmenų struktūrizuotą apklausą, nustatyti organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo vertinimus.
2. Įvertinti respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmę tyrimo kintamiesiems (organizacinei kultūrai, pasitikėjimui organizacija, psichologiniam saugumui, įsitraukimui į darbą).
3. Nustatyti organizacinės kultūros skirtingų dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam pasitikėjimui.
4. Ištirti organizacinio pasitikėjimo mediacinį poveikį tarp Organizacinės kultūros ir Įsitraukimo į darbą.
5. Ištirti moderuotos mediacijos poveikį įsitraukimui į darbą organizacinės kultūros kontekste, kai moderatorius psichologinis saugumas, o mediatorius organizacinis pasitikėjimas.

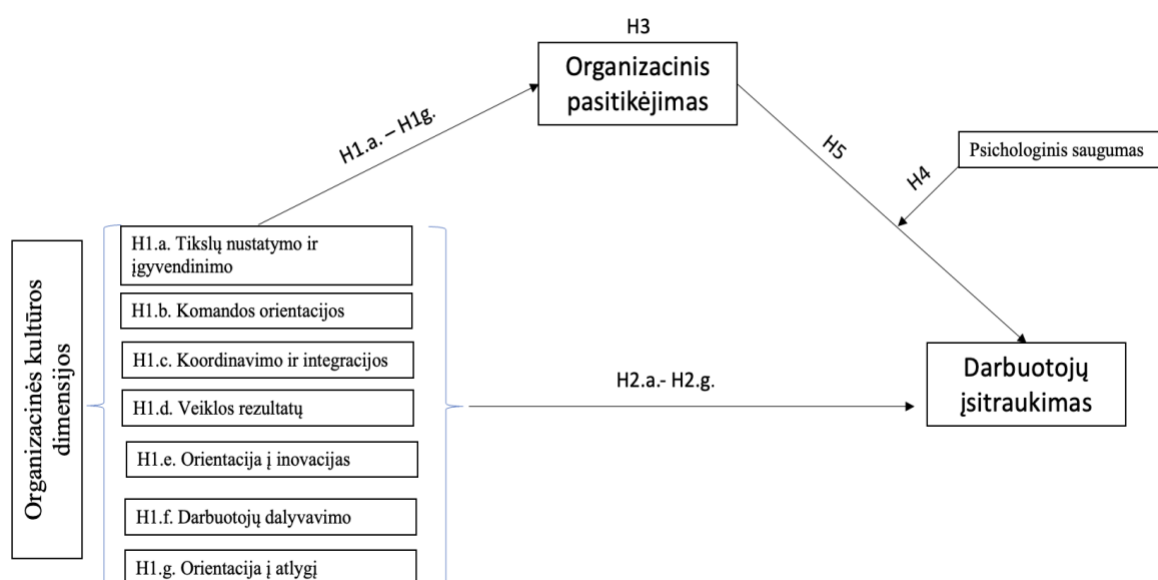


## 2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės

Šiame tyrime bus nagrinėjami keturi skirtingi konstruktai, kuriais remiantis bus vertinamas ryšys tarp organizacijose vyraujančios kultūros bei jos dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo, medijuojant organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant psichologiniam saugumui. Sudarytas detalus konceptualus tyrimo modelis (3 paveikslas), kuriame pažymėtos hipotezės ir ryšiai tarp pagrindinių konstrukto ir jų latentinių ryšių.

### 3 paveikslas

*Detalus konceptualus tyrimo modelis.*



Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis darbe išanalizuota literatūra.

**Organizacinė kultūra** remiantis autoriaus Cheung (2011) apibrėžimu suteikia organizacijai tapatybę, organizacinė kultūra sujungia skirtingas asmenybes ir sukuria bendrą elgesio ir normų, įsitikinimų rinkinį, sutapatindama narius su savo identitetu, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Remiantis šio autoriaus tyrimu, kultūra išskiriama į 7 kultūros dimensijas: tikslų nustatymo ir įgyvendinimo; komandos orientacijos; koordinavimo ir integracijos; veiklos rezultatų; orientacijos į inovacijas; darbuotojų dalyvavimo ir orientacijos į atlygį. Pagal šiuos organizacinės kultūros kintamuosius bus siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pasitikėjimo. Organizacinė kultūra dažnai tyrimuose tiriama kaip nepriklausomas kintamasis, tokius tyrimus galima rasti autorių Tyagi et al. (2021), Abdullahi et al. (2021) moksliniuose tyrimuose. Autorių Witteman, P. S. (2015) tyrusių ryšius tarp organizacinės kultūros ir organizacinio pasitikėjimo taip pat nustatyta,

kad organizacinė kultūra turėjo teigiamą tiesioginį poveikį pasitikėjimui, todėl buvo iškeltos tyrimo hipotezės:

H1. Teigiamas organizacinės kultūros vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1a. Teigiamas organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1b. Teigiamas organizacinės kultūros komandos orientacijos dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1.c. Teigiamas organizacinės kultūros koordinavimo ir integracijos dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1.d. Teigiamas organizacinės kultūros veiklos rezultatų dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1.e. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į inovacijas dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1.f. Teigiamas organizacinės kultūros darbuotojų dalyvavimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

H1.g. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į atlygį dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

**Įsitraukimas į darbą** tai pilnavertė, su darbu susijusi būseną, kuriai būdinga energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (Schaufeli ir Bakker, 2004). Darbuotojų įsitraukimas autorių Goyal ir Kaur (2023) mokslinėje literatūroje yra tyrinėjamas kaip nepriklausomas kintamasis, ir naudojamas kaip mediatorius autorių tyrimuose Afsar ir kt., (2020) Liu ir Ge (2020), o dažniausiai darbuotojų įsitraukimas yra tyrinėtas kaip priklausomais kintamaisiais tokių autorių kaip Reis ir kt., (2016), Albrechte ir kt., (2018), Aktar (2018), Tyagi ir kt., (2021), Heyns ir kt., (2021), Mao ir Tian (2022) tyrimuose. Šiame tyrime pasirinkta tirti darbuotojų įsitraukimą kaip priklausomąjį kintamąjį (Y). Autoriai Nekula ir Koob (2021) tirdami ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo nustatė, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia įsitraukimą, todėl šiame tyrime iškeliamos hipotezės:

H2. Teigiamas organizacinės kultūros vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.a. Teigiamas organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2b. Teigiamas organizacinės kultūros komandos orientacijos dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.c. Teigiamas organizacinės kultūros koordinavimo ir integracijos dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.d. Teigiamas organizacinės kultūros veiklos rezultatų dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.e. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į inovacijas dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.f. Teigiamas organizacinės kultūros darbuotojų dalyvavimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H2.g. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į atlygį dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

**Organizacinis pasitikėjimas** pagal Paliszkievicz (2010) suprantamas kaip tikėjimas, kad kita šalis: nesielgs taip, kad pakenktų pasitikinčiai įmonei; elgsis taip, kad tai būtų naudinga pasitikinčiai įmonei; elgsis patikimai; elgsis ar reaguos nuspėjamai ir abiem pusėms priimtinu būdu. Moksliniuose tyrimuose pasitikėjimas gali būti matuojamas kaip mediatorius, pavyzdžiui autorių Mubashar ir kt., (2022) tyrime pasitikėjimas medijavo ryšį tarp teisingumo ir organizacinio įsitraukimo, bei kaip mediatorius buvo tiriamas Ozmen (2019) tyrime. Yra patvirtinti ryšiai tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo, tokius ryšius nustatė autoriai Ugwu ir kt., (2014), kurie įrodė organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo ryšį moderuojant psichologiniam įgalinimui, todėl remiantis atliktais tyrimais, buvo iškelta hipotezė:

H3. Organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.

H5. Organizacinis pasitikėjimas turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

**Psichologinis saugumas** - tai darbuotojų suvokimas, kad jie gali dalytis savo mintimis darbo vietoje be jokios baimės, kad dalijimasis mintimis gali neigiamai paveikti jų darbą (Kahn, 1990). Psichologinis saugumas parodo ar organizacijos narys jaučiasi psichologiškai saugus rizikuoti, kalbėti ir atvirai diskutuoti. Autorių tyrimuose psichologinis saugumas buvo tirtas ir kaip mediatorius Heyns ir kt., (2021), Ahmad ir kt., (2022), Mao ir Tian (2022), bet taip pat Garrick ir kt., (2014) ir Erkutlu, H., ir Chafra, J. (2016) tyrimuose psichologinio saugumo klimatas buvo tirtas kaip moderatorius. Autorių Ge ir kt., (2020) tyrime psichologinis saugumas tirtas kartu su darbuotojų įsitraukimu ir buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp šių dviejų konstruktyvų, taip pat tiriant

organizacinį pasitikėjimą ir psichologinį saugumą autorių Joo, Yoon, Galbraith (2023) tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis saugumas reikšmingai tarpininkavo ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir grupės konfliktų, tai paaiškina, kad psichologinis saugumas kaip moderatorius gali būti tarpininkas, tiriant organizacinį pasitikėjimą, todėl iškeliamą hipotezę:

H4. Psichologinis saugumas moderoja organizacinio pasitikėjimo mediacinį ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.

Statistiniai instrumentai, kurie bus naudojami hipotezėms tikrinti:

1. **Daugianarės regresijos analizės** būdu bus tikrinamos hipotezės: H1a – H1g ir H2a-H2g, kuriomis bus siekiama įvertinti kaip skirtingos Organizacinės kultūros dimensijos veikia kintamuosius: Organizacinį pasitikėjimą ir Įsitraukimą į darbą.
2. **Mediatoriaus analizė**, taikant 14 ir 4 modelį pagal A. Hayes (2013) per SPSS programą, bus tikrinama H3 hipotezė, siekiant įvertinti Organizacinio pasitikėjimo mediacinį poveikį ryšiui tarp Organizacinės kultūros ir Įsitraukimo į darbą.
3. **Moderuotos mediacijos analizės** būdu, taikant 14 modelio analizę pagal A. Hayes (2013) per SPSS programą, bus siekiama patikrinti H4 hipotezę siekiant įvertinti Psichologinio saugumo kaip moderatoriaus, veikiančio mediacinį Organizacinio pasitikėjimo poveikį ryšiui su Organizacine kultūra ir Įsitraukimu į darbą. Taip pat analizuojant šio modelio rezultatus bus įvertinamas ir H1, H2 ir H5 tiesioginių kintamųjų ryšių poveikis priklausomam kintamajam Įsitraukimui į darbą.

### 2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudotas tyrimo imties apskaičiavimo būdas: 5:1 proporcija, kai bent penki tiriamieji turėtų būti kiekvienam tyrimo teiginiui (Pakalniškienė, 2012). Šio tyrimo apklausoje naudojami 53 teiginiai, neskaičiuojant demografinių klausimų, todėl tyrimo apimtis  $53 \times 5 = 265$  respondentų.

Tyrimo respondentų prašoma nurodyti savo socialines – demografines charakteristikas. Pirmiausia keli klausimai apie organizacijas, kuriose respondentai dirba: organizacijų dydį, organizacijos veiklos sritį, ar organizacija vietinė ar tarptautinė bei klausimai apie respondentus jų lytį, išsilavinimą, darbo stažą esamoje organizacijoje ir pareigas (žr. 4 lentelę).

#### 4 lentelė.

##### *Socialinių demografinių charakteristikų klausimynas*

| Socialiniai – demografiniai duomenys |                               |                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eil. Nr.                             | Klausimas                     | Atsakymo variantai                                                                                                                        |
| 1                                    | Organizacijos dydis           | Labai maža, maža, vidutinė, didelė                                                                                                        |
| 2                                    | Organizacija                  | Tarptautinė ar vietinė                                                                                                                    |
| 3                                    | Organizacijos veiklos sritis  | Gamyba, Prekyba, Paslaugos, Turizmas, Informacinės technologijos, Švietimas, Medicina, Finansai, Viešasis administravimas, Kultūra, Kita. |
| 4                                    | Darbo patirtis organizacijoje | Atviras klausimas                                                                                                                         |
| 5                                    | Išsilavinimas                 | Vidurinis, profesinis, neuniversitetinis aukštasis, universitetinis aukštasis, kita.                                                      |
| 6                                    | Lytis                         | Moteris, vyras, kita.                                                                                                                     |
| 7                                    | Pareigos                      | Vadovaujantis, nevadovaujantis                                                                                                            |

Šaltinis: sudaryta autorės.

## 2.4. Tyrimo metodas ir metodika

Siekiant ištirti sąsają tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, medijuojant organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant psichologiniam saugumui, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, pasitelkiant keturis konstruktus. Organizacinės kultūros dimensijoms ištirti remiamasi Cheung ir kt. (2011) klausimynu (žr. 5 lentelė). Organizaciniam pasitikėjimui ištirti panaudotas Paliszkievicz, J., & Koohang, A. (2013) klausimynas (6 lentelė). Įsitraukimui į darbą įvertinti pasiremta Schaufeli ir Bakker (2003) sutrumpinta 9 teiginių klausimyno versija (7 lentelė). Psichologiniam saugumui ištirti pasiremta Carmeli ir kt., (2010) klausimynu (8 lentelė).

#### 5 lentelė

##### *Organizacinės kultūros dimensijų konstruktas.*

| Organizacinės kultūros dimensijos    | Teiginys                                                                                        | Konstrukto validumas (Tyrimo validumas)                             | Šio tyrimo validumas |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| I.Tikslų nustatymas ir įgyvendinimas | Organizacijos tikslai ir uždaviniai yra pagrįsti, aiškiai apibrėžti, reguliariai peržiūrimi.    | $\alpha = 0,73$<br>Cheung ir kt. (2011)<br><br>( $\alpha = 0,971$ ) | $\alpha = 0.853$     |
|                                      | Darbuotojų atliekamas darbas tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslų įgyvendinimu.           |                                                                     |                      |
|                                      | Darbuotojai žino, ką turi daryti, kad ilgai pasiektų sėkmę.                                     |                                                                     |                      |
| II.Komandos orientacija              | Organizacijoje akcentuojamas darnių, atsidasusių žmonių komandų kūrimas.                        |                                                                     | $\alpha = 0,834$     |
|                                      | Darbuotojai, kurie dirba grupėse yra skatinami dirbti komandomis, keistis nuomonėmis, idėjomis. |                                                                     |                      |
|                                      | Organizacijoje labiau pabrėžiamas komandinis, o ne individualus indėlis                         |                                                                     |                      |
| III.Koordinavimas ir integracija     | Yra skatinamas dalijimasis informacija tarp skyrių/padalinių.                                   |                                                                     | $\alpha = 0,873$     |
|                                      | Problemos tarp departamentų yra sprendžiamos efektyviai.                                        |                                                                     |                      |
|                                      | Yra skatinamas bendradarbiavimas ir pagalba tarp departamentų.                                  |                                                                     |                      |

## 5 lentelės tęsinys

|                             |                                                                                                                |  |                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------|
| IV. Veiklos rezultatai      | Organizacijoje yra nustatomi veiklos standartai darbuotojams.                                                  |  | $\alpha = 0,825$ |
|                             | Darbuotojai mokomi tobulinti savo įgūdžius, kad galėtų pasiekti aukštesnį veiklos lygį.                        |  |                  |
|                             | Organizacija akcentuoja gero darbo atlikimą.                                                                   |  |                  |
| V. Orientacija į inovacijas | Darbuotojai visada skatinami ieškoti geresnių darbo atlikimo būdų.                                             |  | $\alpha = 0,864$ |
|                             | Darbuotojai skatinami būti kūrybiški ir novatoriški.                                                           |  |                  |
|                             | Organizacija suteikia darbuotojams galimybę gauti reikalingų išteklių novatoriškoms idėjoms įgyvendinti.       |  |                  |
|                             | Organizacija reaguoja į konkurentus ir verslo aplinkos pokyčius kartais linkusi priimti rizikingus sprendimus. |  |                  |
| VI. Darbuotojų dalyvavimas  | Darbuotojai skatinami prisidėti prie sprendimų, kurie turi įtakos jų darbui.                                   |  | $\alpha = 0,895$ |
|                             | Darbuotojams leidžiama dalyvauti sprendimų priėmimo procese.                                                   |  |                  |
|                             | Organizacijoje yra vertinamos visų lygių darbuotojų idėjos.                                                    |  |                  |
| VII. Orientacija į atlygį   | Organizacijoje vyrauja pasitikėjimo atmosfera                                                                  |  | $\alpha = 0,925$ |
|                             | Darbuotojai priima kritiką ar neigiamą grįžtamąjį ryšį, nebandydami teisintis.                                 |  |                  |
|                             | Darbuotojų veiklos rezultatai yra tinkamai vertinami ir atlyginami.                                            |  |                  |
|                             | Didžiausias dėmesys skiriamas darbuotojų skatinimui už sėkmę, o ne baudimui už nesėkmę.                        |  |                  |
|                             | Organizacija apdovanoja darbuotojus už darbo rezultatus.                                                       |  |                  |
|                             | Darbuotojai apdovanojami ne už tai ką žino, o už tai ką jie atlieka.                                           |  |                  |
|                             | Darbuotojai skatinami dalintis atsakomybe už tai, kas jų darbo grupėje vyksta ne taip, kaip reikia.            |  |                  |

Šaltinis: parengtas autorės, remiantis Cheung ir kt. (2011).

Organizacinės kultūros veiksniams ištirti naudojamas konstruktas, kuris buvo sudarytas autorių Cheung ir kt. (2011). Šis konstruktas sukurtas taikant faktorinę analizę, pagal mokslininkų (Hofstede, 1983; Fulmer, 1988; Woodcock, 1989; Bettinger 1989; Denison, 1990, Cameron ir Quinn, 1999, Liu, 1999; Coffey, 2002), tyrusių organizacinės kultūros elementus. Klausimynas sudarytas autorių Cheung ir kt. (2011), siekiant sukurti organizacinės kultūros įvertinimo sistemą. Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą, jį sudaro 26 teiginiai, pagal kuriuos galima išskirti 7 organizacinės kultūros dimensijas: Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo (teiginiai 1-3); Komandos orientacijos (teiginiai 4-6); Koordinavimo ir integracijos (teiginiai 7-9); Veiklos rezultatų (teiginiai 10-12); Orientacija į inovacijas (13-16), Darbuotojų dalyvavimo (teiginiai 17- 19) ir orientacija į atlygį (teiginiai 20-26). Šie teiginiai matuojami 7 balų Likerto skalėje nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 7 „visiškai sutinku“, (žr. 5 lentelę).

Šiame tyrime Organizacinės kultūros ir jos dimensijų bendras Cronbach's Alfa koeficientas yra 0,971. Organizacinės kultūros konstrukto autorių apskaičiuotas Cronbach's Alfa koeficientas yra lygus 0,73. Taip pat šiame tyrime apskaičiuota ir atskirų organizacinės kultūros dimensijų skalių Cronbach's Alfa, kurių rezultatai svyruoja nuo  $\alpha = 0,825$  iki  $\alpha=0,925$ , kadangi

tiek tyrimo, tiek autoriaus koeficientai aukštesni nei 0,7, patikimumo bandymuose yra laikytinas kaip „geras“ (Sharma, 1996).

Organizaciniam pasitikėjimui įvertinti panaudotas Paliszkievicz, J., ir Koohang, A. (2013) klausimynas (6 lentelė). Šis klausimynas parengtas remiantis Barraglio ir Condrey (2009), Caldwell ir Clapham (2003), Evans ir Revelle (2008), Gächter ir kt. (2004), Glaser ir kt. (2000), Jones ir Leonard (2008), Kanawattanachai ir Yoo (2002), taip pat Seppänen ir kt. (2007) moksliniais tyrimais. Klausimyną sudaro 13 teiginių (žr. 4 lentelę), kuriais siekiama įvertinti pasitikėjimą organizacija tarp visų valdymo lygių organizacijoje. Konstrukto Cronbach's Alfa koeficientas autorių Paliszkievicz, J., ir Koohang, A. (2013) tyrime sudaro 0,88, o šiuo tyrimu gautas  $\alpha = 0.906$ , tai parodo tinkamą konstrukto validumą. Konstrukto teiginiai matuojami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 5 „visiškai sutinku“.

## 6 lentelė

*Organizacinio pasitikėjimo konstruktas.*

| Eil. Nr. | Teiginys                                                                                   | Konstrukto validumas                                        | Šio tyrimo validumas |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1        | Organizacijoje vyrauja sąžiningo bendradarbiavimo aplinka                                  | $\alpha = 0.88$<br>(Paliszkievicz, J., ir Koohang, A. 2013) | $\alpha = 0.906$     |
| 2        | Visų darbuotojų lūkesčiai susiję su rezultatais ir tikslais yra aiškūs                     |                                                             |                      |
| 3        | Darbuotojai noriai dalijasi savo žiniomis                                                  |                                                             |                      |
| 4        | Darbuotojai atvirai pripažįsta ir prisiima atsakomybę už savo klaidas.                     |                                                             |                      |
| 5        | Darbuotojai vengia dalyvauti apkalbose ir nepagrįstai kritikuoti kitus.                    |                                                             |                      |
| 6        | Apskritai darbo pareigos yra aiškos ir apibrėžtos                                          |                                                             |                      |
| 7        | Kiekvienoje pareigybėje yra aiškūs kvalifikacijos kėlimo ir aukštesnes pareigas kriterijai |                                                             |                      |
| 8        | Darbuotojai vertinami teisingai                                                            |                                                             |                      |
| 9        | Santykiai tarp kolegų yra geri                                                             |                                                             |                      |
| 10       | Su visais darbuotojais yra elgiamasi sąžiningai.                                           |                                                             |                      |
| 11       | Yra rūpinamasi darbuotojų interesais.                                                      |                                                             |                      |
| 12       | Yra skatinamas ir palaikomas komandinis darbas                                             |                                                             |                      |
| 13       | Darbuotojai skatinami dalyvauti priimanč sprendimus.                                       |                                                             |                      |

Šaltinis: Paliszkievicz, J., ir Koohang, A. (2013)

Darbuotojų įsitraukimas šiame darbe matuojamas pagal Schaufeli ir Bakker (2003) sutrumpinta UWES 9 teiginių klausimyno versija (žr. 7 lentelė). Klausimyno teiginiai matuojami 7 balų Likerto skalėje, kur respondentai prašomi pažymėti kaip jie jaučiasi darbe, nurodydami dažnumą, kai 0 - niekada, 1 - beveik niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 - labai dažnai ir 6 - visada. Panaudotas oficialus išverstas UWES-LT klausimynas, kurio  $\alpha = 0.933$  (Ahmad ir kt., 2022, Schaufeli ir Bakker, 2003). Šiuo tyrimu gautas Cronbach's Alfa koeficientas  $\alpha = 0.927$ .

## 7 lentelė

*Darbuotojų įsitraukimo konstruktas.*

| Eil. Nr. | Teiginys                                   | Dimensijos  | Konstrukto validumas                                                                   | Šio tyrimo validumas |
|----------|--------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1        | Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos  | Energingumo | $\alpha = 0.933$ (Ahmad ir kt., 2022).<br>$\alpha = 0.93$ (Schaufeli ir Bakker (2003)) | $\alpha = 0.927$     |
| 2        | Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus    |             |                                                                                        |                      |
| 3        | Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą          |             |                                                                                        |                      |
| 4        | Aš esu kupinas entuziazmo                  | Atsidavimo  |                                                                                        |                      |
| 5        | Mano darbas mane įkvepia                   |             |                                                                                        |                      |
| 6        | Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu             |             |                                                                                        |                      |
| 7        | Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai | Pasinėrimo  |                                                                                        |                      |
| 8        | Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą     |             |                                                                                        |                      |
| 9        | Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių    |             |                                                                                        |                      |

Šaltinis: Schaufeli ir Bakker (2003)

Psichologiniam saugumui ištirti pasiremta Ahmad ir kt., (2022) tyrimo klausimynu, kuris parengtas remiantis autorių Carmeli ir kt., (2010), Edmondson (1999) faktorinės analizės rezultatais (žr. 8 lentelė). Šie teiginiai matuojami 7 balų Likerto skalėje nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 7 „visiškai sutinku“. Šiame tyrime konstrukto validumui įvertinti nustatytas  $\alpha = 0.830$ . Autorių tyrime vertinant konstrukto validumą nustatyta Cronbach's Alfa = 0.889, tai parodo konstrukto patikimumą.

## 8 Lentelė

*Psichologinio saugumo konstruktas.*

| Eil. Nr. | Teiginys                                                                           | Konstrukto validumas                     | Šio tyrimo validumas |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| 1        | Gebu darbe iškelti problemas ir sudėtingus klausimus                               | $\alpha = 0.889$<br>(Ahmad ir kt., 2022) | $\alpha = 0.830$     |
| 2        | Šios organizacijos žmonės neatstumia kitų, dėl to, kad jie yra kitokie.            |                                          |                      |
| 3        | Organizacijoje saugu prisiimti riziką.                                             |                                          |                      |
| 4        | Man lengva paprašyti kitų organizacijos narių pagalbos                             |                                          |                      |
| 5        | Šioje organizacijoje nėra tokių žmonių, kurie norėtų pakenkti man, mano pastangoms |                                          |                      |

Šaltinis: Ahmad ir kt., (2022)

### 2.5. Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimui atlikti, parengta anoniminė anketa (žr. priedas Nr. 1), kuri bus patalpinta internetinėje svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Apklausos nuoroda bus dalinamasi su įvairaus amžiaus ir skirtinguose sektoriuose Lietuvoje dirbančiais asmenimis. Taip pat anketos nuoroda dalinamasi socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram, LinkedIn). Anketa iš viso sudaro 53 klausimai, iš kurių 7 klausimai skirti socialinių – demografinių charakteristikų nustatymui.

Organizacinės kultūros nustatymui, naudojami 26 teiginiai, kur atsakymus respondentai žymės 7 balų skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“).

Organizaciniam pasitikėjimui įvertinti 13 teiginių, į kuriuos atsakoma pažymint vieną iš 5 balų skalėje esančių teiginių nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“).



Psichologiniam saugumui įvertinti pateikti klausimai į kuriuos respondentai atsako iš 7 balų skalėje esančių atsakymo variantų nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“).

Įsitraukimui į darbą įvertinti pateikti 9 klausimai, kurie vertinami 7 balų likerto skalėje, kur 0 („niekada), o 6 („visada“).

Gauti atsakymai bus analizuojami naudojant matematinius statistikos metodus - statistinės programinės įrangos rinkinį „IBM SPSS Statistics“, diagramų sudarymui ir pateikimui naudojama „Microsoft Excel“ programa.

Atliekant statistinę analizę bus pasirinktas nepriklausomas, priklausomas kintamasis, mediatorius ir moderatorius. Nepriklausomieji kintamieji (X) yra 7-ios organizacinė kultūros dimensijos, priklausomas kintamasis (Y) yra įsitraukimas į darbą, mediatorius (M) yra organizacinis pasitikėjimas, o moderatorius (W) psichologinis saugumas. Gauti duomenys bus sisteminami, taikant matematinius statistikos metodus ir grafiškai atvaizduojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Konstrukto validumui nustatyti bus pasitelkiamas Cronbach's Alfa patikimumo koeficiento skaičiavimas. Skaičiuojamos skalių (organizacinės kultūros dimensijų, organizacinio pasitikėjimo, psichologinio saugumo ir įsitraukimo į darbą) bei organizacinės kultūros dimensijų subskalių (Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo; komandos orientacijos, koordinavimo ir integracijos; veiklos rezultatų; orientacijos į inovacijas; darbuotojų dalyvavimo orientacijos į atlygį) mažiausios, didžiausios vertės, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Duomenų pasiskirstymo normalumas bus vertinamas atliekant Kolmagorow – Smirnov bei Sharpio – Wilk testus. Statistiškai reikšmingi skirtumai vertinami naudojant T-Test bei ANOVA testus. Daugianarės regresinės analizės pagalba bus nustatomas vyraujančios organizacinės kultūros poveikis organizaciniam pasitikėjimui ir darbuotojų įsitraukimui. Atliekant mediatoriaus statistinę analizę bus nustatomas organizacinio pasitikėjimo poveikis organizacinės kultūros dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui įvertinti. Taikant moderatoriaus statistinę analizę bus nustatomas psichologinio saugumo poveikis tarp organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą.

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJOS SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Organizacinės kultūros ir jos atskirų dimensijų su įsitraukimu į darbą sąsajos medijuojant organizaciniam pasitikėjimui ir moderuojant psichologiniam saugumui tyrimas buvo atliekamas 2024 m. liepos – lapkričio mėnesiais. Iš viso tyrime dalyvavo ir į pateiktos ir išplatintos anoniminės anketos klausimus socialiniuose tinkluose ir apklausa.lt portale atsakė 284 respondentų.

#### 3.1. Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos

Iš 284 respondentų, dalyvavusių tyrime yra 210 moterys (74 proc.), 74 vyrai (26 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą rodo, kad dauguma respondentų turintys aukštąjį išsilavinimą (84 proc.) iš kurių 57 proc. universitetinį ir 27 proc. neuniversitetinį. Likusi dalis yra įgiję vidurinį išsilavinimą (7,4 proc.), profesinį (4,9 proc.) ir kita (1,1 proc.). (žr. 9 lentelę)

#### 9 lentelė

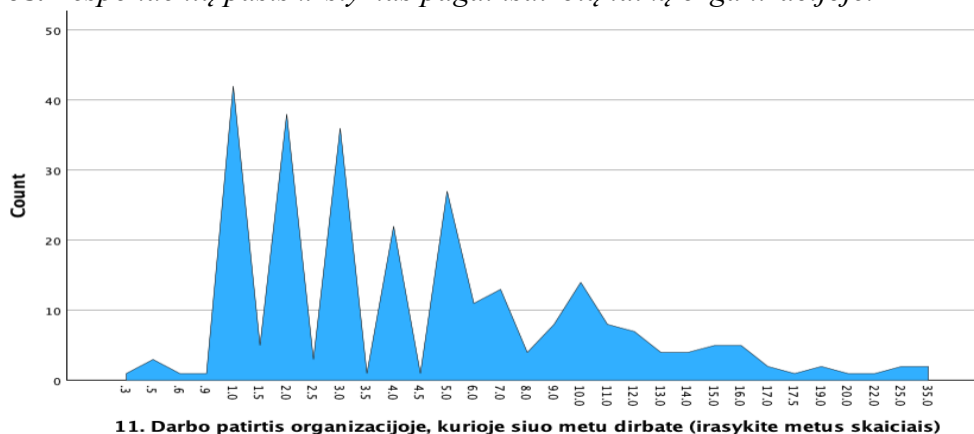
*Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.*

| Išsilavinimas               | Respondentų pasiskirstymas |
|-----------------------------|----------------------------|
| Universitetinis aukštasis   | 169 (59,5 proc.)           |
| Neuniversitetinis aukštasis | 77 (27,1proc.)             |
| Vidurinis                   | 21 (7,4 proc.)             |
| Profesinis                  | 14 (4,9 proc. )            |
| Kita                        | 3 (1,1proc.)               |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Darbo patirtį organizacijoje respondentai galėjo nurodyti įrašydami metus. Pagal gautus duomenis darbo patirties amplitudė gauta nuo 3 mėn. iki 35 metų. Didžioji dalis respondentų yra išdirbę organizacijoje nuo 3 m. iki 9.5 m. (43 proc.), bei po 16 proc. dirbančių iki 1 metų ir nuo 1.5 m. iki 2.5 m., 14.7 proc. nuo 10 m. iki 15 m. ir tik 5.6 proc. dirbančių 16 m. – 35 m. (žr. 4 pav.)

**4 paveikslas.** Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką organizacijoje.



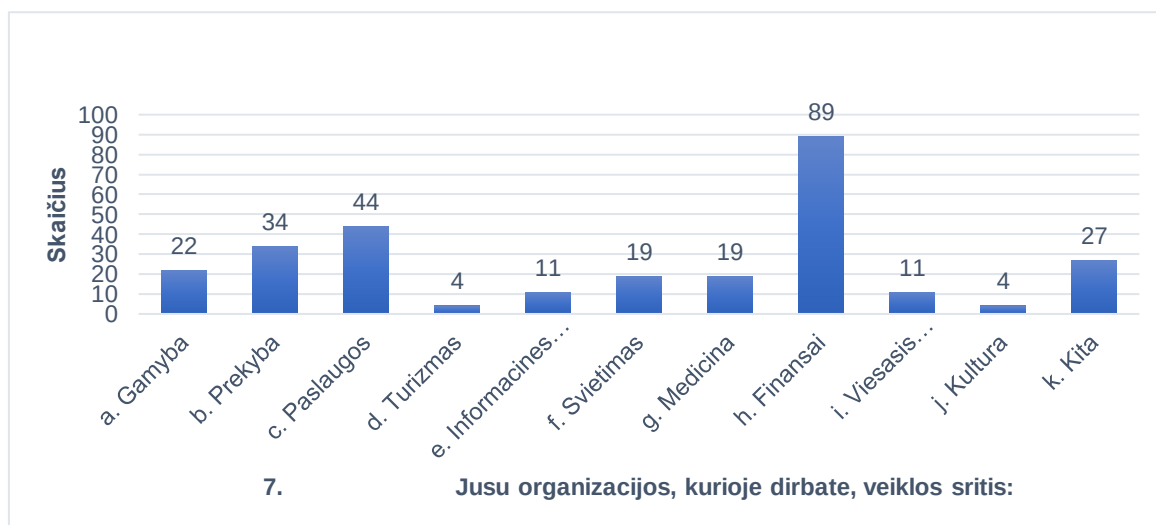
11. Darbo patirtis organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate (irasykite metus skiciais)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal sektorių, didesnė dalis respondentų iš Finansų sektoriaus N=89 (31 proc.), bei paslaugų sektoriaus N=44 (15 proc.), likę sektoriai pasiskirstė apylygiai 11,9 proc. prekybos, 9,5 proc. iš kitų sektorių, 7,74 proc. gamyba, 6,7 proc. švietimo ir medicinos, 3,87 proc. informacinių technologijų ir viešojo administravimo bei 1,4 proc. turizmo ir kultūros sektorių. (žr. 5 pav.)

**5 paveikslas**

*Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių.*



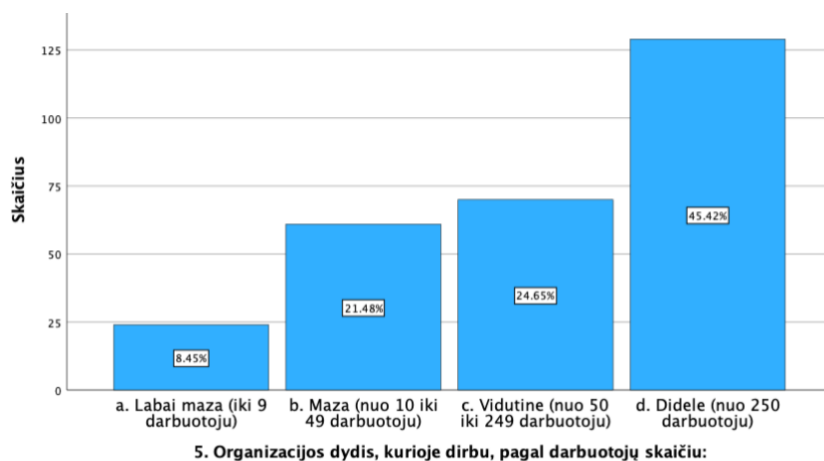
7. Jusu organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Pagal organizacijos dydį didžioji dalis t. y. 129 respondentų dirbantys didelėse organizacijose (45 proc.), 24,6 proc. vidutinio dydžio, 21,5 mažose ir 8,5 proc. labai mažose organizacijose. (žr. 6 pav.)

## 6 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį.*

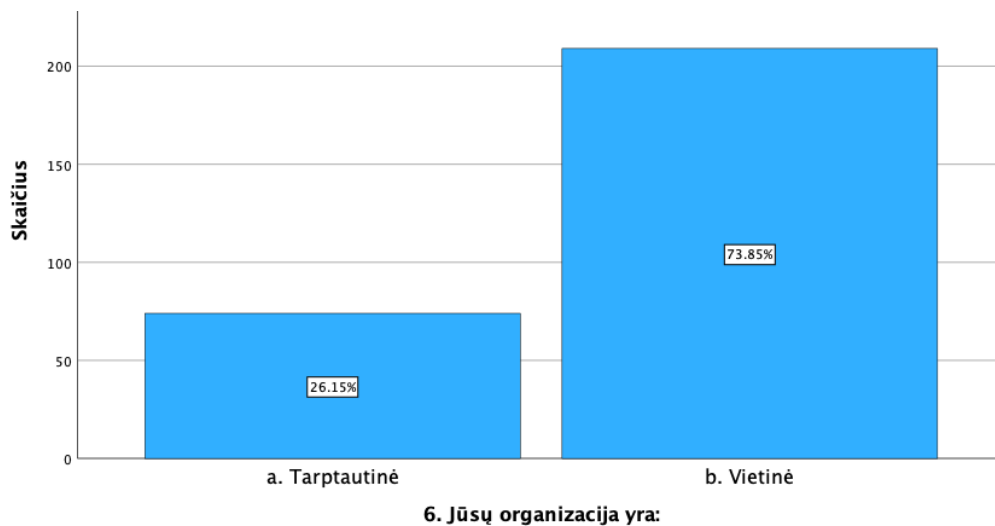


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Taip pat didesnė dalis N=209 respondentų dirba vietinėse organizacijose (73,6 proc.) ir N=74 tarptautinėse (26,4 proc.). (žr. 7 pav.)

## 7 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tarptautiškumą.*

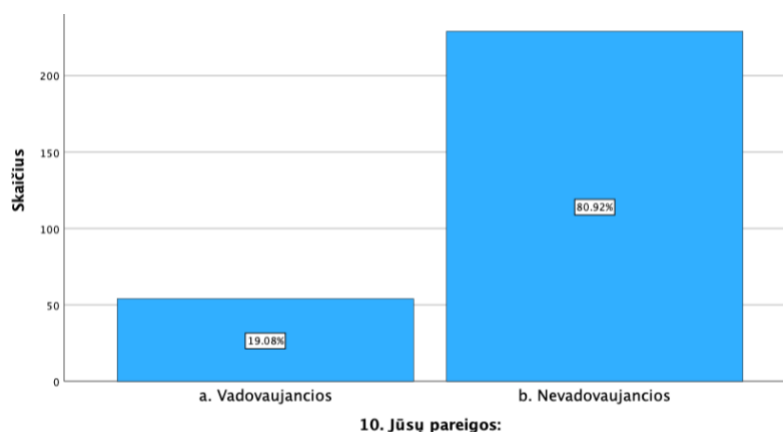


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Pagal pareigybės didžiausia dalis užimančių nevadovaujančias pareigas N=229 (80 proc.) ir 20 proc. vadovaujančias N=54. (žr. 8 pav.)

## 8 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.*



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatus.

Taigi, respondentų demografiniai ir socialiniai duomenys parodo, kad tyrime dalyvavo daugiausiai Universitetinio išsilavinimo, turintys 3 m. iki 9,5 m. darbo patirtį, bei dominuojantis apklaustųjų skaičius dirbančių finansų sektoriuje, didelėse ir vietinėse organizacijose bei užimantys nevadovaujančias pareigas.

### 3.2. Duomenų pasiskirstymo analizė

Siekiant nustatyti ar duomenys organizacinės kultūros, psichologinio saugumo, organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą klausimų imtyje pasiskirstę normaliai, atliekamos statistinės procedūros. Atliekami Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro – Wilk testai, kurie leidžia nustatyti ar duomenys imtyje pasiskirstę normaliai ir padeda numatyti tolimesnes procedūras, skirtas parametriniams ar neparametriniams duomenims apdoroti, kurios bus atliekamos šiame tyrime.

Laikoma, jog duomenys konstrukte yra pasiskirstę normaliai, jei  $\pi$  vertė (Sig.) yra didesnė nei 0,05. Pagal atliktus Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro – Wilk pastebima, kad Organizacinio pasitikėjimo skalės duomenys yra pasiskirstę normaliai, nes šios skalės  $\pi$  vertė (Sig.) didesnė nei 0,05 (žr. 10 lentelę).

## 10 lentelė

*Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk.*

| Konstruktas                         | Kolmogorov-Smirnov |       | Shapiro-Wilk |       |
|-------------------------------------|--------------------|-------|--------------|-------|
|                                     | Statistic          | Sig   | Statistic    | Sig   |
| Organizacinis pasitikėjimas         | ,046               | ,200* | ,992         | ,112  |
| Psichologinis saugumas              | ,083               | <,001 | ,969         | <,001 |
| Įsitraukimas į darbą                | ,059               | ,021  | ,988         | ,022  |
| Organizacinė kultūra (OK)           | ,055               | ,038  | ,979         | <,001 |
| OK Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo | ,128               | <,001 | ,947         | <,001 |
| OK Komandos orientacijos            | ,099               | <,001 | ,972         | <,001 |
| OK Integracijos ir Koordinavimo     | ,092               | <,001 | ,968         | <,001 |
| OK Veiklos rezultatų                | ,117               | <,001 | ,957         | <,001 |
| OK Orientacijos į inovacijas        | ,090               | <,001 | ,971         | <,001 |
| OK Darbuotojų dalyvavimo            | ,101               | <,001 | ,966         | <,001 |
| OK Orientacijos į atlygį            | ,069               | <,001 | ,979         | ,001  |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa (Priedas Nr. 2)

Kadangi kitų tyrime analizuojamų kintamųjų (organizacinės kultūros ir jos dimensijų, Psichologinio saugumo ir Įsitraukimo į darbą)  $\pi$  vertė (Sig.) vertės yra žemesnės nei 0,05, taigi iš pateiktų gautų duomenų galima spręsti, jog konstruktų duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo standartų, tačiau jie yra normalumo ribose, kadangi organizacinės kultūros ir jos latentinių kintamųjų (tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, komandos orientacijos, Kkoordinavimo ir integracijos, veiklos rezultatų, orientacijos į inovacijas, darbuotojų dalyvavimo ir orientacijos į atlygį), psichologinio saugumo ir įsitraukimo skalės pagal Skewenes ir Kurtosis nviršija -1 arba 1 reikšmių, todėl duomenys laikomi arti normalaus skirstinio. (žr. 11 lentelę)

## 11 lentelė

*Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Skewness ir Kurtosis vertės*

| Konstruktas                         | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------------------|----------|----------|
| Organizacinė kultūra (OK)           | -,308    | -,588    |
| OK Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo | -,673    | ,321     |
| OK Komandos orientacijos            | -,432    | -,064    |
| OK Koordinavimo ir integracijos     | -,495    | -,103    |
| OK Veiklos rezultatų                | -,414    | -,590    |
| OK Orientacija į inovacijas         | -,422    | -,461    |
| OK Darbuotojų dalyvavimo            | -,386    | -,492    |
| OK Orientacija į atlygį             | -,341    | -,505    |
| Įsitraukimo į darbą                 | -,210    | -,097    |
| Psichologinio saugumo               | -,507    | -,145    |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa (Priedas Nr. 2)

Taigi tolimesnė analizė yra atliekama pagal parametrinių duomenų reikalavimus, o tyrimo analizės teisingumo užtikrinimui regresinėje analizėje bus atliekama Bootstrap procedūra.

### 3.3. Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmės rezultatams

Tyrime analizuojama respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė organizacinės kultūros ir jos dimensijų, organizacinio pasitikėjimo, psichologinio saugumo ir įsitraukimo į darbą rezultatams. Dėl šios priežasties atliekami Stjudento T-test ir One-way ANOVA reikšmingumo testai nepriklausomoms imtims tirti. Stjudento T-test kriterijaus vertinimams atliktas nepriklausomoms imtims, šiame tyrime nepriklausomoms imtims priskiriama respondentų lytis (vyras, moteris), organizacijos veiklos tarptautiškumas (vietinė ar tarptautinė), respondentų pareigos (vadovaujančios ar nevadovaujančios). One-way ANOVA testai atliekami nepriklausomoms imtims, kurių parinktys viršija 2 variantus, šiame tyrime tokioms imtims priskiriama: respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, darbo patirtį organizacijoje, organizacijos dydis ir organizacijos veiklos sektorius. SPSS programos demografinių skirtumų reikšmių duomenys pateikti Priede Nr. 3.

Stjudento T-test kriterijaus vertinimas atliktas vyrų ir moterų palyginimui su kintamaisiais. Pagal Sig. vertę statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta, nes Sig. Vertė pagal kiekvieną kintamąjį viršija  $>0,05$  Sig. (žr. 12 lentelę).

#### 12 lentelė.

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal lytį.*

| Konstruktas                 | Vidurkis (M)    |              | T test |       |
|-----------------------------|-----------------|--------------|--------|-------|
|                             | Moterys (N=209) | Vyrai (N=72) | t.     | Sig.  |
| Organizacinis pasitikėjimas | 3.5370          | 3.5111       | 0,278  | 0,781 |
| Psichologinis saugumas      | 5.2557          | 5.3405       | -0,582 | 0,561 |
| Įsitraukimas                | 4.8270          | 4.8405       | -0,9   | 0,928 |
| Organizacinė kultūra        | 4.9589          | 4.9120       | 0,313  | 0,754 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa

Taigi nagrinėjamų kintamųjų organizacinio pasitikėjimo, psichologinio saugumo, organizacinės kultūros ir įsitraukimo rezultatai tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

Remiantis Stjudento T-test reikšmingumo duomenimis pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai ties tuo kaip kintamuosius įvertino respondentai dirbantys tarptautinėse ir vietinėse organizacijose. Organizacinio pasitikėjimo (Sig. 0,004), psichologinio saugumo (Sig. 0,002) ir organizacinės kultūros (Sig. 0,048) reikšmės yra žemesnės nei 0,05, todėl galima teigti, kad respondentų dirbančių tarptautinėse organizacijose ir vietinėse vertinimų skirtumai statistiškai reikšmingi. Pagal kintamųjų vidurkius pastebima, kad respondentai dirbantys **tarptautinėse organizacijose palankiau vertina organizacinę kultūrą (M=5,169) yra stipriau išreikštas psichologinis saugumas (M=5,605) bei organizacinis pasitikėjimas (M=3,728)** nei dirbančiųjų vietinėse organizacijose (žr. 13 lentelę). Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimo (Sig. 0,255) rezultatas

tiek dirbančiųjų tarptautinėse tiek vietinėse organizacijose neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo, nes gauti vidurkiai labai panašūs, dirbančių tarptautinėse organizacijose ( $M=4,96$ ), vietinėse ( $4,79$ ), tačiau atsižvelgiant į vidurkį galima pastebėti, kad nedideliu skirtumu, tačiau tarptautinėse organizacijose darbuotojai yra labiau įsitraukę.

### 13 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos tarptautiškumą.*

| Konstruktas                 | Vidurkis (M)       |                 | T-Test |              |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|--------|--------------|
|                             | Tarptautinė (N=72) | Vietinė (N=208) | t.     | Sig.         |
| Organizacinis pasitikėjimas | 3,728              | 3,4608          | 2,912  | <b>0,004</b> |
| Psichologinis saugumas      | 5,6047             | 5,1648          | 3,062  | <b>0,002</b> |
| Įsitraukimas                | 4,9595             | 4,7892          | 1,141  | 0,255        |
| Organizacinė kultūra        | 5,1691             | 4,8734          | 1,990  | <b>0,048</b> |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Lyginant kintamųjų vertinimus **pagal respondentų užimamas vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas**, pagal Stjudento T-test reikšmingumo testą pastebėtas **statistiškai reikšmingas skirtumas įsitraukimo į darbą atžvilgiu** (Sig. 0.003). Galima teigti, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai ( $M=5,24$ ) yra stipriau įsitraukę į darbą nei nevadovaujančiose ( $M=4,74$ ). Likusių kintamųjų Sig. vertės aukštesnės nei 0,05, todėl tarp organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo bei organizacinės kultūros vertinimo nėra statistiškai reikšmingų skirtumų lyginant su užimamomis pareigomis (14 lentelė).

### 14 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal užimamas pareigas.*

| Konstruktas                 | Vidurkis              |                          | T-Test |              |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|--------|--------------|
|                             | Vadovaujančios (N=54) | Nevadovaujančios (N=226) | t.     | Sig.         |
| Organizacinis pasitikėjimas | 3,5814                | 3,5208                   | 0,588  | 0,557        |
| Psichologinis saugumas      | 5,4787                | 5,2324                   | 1,514  | 0,131        |
| Įsitraukimas                | 5,2387                | 4,7365                   | 3,049  | <b>0,003</b> |
| Organizacinė kultūra        | 5,2136                | 4,8879                   | 1,952  | 0,052        |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Atlikus One-Way ANOVA reikšmingumo testą nustatyta, kad pagal **organizacijos dydį** kintamųjų vertinimo skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, nes Sig. vertė yra aukštesnė  $>0,05$ . Todėl nepaisant organizacijos dydžio, tai neturi statistiškai reikšmingo poveikio organizacinio pasitikėjimo, psichologinio saugumo, organizacijos kultūros ir įsitraukimo į darbą rezultatams. (15 lentelė).



## 15 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos dydį.*

| Tyrimo kintamieji           | Vidurkai (M)      |             |                 |                | One-way ANOVA |       |
|-----------------------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|---------------|-------|
|                             | Labai maža (N=24) | Maža (N=60) | Vidutinė (N=70) | Didelė (N=127) | F             | Sig.  |
| Organizacinis pasitikėjimas | 3.4589            | 3.6468      | 3.4307          | 3.5438         | 1.198         | 0,311 |
| Psichologinis saugumas      | 5.0333            | 5.1131      | 5.2071          | 5.4409         | 1.991         | 0.116 |
| Įsitraukimas                | 4.7917            | 4.7386      | 4.7462          | 4.9277         | 0.617         | 0.605 |
| Organizacinė kultūra        | 4.7311            | 4.9332      | 4.8629          | 5.0386         | 0.738         | 0.530 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Remiantis One way ANOVA reikšmingumo testu ir lyginant **organizacijos sritis** su kintamaisiais **statistiškai reikšmingi skirtumai gauti su organizacinio pasitikėjimo (Sig. <0.001), psichologinio saugumo (Sig. <0.001) ir organizacinės kultūros (Sig. 0.008) kintamaisiais**. Respondentų įsitraukimo į darbą (Sig. 0.350) rezultatas neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų pagal skirtingas veiklos sritis, kas leidžia suprasti, kad įsitraukimo į darbą lygis nepriklauso nuo organizacijų srities kurioje dirba respondentai. Rezultatų pasiskirstymo tendencijų įvertinimui bus remiamasi Post Hoc LSD arba Bonferroni duomenimis. O gautų vidurkių rezultatai pateikti 16 lentelėje.

## 16 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal organizacijos sektorių.*

|               |                | Kintamieji                  |                        |               |                      |
|---------------|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------|----------------------|
|               |                | Organizacinis pasitikėjimas | Psichologinis saugumas | Įsitraukimas  | Organizacinė kultūra |
| One way Anova | Sig.           | <b>&lt;0.001</b>            | <b>&lt;0.001</b>       | 0.350         | <b>0.008</b>         |
|               | F              | 3.315                       | 3.101                  | 1.116         | 2.455                |
|               |                | Vidurkiai (M)               |                        |               |                      |
| Sektoriai     | Gamybos        | 3.0061                      | 4.6114                 | 4.5063        | 4.3444               |
|               | Prekyba        | 3.5608                      | 5.2706                 | 4.6981        | 4.7937               |
|               | Paslaugos      | 3.4572                      | 5.0148                 | 4.7386        | 4.8271               |
|               | Turizmas       | <b>3.8269</b>               | <b>5.7250</b>          | 4.6389        | 5.0577               |
|               | IT             | <b>3.9650</b>               | <b>6.1636</b>          | <b>5.4646</b> | <b>5.5734</b>        |
|               | Švietimas      | 3.5449                      | 5.2526                 | 4.9532        | 5.0830               |
|               | Medicina       | <b>3.7409</b>               | 5.1789                 | <b>5.0409</b> | <b>5.1154</b>        |
|               | Finansai       | 3.5482                      | <b>5.4731</b>          | 4.9394        | 5.0533               |
|               | Viešasis admin | 3.2045                      | 4.8000                 | 4.2929        | 4.5175               |
|               | Kultūra        | 3.0048                      | 4.5000                 | 4.5556        | 3.6827               |
|               | Kita           | <b>3.8233</b>               | <b>5.5926</b>          | 4.8519        | <b>5.3491</b>        |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

**Organizacinio pasitikėjimo** rezultatai, skirtingose organizacijų veiklos sektoriuose statistiškai išsiskyrė atsižvelgiant į Bonferroni testo duomenis Informacinių technologijų (toliau - IT) srityse dirbančių respondentų (M= 3.97 ) ir gamybos sektoriuje (M=3.00). Galima teigti, kad

**IT srityje yra jaučiamas stipresnis organizacinis pasitikėjimas**, nei tarp dirbančių respondentų gamybos srityje.

**Psichologinio saugumo** rezultatai pagal organizacijos veiklos sritis, atsižvelgiant į Bonferroni testo rezultatus statistškai reikšmingi skirtumai pastebėti tarp IT sektoriaus (M=6.12) ir gamybos sektoriuje (M=4.61) dirbančių respondentų, bei finansiniame (M=5.47) respondentų ir gamybos (M=4.61) sektoriuose. Vertinant vidurkių **stipriausias psichologinis saugumas** iš visų 10 sektorių **jaučiamas respondentų, dirbančių IT ir finansų sektoriuose**, pagal Bonferroni rezultatus IT ir finansų sektoriuje stipresnis psichologinis saugumas juntamas palyginus su gamybos sektoriuje dirbančiais.

**Organizacinės kultūros** (toliau – OK) rezultatai parodė, kad palankiausiai įvertino IT sektoriuje (M=5,57) bei medicinos (M=5,12) ir kt. sektoriuose (M=5,35) dirbantys respondentai. Žemiausi rodikliai buvo kultūros sektoriuje (M=3,68). Tačiau Bonferroni testas neparodo statistškai reikšmingų skirtumų, bet atsižvelgiant į Anova testo gautą Sig<0,048 vertę, bus remiamasi Post hoc LSD testu, kuris parodo keletą reikšmingų skirtumų, tačiau ne tokių griežtų, kaip būtų galima interpretuoti naudojant Bonferroni:

- OK palankiau vertinama respondentų iš IT sektoriaus (M=5,57) nei kultūros (M=3,68), prekybos (M=4,79), paslaugų (M=4,83), gamybos (M=4,34), viešo administravimo (M=4,5), finansų (M=5,05) sektorių;
- OK palankiau vertinama švietime dirbančiųjų (M=5,08) nei Gamybos. (M=4,34) ir kultūros (M=3,6) sektoriuose.;
- OK vertinama panašiai švietimo (M=5,08) ir finansų sektoriuose (M=5,05);
- OK palankiau vertinama paslaugų (M=4,8) sektoriuje nei kultūros (M=3,68) sektoriuje dirbančiųjų respondentų.

Lyginant išsilavinimą su kintamaisiais statistškai reikšmingo skirtumo nerasta. (17 lentelė)

### 17 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal išsilavinimą.*

| Tyrimo kintamieji           | Vidurkai (M)     |                   |                                    |                                   |            | One-way ANOVA |      |
|-----------------------------|------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------|---------------|------|
|                             | Vidurinis (N=20) | Profesinis (N=14) | Neuniversitetinis Aukštasis (N=77) | Universitetinis aukštasis (N=167) | Kita (N=3) | F             | Sig. |
| Organizacinis pasitikėjimas | 3.5462           | 3.4341            | 3.5761                             | 3.5052                            | 4.1026     | .748          | .560 |
| Psichologinis saugumas      | 5.2143           | 4.8857            | 5.3855                             | 5.2693                            | 5.2667     | .675          | .610 |
| Įsitraukimas                | 4.5079           | 4.4901            | 5.0141                             | 4.8147                            | 4.8519     | 1.331         | .259 |
| Organizacinė kultūra        | 4.7425           | 4.7078            | 5.1451                             | 4.8964                            | 5.2308     | 1.103         | .355 |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Siekiant palyginti darbo patirtį organizacijose su tyrimo kintamaisiais, pasirinkta skirtumus vertinti pagal Pearson koreliacijos testą. Gauti duomenys parodė, kad darbo stažas neturi statistiškai reikšmingo skirtumo kintamųjų vertinimui. 18 lentelė.

### 18 lentelė

*Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų pagal darbo patirtį organizacijoje.*

| Tyrimo kintamieji           | Darbo stažas        |                   |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|
|                             | Pearson correlation | Sig. (two tailed) |
| Organizacinis pasitikėjimas | -,060               | ,325              |
| Psichologinis saugumas      | -,021               | ,727              |
| Įsitraukimas                | ,011                | ,850              |
| Organizacinė kultūra        | -,008               | ,890              |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Apibendrinant socialinių, demografinių respondentų duomenų ryšį su tyrimo kintamaisiais rasti keli statistiškai reikšmingi ryšiai.

Pirmiausia pastebėta, kad respondentai dirbantys **tarptautinėse organizacijose palankiau vertina organizacinę kultūrą, organizacinį pasitikėjimą ir jaučiasi labiau psichologiškai saugūs**, nei dirbantys vietinėse organizacijose, tačiau įsitraukimas į darbą reikšmingai nepriklausė nuo organizacijos tarptautiškumo, nors galima buvo įžvelgti ir aukštesnius įsitraukimo į darbą vidurkių rezultatus tarptautinėse organizacijose.

Rastas **statistiškai reikšmingas ryšys su įsitraukimu pagal užimamas pareigas**, rezultatai parodė, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra labiau įsitraukę į darbą.

Pagal organizacijos sektorių visi kintamieji, išskyrus įsitraukimą į darbą turėjo statistiškai reikšmingą. **IT sektoriuje visų tiriamų kintamųjų vidurkiai buvo aukščiausi**. Organizacinis pasitikėjimas palankiausiai suvokiamas IT, turizmo ir medicinos sektoriuose. Psichologinis saugumas stipriausias turizmo, IT ir finansų sektoriuose, o organizacinė kultūra geriausiai vertinama IT, medicinos ir kituose sektoriuose.

Statistiškai reikšmingų ryšių nerasta su kintamaisiais ir respondentų lyties, organizacijos dydžio, išsilavinimo ir respondentų darbo patirties.

### 3.4. Kintamųjų sąsajų reikšmingumas.

Siekiant įvertinti ar kintamųjų analizė tinkama tiesinei ir daugianarei regresinei analizei vykdyti, buvo atliekamas kintamųjų sąsajų reikšmingumo nustatymas, remiantis Pearson testu.

Atliekant tyrimo kintamųjų sąsajų nustatymo testą pastebima, jog visi kintamieji: organizacinis pasitikėjimas (OP), įsitraukimas į darbą ir organizacinė kultūra (OK) yra statistiškai reikšmingi

bei tarpusavyje sąveikaujantys, nes tarp kintamųjų yra Sig. <0,05. Pastebima, kad visi kintamieji tarpusavyje sąveikauja teigiamai - kintamieji turi teigiamą įtaką. Stipriausia teigiama koreliacija yra tarp organizacinės kultūros ir organizacinio pasitikėjimo Pearsono koeficientas  $p=0,782$ , kas rodo, kad kuo palankiau suvokiama OK, tuo labiau stiprėja organizacinis pasitikėjimas. Tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą yra stiprus teigiamas ryšys  $p = 0,650$ , tad galima paaiškinti, kad esant palankesnei organizacinei kultūrai, stiprėja Įsitraukimas į darbą. Taip pat esant aukštesniam organizaciniam pasitikėjimui, gerėja darbuotojų įsitraukimas  $p=0,610$  (**19 lentelė**).

#### 19 lentelė.

*Kintamųjų sąsajų reikšmingumo nustatymas pagal Pearson koreliacijos koeficientą.*

|                                 | Koreliacija su Organizaciniu pasitikėjimu | Interpretacija          | Koreliacija su Įsitraukimu | Interpretacija            |
|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Įsitraukimas                    | 0,610*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | -                          | -                         |
| Organizacinis pasitikėjimas     | -                                         | -                       | 0,61*                      | Stiprus teigiamas ryšys   |
| Organizacinė kultūra            | <b>0,782*</b>                             | Stiprus teigiamas ryšys | <b>0,65*</b>               | Stiprus teigiamas ryšys   |
| OK_Tikslų nustatymo             | 0,638*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | 0,547*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |
| OK_Komandos orientacijos        | 0,632*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | 0,509*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |
| OK_Koordinavimo ir integracijos | 0,664*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | 0,595*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |
| OK_Veiklos rezultatų            | 0,637*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | <b>0,626*</b>              | Stiprus teigiamas ryšys   |
| OK_Orientacija į inovacijas     | 0,663*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | 0,577*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |
| OK_Darbuotojų dalyvavimo        | 0,707*                                    | Stiprus teigiamas ryšys | 0,554*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |
| OK_Orientacija į Atlygį         | <b>0,785*</b>                             | Stiprus teigiamas ryšys | 0,596*                     | Vidutinis teigiamas ryšys |

\*Sig<0,001.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa (Priedas Nr. 4), remiantis Evans (1996) ryšio stiprumo įvertinimo gairėmis.

Įvertinus atskirai OK 7 dimensijų koreliaciją su OP ir įsitraukimu pastebima, kad atskiros organizacinės kultūros dimensijos koreliuoja teigiamai su Organizaciniu pasitikėjimu ir įsitraukimu į darbą. Didžiausia koreliacija su organizaciniu pasitikėjimu yra tarp darbuotojų dalyvavimo  $p=0,707$  ir orientacijos į atlygį  $p=0,785$  dimensijų. Įsitraukimui į darbą didžiausią įtaką turi OK orientuota į veiklos rezultatus  $p=0,626$ , o likusios dimensijos rodo vidutinį teigiamą ryšį.

Apibendrinant galima teigti, kad kintamieji yra tinkami atlikti regresinę analizę, o atsižvelgus į testo rezultatus tarp visų kintamųjų vyrauja stiprus bei vidutinis teigiamas ryšys. Stipriausias ryšys su organizaciniu pasitikėjimu yra organizacinės kultūros, o vertinant dimensiją

tai OK orientacijos į atlygį. Stipriausias ryšys su įsitraukimu į darbą yra organizacinės kultūros, o vertinant dimensijas tai ryšys su orientacija į veiklos rezultatus.

### 3.5. Daugianarė regresinė analizė

Tyrime analizuojama organizacinės kultūros (OK) ir jos 7 dimensijų įtaka įsitraukimui į darbą ir organizaciniam pasitikėjimui (OP). Todėl bus atliekama daugianarės regresijos analizė, siekiant išsiaiškinti kaip skirtingos organizacinės kultūros dimensijos daro poveikį organizaciniam pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą.

Atlikta daugianarė regresinė analizė:

- Tarp OK dimensijų ir OP;
- Tarp OK dimensijų ir Įsitraukimo į darbą.

#### 3.5.1. Organizacinės kultūros dimensijų poveikis Organizaciniam pasitikėjimui

Atliekant daugianarės regresijos analizę skirtingų organizacinės kultūrų dimensijų poveikiui organizaciniam pasitikėjimui buvo pašalinta iš modelio organizacinės kultūros dimensijų kintamieji, kurie neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio, kurių Sig. vertė buvo aukštesnė nei 0,05. Atmestos koordinavimo ir integracijos (0,860), veiklos rezultatų (0,736), orientacijos į inovacijas (0,563) ir komandų orientacijos (0,336) dimensijos.

Atmetus statistiškai nereikšmingus kintamuosius, palikti organizacinės kultūros dimensijų kintamieji, kurių Sig. vertė <0,05. Taigi OK tikslų nustatymo ir įgyvendinimo (< 0,001), darbuotojų dalyvavimo (0,029) ir orientacijos į atlygį (< 0,001) dimensijų vertinimai turėjo statistiškai reikšmingą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

Vertinant VIF koeficientą svarbu atkreipti dėmesį, kad jis priimtinas laikomas, kai reikšmės yra nuo 1-5 (Daoud, 2017), o tolerancijos rodiklis > 0,1 rodo, kad nėra stipraus multikolinearumo.

Pagal gautus duomenis tikslų nustatymo ir įgyvendinimo VIF rodiklis priimtinas. Darbuotojų dalyvavimo ir orientacijos į atlygį rodikliai priimtini, tačiau jau yra arčiau aukštesnės VIF ribos. Atsižvelgiant į gautų rezultatų duomenis galima teigti, kad organizacinė kultūra, kurioje vyrauja stipri orientacijos į atlygį turi didžiausią teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui. Tikslų įgyvendinimas ir nustatymas ( $\beta = 0,121$ ,  $p < 0,001$ ) taip pat reikšmingai daro poveikį organizaciniam pasitikėjimui, tačiau poveikis silpnesnis nei orientacijos į atlygį. Silpniausias, tačiau turintis taip pat reikšmingą poveikį darbuotojų dalyvavimas ( $\beta = 0,071$ ,  $p = 0,029$ ). (20 lentelė)

## 20 lentelė

*Organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį poveikio organizaciniam pasitikėjimui koeficientai*

| Kintamasis                          | $\beta$ (B) | Standartinė paklaida (SE) | Standartizuotas $\beta$ | t statistika | p reikšmė | Tolerancija | VIF   |
|-------------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------|--------------|-----------|-------------|-------|
| (Konstanta)                         | 1,173       | 0,122                     | -                       | 9,635        | < 0,001   | -           | -     |
| OK_Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo | 0,121       | 0,029                     | 0,198                   | 4,114        | < 0,001   | 0,551       | 1,813 |
| OK_Darbuotojų dalyvavimo            | 0,071       | 0,032                     | 0,144                   | 2,198        | 0,029     | 0,300       | 3,338 |
| OK_Orientacijos į atlygį            | 0,285       | 0,038                     | 0,533                   | 7,588        | < 0,001   | 0,259       | 3,859 |

Priklausomas kintamasis: Organizacinis pasitikėjimas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa (Priedas Nr. 5)

Bendras šių trijų kintamųjų modelio poveikis organizaciniam pasitikėjimui yra statistiškai reikšmingas, nes  $R$  (koreliacijos koeficientas) = 0,8 yra arti 1, kas pasako apie stiprų ryšį nepriklausomų kintamųjų su organizaciniu pasitikėjimu, determinacijos koeficientas yra 0,646, kuris paaiškina 64,6 proc. organizacinio pasitikėjimo variacijas. Durbin Watson reikšmė atitinka normas (2,027), neparodo autokoreliacijos problemos. (21 lentelė)

## 21 lentelė

*Organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį poveikio organizaciniam pasitikėjimui modelio suvestinė.*

| Anova  |         | Modelio suvestinė           |                                        |               | Bootstrap (koeficientų) |            |
|--------|---------|-----------------------------|----------------------------------------|---------------|-------------------------|------------|
| Sig.   | F       | Koreliacijos koeficientas R | Determinacijos koeficientas (R square) | Durbin-Watson | Apatinis                | Viršutinis |
| <0,001 | 168.475 | .804                        | .642                                   | 2.027         | 1.044                   | 1.519      |

Priklausomas kintamasis: Organizacinis pasitikėjimas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Taigi, atsižvelgus į gautus daugianarės regresijos duomenis galima patvirtinti, kad hipotezės H1a; H1f; H1g pasitvirtino:

- **H1a. Teigiamas organizacinės kultūros tikslų nustatymo ir įgyvendinimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.**
- **H1.f. Teigiamas organizacinės kultūros darbuotojų dalyvavimo dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.**
- **H1.g. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į atlygį dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.**

Likusios hipotezės H1b H1c H1d H1e nepasitvirtino. Todėl galima interpretuoti, kad pagal šio tyrimo rezultatus orientacija į komandas, koordinavimas ir integravimas, veiklos rezultatai, orientacija į inovacijas neturi įtakos organizacinio pasitikėjimo stiprinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad stipriausiai **organizacinį pasitikėjimą lemia organizacinė kultūra, kuri yra orientuota į atlygį**, šio konstrukto orientacijos į atlygį apibrėžimas apima tai, kad darbuotojams yra pabrėžiamos jų atsakomybės yra aiškus atlygis, darbuotojai yra apdovanojami ir vertinami per pripažinimą, o ne bausmę bei atlygis išreiškiamas pagal rezultatus. Taigi šie veiksniai labiausiai prisideda prie organizacinio pasitikėjimo sustiprinimo.

**Organizacinį pasitikėjimą sustiprina tikslų nustatymo ir įgyvendinimo kultūra.** Galima būtų paaiškinti, kad organizacinio pasitikėjimo stiprinimui gali padėti suformuojami aiškūs tikslai ir požiūris į sėkmę bei suderinti veiksmai su organizacijos tikslais. Mažiausiai, bet statistiškai svarbus kultūros veiksnys buvo **darbuotojų dalyvavimas**, kuris atskleidžia, kad siekiant padidinti org. pasitikėjimą svarbu, kad darbuotojų idėjos būtų vertinamos ir suteikiama galimybė prisidėti prie priimamų sprendimų.

### 3.5.2. Organizacinės kultūros dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą

Daugianarės regresijos analizės modelyje pasirinkus visus 7 organizacinės kultūros latentinius kintamuosius įsitraukimo į darbą poveikiui pirminiai duomenys parodė, kad orientacija į inovacijas neturi statistiškai reikšmingo poveikio (Sig. >0,937), todėl šis latentinis kintamasis buvo atmestas. Toliau atliekant analizę buvo atmesta ir darbuotojų dalyvavimo (Sig. 0,540), komandos orientacijos (Sig. 0,337) bei tikslų nustatymo ir įgyvendinimo (Sig. 0,117) dimensijos.

Taigi atmetus keturis latentinius kintamuosius toliau analizuojami likę trys organizacinės kultūros kintamieji (**veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį ir koordinavimo ir integracijos**), kurie turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą, nes Sig. < 0,001 ir tai parodo, kad nepriklausomi kintamieji reikšmingai prognozuoja priklausomąjį kintamąjį Y (įsitraukimą į darbą).

Vertinant VIF reikšmę, pagal autorių Doaud, 2017 priimtina laikoma, kai VIF reikšmė yra 1-5 ribose, tokiu atveju laikoma, kad yra priimtinas multikolinearumo lygis. Visų trijų atrinktų kintamųjų reikšmės atitinka normines VIF reikšmes, o tolerancijos rodiklis > 0,1, kas rodo, kad nėra multikolinearumo problemos. Interpretuojant gautus rezultatus galima teigti, kad **didžiausią įtaką** įsitraukimui į darbą daro **į veiklos rezultatus orientuota organizacinė kultūra** t. y. jeigu veiklos rezultatų dimensija ( $\beta = 0,317, p < 0,001$ ) įvertinama 100 proc., tai vidutiniškai padidina įsitraukimą 31,7 proc. Orientacijos į atlygį dimensijos ( $\beta = 0,181, p = 0,007$ ) teigiamas vertinimas taip pat reikšmingai veikia įsitraukimą į darbą, tačiau šios dimensijos įtaka mažesnė nei orientacijos į veiklos rezultatus. Koordinavimo ir integracijos dimensija ( $\beta = 0,153, p = 0,020$ ) daro mažiausią, bet reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą. (22 lentelė)

## 22 lentelė.

*Organizacinės kultūros veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį ir koordinavimo ir integracijos dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą koeficientai.*

| Kintamasis                             | $\beta$ | Standartinė paklaida (SE) | Standartizuotas $\beta$ | t statistika | p reikšmė | Tolerancija | VIF   |
|----------------------------------------|---------|---------------------------|-------------------------|--------------|-----------|-------------|-------|
| (Konstanta)                            | 1,560   | 0,229                     | -                       | 6,821        | < 0,001   | -           | -     |
| <b>OK_Veiklos rezultatų</b>            | 0,317   | 0,068                     | 0,337                   | 4,653        | < 0,001   | 0,381       | 2,625 |
| <b>OK_Orientacijos į atlygį</b>        | 0,181   | 0,066                     | 0,208                   | 2,726        | 0,007     | 0,344       | 2,904 |
| <b>OK_Koordinavimo ir integracijos</b> | 0,153   | 0,065                     | 0,182                   | 2,344        | 0,020     | 0,330       | 3,029 |

Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa (Priedas Nr. 6)

Pagal rezultatus galima teigti, kad yra stiprus ryšys tarp trijų nepriklausomųjų kintamųjų modelio ir priklausomo kintamojo, nes  $R = 0,666$ , o determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,443$ , kas paaiškina 44,3 įsitraukimo į darbą variacijas. Pagal Durbin Watson rodiklį (2,056), galima teigti, kad kintamieji tiksliai prognozuoja Y (įsitraukimą į darbą), nes nėra autokoreliacijos problemos, laikoma tinkama reikšmė tarp 1-3. (žr. 23 lentelę)

## 23 lentelė

*Organizacinės kultūros veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį, koordinavimo ir integravimo poveikio įsitraukimui į darbą modelio suvestinė.*

| Anova  |        | Modelio suvestinė           |                                        |               | Bootstrap (koeficientų) |            |
|--------|--------|-----------------------------|----------------------------------------|---------------|-------------------------|------------|
| Sig.   | F      | Koreliacijos koeficientas R | Determinacijos koeficientas (R square) | Durbin-Watson | Apatinis                | Viršutinis |
| <0,001 | 73.967 | 0,666                       | 0,437                                  | 2,056         | 1.079                   | 1.556      |

Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo apklausos rezultatų duomenis gautus SPSS programa.

Apibendrinant gautus daugiavarės regresijos rezultatus, galima teigti, kad pasitvirtinusios hipotezės, dėl skirtingų organizacinės kultūros dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą, yra H2c, H2d, H2g:

- **H2.c. Teigiamas organizacinės kultūros koordinavimo ir integracijos dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.**
- **H2.d. Teigiamas organizacinės kultūros veiklos rezultatų dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.**
- **H2.g. Teigiamas organizacinės kultūros orientacijos į atlygį dimensijos vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.**

Likusios hipotezės (H2a; H2b; H2e; H2f) dėl teigiamo organizacinės kultūros dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą nepasitvirtino.



Galima daryti išvadą, kad **siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą**, vertėtų atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros stiprinimą, kur būtų stipriau išreikštas kultūros kūrimas orientuotas į **veiklos rezultatus**, nes ši kultūros dimensija stipriausiai daro poveikį įsitraukimui į darbą. Ji aprėpia organizacijos veiklos gerinimo gaires, tokioje kultūroje yra pabrėžiamas darbuotojų našumas, nustatytos aiškos veiklos standartų apibrėžtys. Sekanti mažiau veikianti, tačiau svarbi yra **orientacijos į atlygį** kultūra, kuri numato aiškius tikslus, aiškų požiūrį į sėkmę ir organizacijos veiksmus derinamus su tikslais. Silpniausiai veikianti, tačiau statistiškai reikšminga tai **koordinavimo ir integracijos kultūra**, kuri yra apibrėžiama kaip skatinanti informacijos dalinimąsi, bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos skyrių bei yra efektyviai sprendžiamos vidaus problemos.

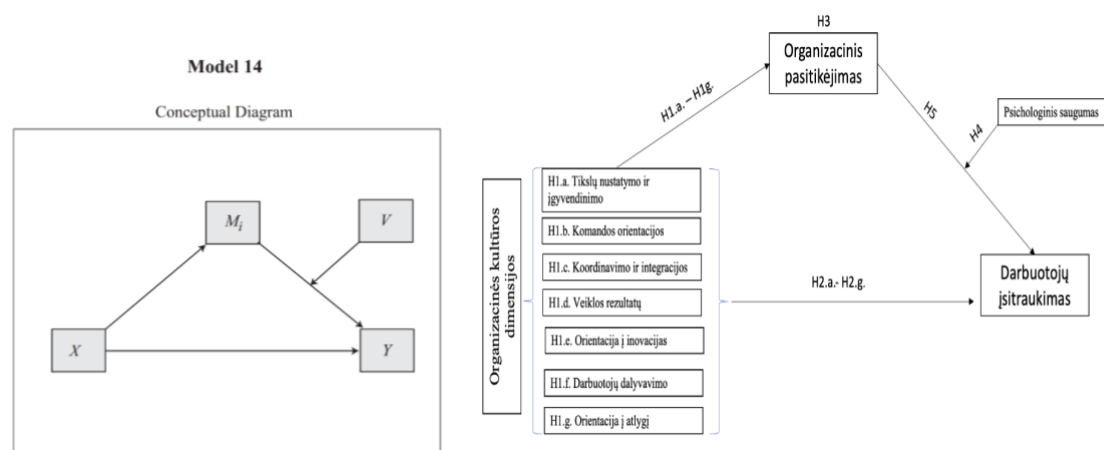
Taigi formuojant organizacinę kultūrą bei siekiant stiprinti įsitraukimą svarbu atkreipti dėmesį į veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį ir koordinavimo ir integracijos kultūros elementų stiprinimą.

### 3.6. Moderuotos mediacijos analizė

Siekiant išsiaiškinti ar organizacinis pasitikėjimas daro mediacinį poveikį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei ar yra netiesioginis psichologinio saugumo kaip moderatoriaus poveikis šiam mediacijos ryšiui, bus atliekama moderuotos mediacijos analizė pagal 14 modelį, pasitelkiant SPSS programos 4.2 versijos Andrew F. Hayes įskiepiu (Priedas Nr. 7).

#### 9 paveikslas

14 modelio schema ir šio tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Andrew F. Hayes (2013) modeliu.

### 3.6.1. Organizacinio pasitikėjimo kaip priklausomojo kintamojo analizė

Pirmiausia pagal 14 modelį vertinamas X ir M ryšys, kai M naudojamas kaip priklausomas kintamasis. Todėl analizuojamas organizacinio pasitikėjimo kaip priklausomo kintamojo ryšys su organizacine kultūra, kaip nepriklausomo kintamojo ryšys. Atsižvelgiant į determinacijos koeficientą  $R^2 = 0,6114$  galima paaiškinti, kad organizacinė kultūra paaiškina 61,14 proc. organizacinio pasitikėjimo variacijas, pagal R (koreliacijos koeficientas = 0,78) galima teigti, kad tarp šių dviejų kintamųjų yra stiprus teigiamas ryšys. Modelis yra statistiškai reikšmingas, nes  $Sig. < 0,001$ . (24 lentelė)

#### 24 lentelė

*Organizacinio pasitikėjimo ryšio su organizacine kultūra 14 modelio suvestinė.*

| R (Koreliacijos koeficientas) | R square (Determinacijos koeficientas) | Anova (F) | Sig     |
|-------------------------------|----------------------------------------|-----------|---------|
| 0,7819                        | 0,6114                                 | 438,9022  | < 0,001 |

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Modelio Bootstrap LLCI ir ULICI rodikliai yra teigiami, kas taip pat pasako apie teigiamą ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacinio pasitikėjimo. Beta reikšmė nurodo kintamųjų sąryšio dydį ir kryptį, šiame modelyje  $\beta = 0,4789$  yra teigiama ir leidžia daryti prielaidą, kad **organizacijos kultūros vertinimui** padidėjus 100 proc., **organizacinio pasitikėjimo** reikšmė vidutiniškai pakiltų **47,89** proc. Taigi tai parodo, kad organizacinė kultūra reikšmingai prisideda prie organizacinio pasitikėjimo augimo. (25 lentelė)

#### 25 lentelė

*Organizacinio pasitikėjimo ryšio su organizacine kultūra 14 modelio koeficientų reikšmės*

| Kintamasis | Koeficientas ( $\beta$ ) | Stand. paklaida (SE) | t       | p       | Apatinė CI (LLCI) | Viršutinė CI (ULCI) |
|------------|--------------------------|----------------------|---------|---------|-------------------|---------------------|
| Konstantos | 1,1608                   | 0,1159               | 10,0150 | < 0,001 | 0,9326            | 1,3889              |
| OK         | 0,4789                   | 0,0229               | 20,9500 | < 0,001 | 0,4339            | 0,5239              |

Priklausomas kintamasis: Organizacinis pasitikėjimas.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Apibendrinant gautus rezultatus galima būtų paaiškinti, kad kuo palankesnis organizacinės kultūros vertinimas, tuo stipriau yra juntamas organizacinis pasitikėjimas. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, galima teigti, kad **H1 hipotezė pasitvirtino**:

H1. Teigiamas organizacinės kultūros vertinimas turi teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui.

### 3.6.2. Įsitraukimo į darbą kaip priklausomojo kintamojo modelio analizė.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus ir pagal gautą determinacijos koeficientą ( $R^2=0,4716$ ), modelio nepriklausomas X (Organizacinė kultūra) ir mediacinis kintamasis (Organizacinis pasitikėjimas) su moderuotu kintamuoju (Psichologinis saugumas) paaiškina 47,16 proc. įsitraukimo variacijas. Modelis yra statistiškai reikšmingas, kadangi modelio Sig.  $<0,001$  (26 lentelė).

#### 26 lentelė

*Įsitraukimo kaip priklausomo kintamojo ryšio su nepriklausomu ir moderaciniais kintamaisiais pagal 14 modelį.*

| R (Koreliacijos koeficientas) | R square (Determinacijos koeficientas) | Anova (F) | Sig       |
|-------------------------------|----------------------------------------|-----------|-----------|
| 0,6867                        | 0,4716                                 | 61,5874   | $< 0,001$ |

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Vertinant kintamųjų (organizacinės kultūros, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo) atskirą poveikį priklausomam kintamajam įsitraukimui į darbą nustatyta, kad organizacinė kultūra yra reikšmingas veiksnys, nes **Sig. $<0,05$** , o atsižvelgiant į Bootstrap apatinių (LLCI) ir viršutinių (ULLCI) koeficientų reikšmes galima teigti, kad **teigiamas organizacinės kultūros vertinimas didina įsitraukimą į darbą**, todėl yra tiesioginis ryšys tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą. Galima teigti, kad kuo palankiau vertinama organizacinė kultūra, tuo didesnis bus darbuotojų įsitraukimas, atsižvelgiant į nes  **$\beta = 0,358$** , padidėjus organizacinės kultūros vertinimo rodikliams 100 proc., įsitraukimas į darbą pakiltų 35 proc. Remiantis šios analizės rezultatais, hipotezė **H2 pasitvirtina**:

H2. Teigiamas organizacinės kultūros vertinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo poveikis gautas statistiškai nereikšmingas, nes Sig.  $>0,05$ , o Bootstrap apatinės LLCI ir viršutinės ULCI reikšmės svyruoja nuo neigiamos iki teigiamos vertės, kas pasako, kad nėra tiesioginio poveikio įsitraukimui į darbą (žr. 27 lentelę).

## 27 lentelė

*Įsitraukimo kaip priklausomo kintamojo ryšio su nepriklausomu ir moderuotos mediacijos kintamaisiais koeficientų reikšmės.*

| Kintamasis     | Koeficientas ( $\beta$ ) | Stand. paklaida (SE) | t             | p                 | Apatinė CI (LLCI) | Viršutinė CI (ULCI) |
|----------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Konstantos     | 1,8054                   | 1,1314               | 1,5958        | 0,1117            | -0,4218           | 4,0326              |
| <b>OK</b>      | <b>0,3580</b>            | <b>0,0744</b>        | <b>4,8139</b> | <b>&lt; 0,001</b> | <b>0,2116</b>     | <b>0,5044</b>       |
| OP             | -0,0108                  | 0,3590               | -0,0300       | 0,9761            | -0,7175           | 0,6959              |
| PS             | 0,0547                   | 0,2145               | 0,2552        | 0,7988            | -0,3675           | 0,4770              |
| OP $\times$ PS | 0,0524                   | 0,0618               | 0,8479        | 0,3972            | -0,0693           | 0,1742              |

Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Apibendrinant gautus rezultatus daroma išvada, kad pagal 14 modelį atskirų kintamų ryšis Įsitraukimui į darbą pasitvirtino tik su Organizacinės kultūros poveikiu. Likę kintamieji organizacinis pasitikėjimas ir psichologinis saugumas reikšmingo poveikio įsitraukimui į darbą modelyje nedaro. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus **H5 hipotezė nepasitvirtino**. Nes organizacinis pasitikėjimas šiame modelyje neturi statistiškai reikšmingo poveikio įsitraukimui į darbą.

H5. Organizacinis pasitikėjimas turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

### 3.6.3. Moderuotos mediacijos analizė organizacinės kultūros ryšiui su įsitraukimu į darbą.

Pagal tyrimo rezultatus moderuotos mediacijos poveikio organizacinės kultūros ryšiui su įsitraukimu į darbą, veikiant mediatoriui (organizaciniam pasitikėjimui) ir moderatoriui (psichologiniam saugumui) modelis nepasitvirtino, atsižvelgiant į intervalus BootLLCI (-0,0260) ir BootULCI (0,0814), kurie moderuotos mediacijos modelyje pakeičia ženklą, tai pasako, kad moderuotos mediacijos poveikis nereikšmingas, nes intervalai apima 0. Taip pat Sig vertė, šio ryšio yra aukščiau 0,05 bei determinacijos koeficientas R<sup>2</sup> yra labai žemas (0,0014), kas pasako, kad moderuotos mediacijos ryšys veikiamas tik 0,14 proc. (žr. 28 lentelę)

## 28 lentelė.

*Moderuotos mediacijos modelio suvestinė.*

| Moderacijos indeksas | R square (Determinacijos koeficientas) | Anova (F) | Sig    | BootLLCI | BootULCI |
|----------------------|----------------------------------------|-----------|--------|----------|----------|
| 0,0251               | 0,0014                                 | 0,7190    | 0,3972 | -0,0260  | 0,0814   |

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Atsižvelgiant į duomenis pateiktus lentelėje Nr. 29, kurioje yra parodoma kaip psichologinio saugumo reikšmės keičia mediacijos poveikį tarp organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą. Pastebima, kad esant aukščiausiam psichologinio saugumo vidurkio įverčiui

( $PS > 6,4$ ), mediacijos poveikis taptų statistiškai reikšmingas. Tačiau šis poveikis moderacinei sąveikai yra nereikšmingas, dėl per aukštos Sig.  $> 0,05$  vertės.

## 29 lentelė.

*Moderatoriaus (psichologinio saugumo) netiesioginio efekto reikšmių suvestinė.*

| Psichologinio saugumo reikšmė | Netiesioginis efektas ( $\beta$ ) | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------|----------|----------|
| 4,2000                        | 0,1003                            | 0,0759 | -0,0562  | 0,2443   |
| 5,4000                        | 0,1304                            | 0,0670 | -0,0067  | 0,2599   |
| 6,4000                        | 0,1555                            | 0,0710 | 0,0133   | 0,2934   |

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Atsižvelgus į gautus analizės rezultatus hipotezė **H4 nepasitvirtino:**

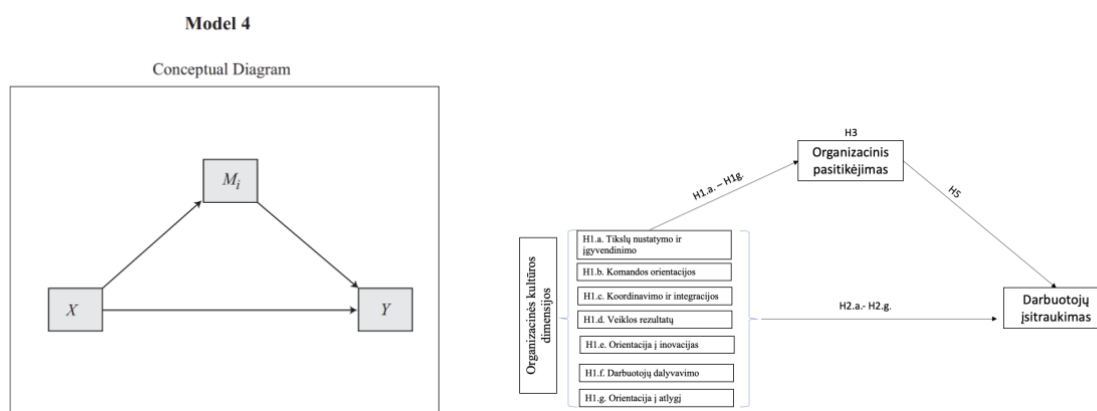
H4. Psichologinis saugumas moderuoja ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo.

### 3.7. Mediacijos poveikis tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo atmetus moderatorių.

Siekiant patikrinti atskirą organizacinio pasitikėjimo mediacijos poveikį papildomai atlikta analizė pagal 4 modelį, darant moderatoriaus atmetimo prielaidą. (10 pav.)

## 10 paveikslas

*4 modelio schema ir šio tyrimo modelis, atmetus moderatoriaus poveikį.*



Šaltinis: Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Andrew F. Hayes (2013) modeliu.

Gauti rezultatai parodo, kad organizacinė kultūra ir organizacinis pasitikėjimas kartu ( $R^2 = 0,449$ ) 45 proc. paaiškina darbuotojų įsitraukimą. Atsižvelgus į organizacinės kultūros standartizacijos koeficientą (0,4445) galima teigti, kad 100 proc. pagerėjus organizacinės kultūros

vertinimui, darbuotojų įsitraukimas 44 proc. padidėtų. Atsižvelgus į organizacinio pasitikėjimo standartizacijos koeficientą (0,2625), galima teigti, kad 100 proc. pagerėjus organizacinio pasitikėjimui, įsitraukimas padidėtų 26 proc. Pagal tai galima įžvelgti, kad organizacinės kultūros poveikis yra daug stipresnis nei organizacinio pasitikėjimo darbuotojų įsitraukimo rezultatams. (30 lentelė)

### 30 lentelė.

*Mediacijos modelio efektas, pagal Andrew F. Hayes (2013) 4 modelį.*

| Mediacijos modelio efektas | Efektas | Efektas proc. | Sig.  | Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI) | Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI) |
|----------------------------|---------|---------------|-------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Bendrasis efektas          | 0,6484  | 100           | 0,000 | 0,5590                            | 0,7378                              |
| Tiesioginis efektas        | 0,4436  | 68            | 0,000 | 0,3033                            | 0,5839                              |
|                            |         |               |       | BootLLCI                          |                                     |
| Netiesioginis efektas      | 0,2048  | 32            | -     | 0,0857                            | 0,3315                              |

Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą; Nepriklausomas: Organizacinė kultūra; Mediatorius: Organizacinis pasitikėjimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais (Priedas Nr.8)

Mediacinės analizės rodiklių pagalba analizuojama galima organizacinio pasitikėjimo įtaka organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Remiantis tiesioginio efekto rodikliu (0,4436) nustatyta, jog organizacinės kultūros teigiamas vertinimas 68 proc. didina darbuotojų įsitraukimą. Netiesioginis organizacinės kultūros poveikis darbuotojų įsitraukimui, medijuojant organizacijai pasitikėjimui, (atsižvelgiant į netiesioginio efekto koeficientą 0,2048), yra 32 proc. Taigi didesnė dalis (68 proc.) darbuotojų įsitraukimą paaiškina per tiesioginį organizacinės kultūros ryšį, nei per mediacinį organizacinio pasitikėjimo ryšį įsitraukimo į darbą poveikiui.

Atmetus moderacijos ryšį pagal SPSS duomenų analizę **Hipotezė H3 pasitvirtina tik dalinai.**

H3. Organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo.

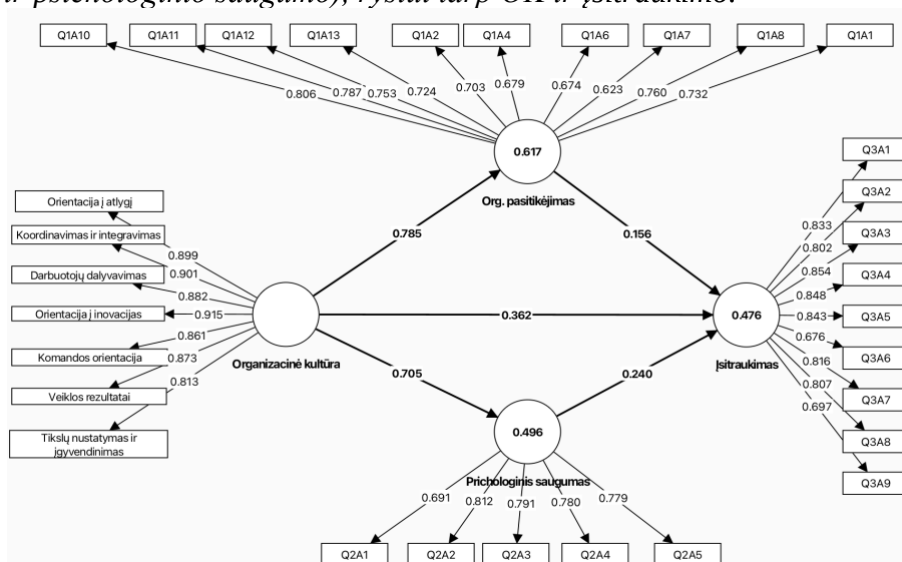
### 3.8. Adaptuoto 4 modelio su dvejais mediatoriais (organizacinio pasitikėjimo ir psichologiniu saugumu) ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą analizė

Kadangi pagrindinio tyrimo modelyje nepasitvirtino moderuotos mediacijos ryšys, o atskiras mediacijos ryšys su organizaciniu pasitikėjimu pasitvirtino tik dalinai. Atlikta pakoreguoto modelio analizė, naudojant SMART PLS programą. Modelis sudarytas, perkėlus

psichologinį saugumą į mediatoriaus poziciją ir palikus organizacinį pasitikėjimą mediatoriumi. (11 pav.)

## 11 paveikslas

*Naujas tyrimo modelis, remiantis Andrew Hayes 4 modelio su dvejais mediatoriais (organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo), ryšiui tarp OK ir įsitraukimo.*



Šaltinis: Sudarytas autorės, naudojant SMART PLS programą.

Atsižvelgiant į nagrinėtą literatūrą ir literatūros išvadose pateiktą medžiagą buvo paminėta, kad psichologinis saugumas daugelio autorių moksliniuose darbuose nagrinėjamas ne tik kaip moderatorius, bet ir kaip mediatorius. Autorių Maximo (2019), Carmeli ir kt., (2010); Mao, J., & Tian, K., (2022) darbuose galima rasti psichologinio saugumo mediacijos poveikį įsitraukimui į darbą. Todėl taikant naują tyrimo modelį, buvo papildomai iškeltos naujos trys hipotezės:

H6: Teigiamas organizacinės kultūros vertinimas teigiamai veikia psichologinį saugumą.

H7: Psichologinis saugumas turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

H8: Psichologinis saugumas medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą.

Vertinant naujo modelio patikimumą ir validumą, konstrukto vidutinis dispersijos išsiskyrimas (AVE) viršija 0,5, kas yra laikoma tinkama tolesnei konstrukto analizei atsižvelgiant į Hair et al. (2019). Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į darbą konstruktai turi aukščiausias AVE reikšmes, o organizacinis pasitikėjimas ir psichologinis saugumas atitinka minimalius AVE kriterijus, taigi konstruktai yra patikimi tolesnei analizei. Tačiau siekiant organizacinio pasitikėjimo AVE rodiklį gauti artimą minimaliam, iš konstrukto buvo pašalinti trys teiginiai (3, 5, 9), su žemomis faktorinėmis reikšmėmis (Factor loadings), todėl konstrukte liko tik 10 teiginių. Kompozicinio patikimumo rodikliai (Rho\_a) viršija 0,7, todėl galima spręsti, kad konstruktai yra

patikimi vadovaujantis autoriumi Hair et al. (2019), o Cronbach alfa rodiklis taip pat viršijantis 0,7 parodo konstrukto patikimumą. (31 lentelė)

### 31 lentelė.

*Konstrukto patikimumas ir konvergentinis validumas, Smart PLS programoje.*

|                                | Konstrukto<br>validumas<br>(CA) | Kompozicinis<br>patikimumas<br>(CR rho a) | Vidutinis dispersijos<br>išsiskyrimas<br>(AVE) |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Org. pasitikėjimas (OP)        | 0.900                           | 0.903                                     | 0.527                                          |
| Organizacinė kultūra (OK)      | 0.950                           | 0.951                                     | 0.771                                          |
| Psichologinis saugumas<br>(PS) | 0.829                           | 0.833                                     | 0.596                                          |
| Įsitraukimas                   | 0.929                           | 0.933                                     | 0.640                                          |

Šaltinis: Sudarytas autorės, naudojant SMART PLS programą.

Diskriminantinis validumas buvo vertinamas naudojant du parametrus: Fornelio ir Larckerio kriterijų ir heterotrait-monotrait santykį-HTMT. Rezultatai parodė, kad kiekvieno kintamojo (OP, OK, PS ir Įsitraukimas) parodyta įstrižinės reikšmės viršijo koreliacijos tarp konstrukto reikšmes (žr. lentelė Nr. 32).

### 32 lentelė

*Diskriminantinis validumas pagal Fornelio ir Larckerio kriterijų.*

|                             | OP           | OK           | PS           | Įsitraukimas |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Org. pasitikėjimas (OP)     | <b>0.772</b> |              |              |              |
| Organizacinė kultūra (OK)   | 0.771        | <b>0.878</b> |              |              |
| Psichologinis saugumas (PS) | 0.710        | 0.705        | <b>0.772</b> |              |
| Įsitraukimas                | 0.585        | 0.654        | 0.603        | <b>0.800</b> |

Šaltinis: Sudarytas autorės, naudojant SMART PLS programą.

Vadovaujantis antruoju diskriminantinio validumo kriterijumi (HTMT), gautas santykis rodo, kad visų kintamųjų HTMT santykiai neviršijo priimtinos 0,85 ir 0,90 ribos (Ghasemy et al., 2020 ir Hair et. al, 2019) , o tai rodo, kad diskriminantinio validumo problemų nėra (žr. lentelę Nr. 33).

### 33 lentelė

*Diskriminantinio validumo vertinimas pagal Heterotrait-monotrait rodiklius (HTMT).*

|                             | OP    | OK    | PS    | Įsitraukimas |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------------|
| Org. pasitikėjimas (OP)     |       |       |       |              |
| Organizacinė kultūra (OK)   | 0.839 |       |       |              |
| Psichologinis saugumas (PS) | 0.788 | 0.790 |       |              |
| Įsitraukimas                | 0.659 | 0.692 | 0.689 |              |

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis SMART PLS duomenų analizės rezultatais.

Vertinant naujo modelio struktūros atitikimą duomenims, yra atsižvelgiama į atitikties SRMR rodiklį, kurio dvi reikšmės: Saturated (0,060) ir Estimated (0,065) yra žemiau 0,08, kas parodo gerą modelio pritaikomumą.



Determinacijos koeficiento R2 rodikliai gali svyruoti nuo 0 iki 1, kuo didesnė t. y. arčiau 1 reikšmė tuo tikslesnis kintamojo prognozavimas (Hair et. al, 2019). Šiame modelyje įsitraukimo R2 (0,476), tai reiškia, kad bendrai OK, OP ir PS daro vidutiniškai stiprų poveikį t. y. paaiškina 47,6 proc. įsitraukimo į darbą variacijų. Organizacinė kultūra turi stiprų poveikį organizaciniam pasitikėjimui R2 (0,617) ir psichologiniam saugumui stiprų poveikį, arba paaiškina beveik pusę (49,6 proc.) psichologinio saugumo variacijų (žr. lentelę Nr. 37).

### 34 lentelė

*Adaptuoto struktūrinio modelio vertinimas.*

|                                         | Hipotezė | Standartizuot<br>as<br>Koeficientas<br>(O) | Beta<br>(Path) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T<br>statistinė<br>reikšmė | P -<br>reikšmė | Hipotezė<br>pasitvirtino |
|-----------------------------------------|----------|--------------------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------|
| <b>Bendras poveikis</b>                 |          |                                            |                |                                  |                            |                |                          |
| OK -> Įsitraukimas                      |          |                                            |                |                                  |                            |                |                          |
| <b>Tiesioginis ryšys</b>                |          |                                            |                |                                  |                            |                |                          |
| OP -> Įsitraukimas                      | H5       | 0.156                                      | 0.157          | 0.082                            | 1.905                      | 0.057          | Nepasitvirtino           |
| OK -> OP                                | H1       | 0.785                                      | 0.787          | 0.023                            | 34.358                     | 0.000          | <b>Pasitvirtino</b>      |
| OK -> PS                                | H6*      | 0.705                                      | 0.707          | 0.034                            | 20.746                     | 0.000          | <b>Pasitvirtino</b>      |
| OK -> Įsitraukimas                      | H2       | 0.362                                      | 0.361          | 0.083                            | 4.337                      | 0.000          | <b>Pasitvirtino</b>      |
| PS -> Įsitraukimas                      | H7*      | 0.240                                      | 0.241          | 0.063                            | 3.794                      | 0.000          | <b>Pasitvirtino</b>      |
| <b>Netiesioginis (Mediacijos) ryšys</b> |          |                                            |                |                                  |                            |                |                          |
| OK -> PS -><br>Įsitraukimas             | H8*      | 0.169                                      | 0.171          | 0.047                            | 3.631                      | 0.000          | <b>Pasitvirtino</b>      |
| OK -> OP -><br>Įsitraukimas             | H3       | 0.122                                      | 0.123          | 0.065                            | 1.894                      | 0.058          | Nepasitvirtino           |

\*Naujas ryšys

R2 (OP)=0,617 R2(PS)=0,496 R2(Įsitraukimo)=0,476

SRMR 0.060

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis SMART PLS duomenų analizės rezultatais.

Pagal gautus duomenis tiesioginiai ryšiai tarp kintamųjų pasitvirtino, išskyrus tarp organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo, kadangi P-reikšmė viršijo 0,05, tad šis tiesioginis ryšys nepasitvirtino, taip pat kaip ir atliekant šių ryšių analizę SPSS programoje, todėl galima, teigti, kad ryšys ir H5 hipotezė tikrai nepasitvirtino. Kiti tiesioginiai ryšiai pagal standartizuotą koeficientą parodė, kad tarp organizacinės kultūros ir organizacinio pasitikėjimo yra labai stiprus ryšys (0,785) kaip ir tarp organizacinės kultūros ir psichologinio saugumo (0,705). Vidutinio stiprumo ryšiai gauti tarp organizacinės kultūros su įsitraukimo(0,362) bei psichologinio saugumo ir įsitraukimo (0,240).

Atsižvelgiant į netiesioginių ryšių reikšmes modelyje, galima teigti, kad psichologinis saugumas turi reikšmingą poveikį tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, tai patvirtina P-reikšmė, kuri yra žemesnė nei 0,05, taip pat T- statistinė reikšmė viršija 1,96, o standartizuoto koeficiento reikšmė 0,169, pasako, kad yra vidutinio stiprumo netiesioginis poveikis įsitraukimui į darbą. Taigi nors metodologijoje nebuvo iškeltos hipotezės, dėl psichologinio saugumo

mediacinio poveikio, tačiau gautas naujas ryšys įrodo psichologinio saugumo svarbą tiek tiesioginiam tiek mediaciniam ryšiui su įsitraukimu į darbą.

Organizacinio pasitikėjimo mediacinis poveikis atliekant analizę per SMART PLS programą taip pat nepasitvirtino, dėl per aukštos P-reikšmės, tad poveikis organizacinio pasitikėjimo ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą pagal Smart PLS programos duomenis nėra reikšmingas, o gautas standartizacijos koeficientas (0,122), rodo silpną ryšį. Nors SPSS programoje buvo gautas dalinis medijacijos efektas, tačiau galutinė analizė leidžia patvirtinti, kad organizacinis pasitikėjimas neturi mediacinio efekto tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, kaip ir nedaro reikšmingo tiesioginio poveikio įsitraukimui.

Taigi atlikus analizę su Smart PLS programa ir patikrinus naujo modelio ryšius, gauti rezultatai patvirtino per SPSS programą gautus tiesioginių ryšių rezultatus: OK su Įsitraukimu ir OK su OP bei pakartotinai paneigė organizacinio pasitikėjimo mediacinį ir tiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, nors organizacinio pasitikėjimo mediacinį poveikį pagal SPSS programos duomenis galima buvo vertinti kaip dalinai pasitvirtinusį. Smart PLS programoje pasitvirtino naujai iškeltos hipotezės ir ryšiai. Pasitvirtino psichologinio saugumo mediacinis poveikis tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, taip pat ir tiesioginis psichologinio saugumo ryšys tiek su įsitraukimu į darbą tiek su organizacine kultūra. Kas parodo psichologinio saugumo svarbią reikšmę. Galima būtų tvirtinti, kad organizacijose, siekiant pastiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, būtų palanku kurti organizacinę kultūrą, kurioje vyrautų psichologiškai saugi aplinka. Taigi šio adaptuoto modelio rezultatais galima patvirtinti psichologinio saugumo reikšmę.

### 3.9. Tyrimo analizės apibendrinimas

Atsižvelgiant į respondentų demografinį pasiskirstymą, bei vertinant tyrimo rezultatų duomenis, svarbu atkreipti dėmesį, kad didžioji dalis respondentų buvo dirbančių finansų sektoriuje, vietinėse organizacijose ir nevadovaujančiose pareigose. Analizuojant tyrimo išvadas svarbu suprasti, kad tyrimo rezultatai būtų geriausiai pritaikomi šioms dominuojančioms respondentų grupėms.

Svarbūs statistiškai reikšmingi ryšiai, atsižvelgiant į demografinius duomenis ir tyrimo kintamuosius buvo pastebėti pagal organizacijų tarptautiškumą, užimamas pareigas, organizacijų sektorių. Tačiau respondentų lytis, išsilavinimas, išdirbtas laikas, organizacijų dydis neparodė reikšmingų skirtumų tarp kintamųjų. Pagal nustatytus reikšmingus ryšius gautos išvalgos:

1. Tarptautinėse organizacijose palankiau vertinama organizacinė kultūra, vyrauja stipresnis organizacinis pasitikėjimas ir jaučiamas stipresnis psichologinis saugumas;
2. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra labiau įsitraukę į darbą, nei nevadovaujančiose pareigose dirbantys;
3. Sektorius darė statistiškai reikšmingą poveikį visiems kintamiesiems, išskyrus įsitraukimą į darbą;
4. Informacinių technologijų sektoriuje dirbančių visų kintamųjų rodikliai buvo aukščiausi.
5. Organizacinis pasitikėjimas palankiausiai vertinamas IT, turizmo ir medicinos sektoriuose.
6. Organizacinė kultūra palankiausiai vertinama IT, medicinos ir kituose sektoriuose.

Atsižvelgiant į organizacinės kultūros atskirų dimensijų poveikį organizaciniam pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą gauti organizacinės kultūros dimensijų statistiškai reikšmingi ryšiai, kurių rezultatai pagal svarbą pateikti lentelėje Nr. 35, o bendri hipotezių rezultatai pateikti lentelėje Nr. 36.

#### 35 lentelė

*Organizacinės kultūros dimensijų poveikio kintamiesiems apibendrinimas.*

| Organizacinės Kultūros dimensija | Beta Koef.    | Reitingas pagal stiprumą OP | Beta Koef.    | Reitingas pagal stiprumą Įsitraukimui |
|----------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------------|
| Tikslų nustatymo                 | 0,121*        | 2                           |               | -                                     |
| Komandos orientacijos            |               | -                           |               | -                                     |
| Koordinavimo ir integracijos     |               | -                           | 0,153*        | 3                                     |
| Veiklos rezultatų                |               | -                           | <b>0,317*</b> | <b>1</b>                              |
| Orientacija į inovacijas         |               | -                           |               | -                                     |
| Darbuotojų dalyvavimo            | 0,071*        | 3                           |               | -                                     |
| Orientacija į Atlygį             | <b>0,285*</b> | <b>1</b>                    | 0,181*        | 2                                     |

\*Sig<0,05

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo analizės duomenimis.

**Organizacinį pasitikėjimą stipriausiai** lemia organizacinė kultūra, kuri yra **orientuota į atlygį**, antroje vietoje pagal stiprumą **tikslų nustatymo ir įgyvendinimo kultūra**, o mažiausią poveikį turi **darbuotojų dalyvavimas**. Apibendrinant šias trys dimensijas, galima daryti išvadą, kad pagal orientacijos į atlygį apibrėžimą yra svarbu tai, kad darbuotojams yra pabrėžiamos jų atsakomybės, yra aiškus atlygis, darbuotojai yra apdovanojami ir vertinami per pripažinimą, o ne bausmę bei atlygis išreiškiamas pagal rezultatus. Taip pat organizacinio pasitikėjimo stiprinimui gali prisidėti tai ar yra suformuojami aiškūs tikslai ar vyraujantis organizacijos požiūris į sėkmę bei veiksmas yra derinami su organizacijos tikslais (tikslų nustatymas ir įgyvendinimas), bei siekiant padidinti org. pasitikėjimą svarbu, kad būtų vertinamos darbuotojų idėjos ir suteikiama galimybė prisidėti prie priimamų sprendimų, kas apima darbuotojų dalyvavimo dimensijos apibrėžimą.

**Įsitraukimą į darbą stipriausiai veikia** organizacinė kultūra orientuota **į veiklos rezultatus**, antroje vietoje **orientacija į atlygį**, o silpniau **koordinavimo ir integracijos kultūra**. Tačiau svarbu pabrėžti, kad šios visos trys dimensijos turi reikšmingą poveikį. Tad galima teigti, kad siekiant sustiprinti įsitraukimą į darbą per organizacinę kultūrą svarbu nustatyti organizacijos veiklos gerinimo gaires, pabrėžti darbuotojų našumą, nustatyti aiškius veiklos standartus (veiklos rezultatų dimensija), pabrėžti darbuotojų atsakomybes, nustatyti aiškų atlygį, apdovanoti ir vertinti per pripažinimą, o ne bausmę bei atlygį išreikšti pagal rezultatus (orientacija į atlygį). Bei apibrėžti ir skatinti informacijos dalinimąsi, bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos skyrių bei yra efektyviai spręsti vidaus problemas (koordinavimas ir integracija).

### 36 lentelė.

*Hipotezių dėl organizacinės kultūros dimensijų poveikio organizaciniam pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą rezultatų suvestinė.*

| Hipotezė | Organizacinės kultūros dimensijos ryšys su OP / Įsitraukimu | P-reikšmė | Beta   | Stand. Beta | Rezultatas     |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------------|----------------|
| H1a      | Tikslų nustatymo ir įgyvendinimo → OP                       | <0,001    | 0,121  | 0,198       | Pasitvirtino   |
| H1b      | Komandos orientacijos → OP                                  | 0.402     | 0,029  | 0.053       | Nepasitvirtino |
| H1c      | Koordinavimo ir integracijos → OP                           | 0.860     | 0,007  | 0.013       | Nepasitvirtino |
| H1d      | Veiklos rezultatai → OP                                     | 0.736     | 0,013  | 0.023       | Nepasitvirtino |
| H1e      | Orientacija į inovacijas → OP                               | 0.488     | -0,031 | -0.057      | Nepasitvirtino |
| H1f      | Darbuotojų dalyvavimas → OP                                 | 0,029     | 0,071  | 0,144       | Pasitvirtino   |
| H1g      | Orientacija į atlygį → OP                                   | <0,001    | 0,285  | 0,533       | Pasitvirtino   |
| H2a      | Tikslų nustatymo ir įgyvendinimas → Įsitraukimas            | 0.076     | 0.125  | 0.125       | Nepasitvirtino |
| H2b      | Komandos orientacijos → Įsitraukimas                        | 0.354     | -0.066 | -0.074      | Nepasitvirtino |
| H2c      | Koordinavimas ir integracija → Įsitraukimas                 | 0,020     | 0,153  | 0,182       | Pasitvirtino   |
| H2d      | Veiklos rezultatai → Įsitraukimas                           | <0,001    | 0,317  | 0,337       | Pasitvirtino   |
| H2e      | Orientacija į inovacijas → Įsitraukimas                     | 0.937     | -0.007 | -0.008      | Nepasitvirtino |
| H2f      | Darbuotojų dalyvavimas → Įsitraukimas                       | 0.557     | 0.046  | 0.057       | Nepasitvirtino |
| H2g      | Orientacija į atlygį → Įsitraukimas                         | 0,007     | 0,181  | 0,208       | Pasitvirtino   |

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis SPSS programos duomenų analizės rezultatais.

Apibendrinant likusių hipotezių statistinius ryšius (37 lentelė), galima teigti, kad gautas tiesioginis teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros su organizaciniu pasitikėjimu ir įsitraukimu į darbą.

Tačiau organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus ir moderuotos mediacijos ryšys su psichologiniu saugumu nepasitvirtino tiek per SPSS programą, tiek vertinant Smart PLS rezultatus, kur atliekant analizę buvo pašalinti trys silpni organizacinio pasitikėjimo klausimų teiginiai ir tai neparodė kitokių rezultatų. Taip pat ir organizacinio pasitikėjimo tiesioginis ryšys su įsitraukimu į darbą nepasitvirtino, per abejas programas. Todėl atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas moderuojant psichologiniam saugumui nedaro poveikio ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą bei tiesioginio ir mediacinio poveikio įsitraukimui į darbą.

### 37 lentelė

*Pagrindinių hipotezių ir naujų ryšių suvestiniai rezultatai*

| Hipotezė                                                               | Ryšys                     | SPSS duomenys |                  |                      | Smart PLS duomenys |       |                |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|------------------|----------------------|--------------------|-------|----------------|
|                                                                        |                           | P-reikšmė     | Beta             | Rezultatas           | P-reikšmė          | Beta  | Rezultatas     |
| H1                                                                     | OK → OP                   | <0,001        | 0,4789           | Pasitvirtino         | 0.000              | 0.787 | Pasitvirtino   |
| H2                                                                     | OK → Įsitraukimas         | <0,001        | 0,3580           | Pasitvirtino         | 0.000              | 0.361 | Pasitvirtino   |
| H3                                                                     | OK → OP → Įsitraukimas    | 0,003         | 0,2052 (efektas) | Dalinai pasitvirtino | 0.058              | 0.123 | Nepasitvirtino |
| H4                                                                     | OP → Įsitraukimas         | 0,7988        |                  | Nepasitvirtino       | 0.057              | 0.157 | Nepasitvirtino |
| H5                                                                     | OK → OPxPS → Įsitraukimas | 0,3972        | 0,0524           | Nepasitvirtino       | -                  | -     | -              |
| <b>Nauji ryšiai pagal 4 modelį su dvejais mediatoriais (OP ir PS):</b> |                           |               |                  |                      |                    |       |                |
| H6                                                                     | OK → PS                   | -             | -                | -                    | 0.000              | 0.707 | Pasitvirtino   |
| H7                                                                     | PS → Įsitraukimas         | -             | -                | -                    | 0.000              | 0.241 | Pasitvirtino   |
| H8                                                                     | OK → PS → Įsitraukimas    | -             | -                | -                    | 0.000              | 0.171 | Pasitvirtino   |

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis SMART PLS ir SPSS programų duomenų analizės rezultatais.

Kadangi psichologinis saugumas pagal atliktą literatūros apžvalgą gali būti naudojamas ir kaip mediatorius, atlikus adaptuoto modelio analizę, su psichologinio saugumo mediaciniu poveikiu ir analizės metu iškėlus trys naujas hipotezes H6; H7; H8, bei išnagrinėjus duomenis su SMART PLS programa, gauti rezultatai leido daryti išvadą, kad psichologinis saugumas yra reikšmingas ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą, bei turi statistiškai reikšmingą, teigiamą tiesioginį ryšį su organizacine kultūra ir įsitraukimu į darbą.

#### 4. DISKUSIJA

Atsižvelgiant į literatūros analizėje atliktų tyrimų autorių įžvalgas ir į gautus šio tyrimo rezultatus, galima atrasti tam tikrų organizacinės kultūros tyrimų rezultatų susijusių su įsitraukimu į darbą panašumų. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad iš nagrinėtų 7 organizacinės kultūros dimensijų trys darė reikšmingai teigiamą poveikį įsitraukimui (veiklos rezultatų, orientacijos į atlygį ir koordinavimo ir integracijos). Pagal darbe naudotą Cheung ir kt. (2011) konstruktą veiklos rezultatų kultūra yra susijusi su veiklos gerinimu, kur yra pabrėžiamas našumas, aiškiai nustatyti veiklos standartai bei aiškos veiklos gerinimo gairės. Atsižvelgiant į šios dimensijos apibrėžiamus veiksnius, šio tyrimo išvados sutampa ir su autorių atliktų tyrimų rezultatais, kuriuose buvo atrasti teigiami ryšiai įsitraukimo į darbą su kultūra orientuota į rezultatus (Bui ir Le, 2023), orientacija į pasiekimus (Abduraimi, 2023) orientacija į pasiekimus, formalumą, racionalumą (Arifin et al., 2014). Taip pat koordinavimo ir integracijos kultūros dimensija, kuri remiantis šio tyrimo konstruktu nusako, kad organizacijoje vyrauja efektyvus problemų sprendimas, yra skatinamas informacijos dalinimasis, bendradarbiavimas tarp departamentų sutampa su autorių rezultatais, kuriuose buvo pastebėti įsitraukimo ryšiai su bendradarbiavimo tarp departamentų kultūra (Abduraimi, 2023) ir klando kultūra, kurios apibrėžimas apima laisvą idėjų dalinimąsi (Afrifa Jr, S. et al. 2022). Taip pat šiuo tyrimu nesurastas ryšys tarp įsitraukimo ir kultūros orientuotos į inovacijas bei komandas, sutampa su Bui ir Le (2023) mokslinio darbo rezultatais. Kadangi daugelis autorių tyrimuose analizavo autonomiškumo poveikį įsitraukimui, galima būtų tvirtinti, kad komandiškumas nedidina įsitraukimo, atsižvelgus į šio tyrimo duomenis, kurie parodė, kad į komandas orientuota kultūra nesudarė statistiškai reikšmingo poveikio įsitraukimui ir autorių (Kalia ir Verma, 2017), Reis ir kt. (2016), Abduraimi ir kt. (2023) darbuose įvardijamą autonomiškumą kaip lemiantį darbuotojų didesnę įsitraukimą, kas pabrėžia ne komandų, o individualaus darbo reikšmę. Dar viena įžvalga šiuo tyrimu atrastas statistiškai reikšmingas orientacijos į atlygį poveikis, kurio apibrėžimas apima darbuotojų atsakomybes, nustatytą aiškų atlygį, apdovanojimą ir vertinimą per pripažinimą, o ne bausmę bei atlygį išreikštą pagal rezultatus, nors autoriaus Abduraimi ir kt. (2023) tyrime nustatytas tik dalinis ryšys tarp orientacijos į atlygį ir įsitraukimo.

Šiuo tyrimu nepasitvirtinęs organizacinio pasitikėjimo tiesioginis ir mediacinis ryšys leidžia daryti prielaidą, kad reikėtų atsižvelgti į ateityje atliekamus tyrimus bei organizacinio pasitikėjimo konstrukto pritaikomumą, galimai pasirinkus kitą organizacinio pasitikėjimo konstrukto galėjo būti gauti skirtingi rezultatai, bei respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis galėjo turėti įtakos gautiems rezultatams. Todėl kituose tyrimuose tiriant šiuos kintamuosius,

galima būtų pritaikyti kitokius organizacinio pasitikėjimo konstruktus ar pritaikyti tam tikras pasitikėjimo dimensijas, nes pasitikėjimo konstruktai gali apimti ne tik organizacinį, bet pasitikėjimo darbo santykių kontekste (Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004) ar organizacinį pasitikėjimą ryšių su visuomene kontekste remiantis Hon and Gruning scale (1999) konstruktais (Paine, Katie Delahaye, 2003).

Pagal kitų mokslinių tyrimų darbus galima pastebėti, kad dažniausiai įsitraukimo ir organizacinės kultūros ryšiai buvo nagrinėti švietimo, turizmo, medicinos sektoriuose. O šiuo tyrimu didžiausia dalis respondentų buvo iš finansų sektoriaus, tad tyrimo rezultatai suteikia naujų papildančių įžvalgų atsižvelgiant į organizacijų sektorius.

Nors psichologinis saugumo moderacinis poveikis tyrimuose Alshamsi ir kt. (2022), Garrick ir kt. (2014) buvo patvirtintas, nagrinėjant įsitraukimo į darbą ryšius. Tačiau šiuo tyrimu psichologinis saugumas neparodė statistiškai reikšmingo moderacinio poveikio medijuojant organizaciniam pasitikėjimui. Todėl galima teigti, kad psichologinis saugumas moderuoja ne visus mediacinius ryšius su įsitraukimu, tai gali priklausyti nuo tiriamųjų kintamųjų pasirinkimo, nes ankstesniuose tyrimuose psichologinis saugumas tirtas kaip moderatorius, analizuojant ryšius tarp darbo reikalavimų, lyderystės, bei nagrinėtas psichologinio saugumo klimato moderacinis poveikis, pasitelkiant kitus konstruktus. Tačiau pakoreguotas tyrimo modelis leido patvirtinti psichologinio saugumo kaip mediatoriaus poveikį tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo, taip patvirtinant kitų autorių tyrimuose (Maximo, 2019; Carmeli ir kt., 2010; Mao, J., & Tian, K., 2022) psichologinio saugumo reikšmingą mediacinį poveikį.

## 5. IŠVADOS

1. Atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą organizacinė kultūra ir jos komponentai teorine perspektyva gali daryti įtaką darbuotojų jausmams, mąstymui, elgsenai, o organizacijoje, kurioje skatinama motyvacija per pripažinimą, pasitenkinimą, sektiną pavyzdį, dalyvavimo, bendradarbiavimo kultūrą turėtų būti sukurama aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi įsitraukę į savo darbą. Daroma prielaida, kad organizacinės kultūros dominuojantys tipai priklauso nuo organizacijų geografinės padėties, veiklos sektoriaus. Įsitraukimo į darbą praktikų teorinės įžvalgos leidžia daryti prielaidą, kad pagrindiniai veiksniai didinantys darbuotojų įsitraukimą yra vadovų gebėjimai palaikyti grįžtamąjį ryšį, darbo pobūdis su pakankamai iššūkių, tobulėjimo galimybės, mokymai, santykiai su kolegomis, pasididžiavimas įmone, bei ryšys su darbo rezultatais, galimybė darbuotojams pasireikšti, išsakyti savo idėjas, sukuriant dalyvavimo jausmą.
2. Apibendrinant mokslininkų požiūrius į organizacinį pasitikėjimą ir psichologinį saugumą, galima pastebėti, kad dažnai šie du veiksniai apibūdinami gan panašiai, tačiau būtina suprasti, kad psichologinis saugumas ir pasitikėjimas yra dvi skirtingos koncepcijos. Svarbu išskirti, kad kalbant apie organizacinį pasitikėjimą, jis yra siejama su sąžiningumu, teisingumu ir patikimumu, pabrėžiant, kad pasitikėjimo objektas yra nukreipiamas į kitus asmenis. O psichologinis saugumas autorių akcentuojamas su rizikos vertinimu, kai yra maksimizuojamas tikėtinas laimėjimas ir minimizuojamas tikėtinas nuostolis. Esant aukštesniam psichologinio saugumo lygiui darbuotojai laisviau prisiima sudėtingesnes situacijas ir labiau linkę jas spręsti, neturėdami baimių, suvaržymų pasisakyti. Šios teorinės įžvalgos leidžia aiškiau suprasti darbe tiriamųjų kintamųjų svarbą ir reikšmes.
3. Apžvelgiant darbe nagrinėjamų kintamųjų sąsajas, galima teigti, kad pagal atliktus mokslinius darbus daugiausiai rasta tyrimų, kuriuose nagrinėtos sąsajos su skirtingų stilių organizacinės kultūros poveikiu darbuotojų įsitraukimui į darbą. Autorių pastebimas teigiamas ryšis su darbuotojų įsitraukimu tarp tokių kultūros stilių kaip autonominės, orientuotos į rezultatus, darbuotojų vystymu, į pasiekimus orientuotos, bendradarbiavimo, eksperimentavimo, pasitikėjimo. Taip pat gan nemažai nagrinėta įsitraukimo ir psichologinio saugumo temomis, kurių sąsajas tyrę autoriai pažymi, kad vyraujant psichologiniam saugumui rastas teigiamas ryšis su įsitraukimu į darbą. Kalbant apie organizacinį pasitikėjimą pastebimas taip pat teigiamas ryšis su darbuotojų įsitraukimu. Būtina pabrėžti, kad visi šie keturi kintamieji nebuvo analizuoti kartu, tačiau atskiri tarpusavio ryšiai tyrimuose patvirtinti kaip turintys teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.



4. Šio tyrimo konceptualus tyrimo modelis buvo sudarytas remiantis išanalizuota moksline literatūra, sudaryta anketa, kurioje panaudoti keturi konstrukto klausimynai (nepriklausomojo kintamojo organizacinės kultūros (tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, komandos orientacijos, koordinavimo ir integracijos, veiklos rezultatų, orientacijos į inovacijas, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį), organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus, psichologinio saugumo kaip moderatoriaus ir įsitraukimo į darbą, kaip priklausomojo kintamojo), siekiant įvertinti skirtingų organizacinės kultūros dimensijų poveikį įsitraukimui į darbą bei organizaciniam pasitikėjimui, taip pat nustatant tiesioginius ir moderuotos mediacijos ryšius tarp kintamųjų. Tyrimo eigoje buvo koreguotas modelis dėl nepasitvirtinusios moderuotos mediacijos ryšio ir sudarytas naujas modelis, kuriuo tirtos dviejų kintamųjų (organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo) mediacinis poveikis tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą. Pirminė analizė buvo atliekama naudojantis SPSS programa, papildoma atlikta taikant Smart PLS programos duomenų analizės metodą.
5. Tyrimo rezultatais nustatyti statistiškai reikšmingi demografiniai ryšiai pagal organizacijų tarptautiškumą, užimamas pareigas, organizacijų sektorių. Nustatyta, kad tarptautinėse organizacijose palankiau vertinama organizacinė kultūra, vyrauja stipresnis organizacinis pasitikėjimas ir jaučiamas stipresnis psichologinis saugumas, vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra labiau įsitraukę į darbą, sektorius darė statistiškai reikšmingą poveikį visiems kintamiesiems, išskyrus įsitraukimą į darbą, o informacinių technologijų sektoriuje dirbančių visų kintamųjų rodikliai buvo aukščiausi bei organizacinis pasitikėjimas palankiausiai vertinamas IT, turizmo ir medicinos sektoriuose, organizacinė kultūra palankiausiai įvertinta IT, medicinos ir kituose sektoriuose. Lytis, išsilavinimas, organizacijos dydis, išdirbtas darbo laikas organizacijose neparodė statistiškai reikšmingų rezultatų, todėl jų skirtumų poveikis kintamiesiems nebuvo nagrinėjamas darbe.
6. Analizuojant organizacinės kultūros (tikslų nustatymo ir įgyvendinimo, komandos orientacijos, koordinavimo ir integracijos, veiklos rezultatų, orientacijos į inovacijas, darbuotojų dalyvavimo, orientacijos į atlygį) dimensijų poveikį organizaciniam pasitikėjimui ir įsitraukimui į darbą rasti keli statistiškai reikšmingi ryšiai. Galima teigti, kad **organizacinį pasitikėjimą stipriausiai** teigiamai lemia organizacinė kultūra, kuri yra **orientuota į atlygį**, antroje vietoje pagal stiprumą **tikslų nustatymo ir įgyvendinimo kultūra**, o mažiausią poveikį turi **darbuotojų dalyvavimas**, likusios dimensijos neparodė statistiškai reikšmingo ryšio. Pagal gautus rezultatus **įsitraukimą į darbą stipriausiai teigiamai veikia** organizacinė kultūra orientuota **į veiklos rezultatus**, antroje vietoje **orientacija į atlygį**, o silpniau **koordinavimo ir integracijos kultūra**.

7. Buvo gauti statistiškai reikšmingi tiesioginiai ryšiai tarp kintamųjų, išskyrus organizacinio pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą ryšį. Nustatyta, kad organizacinės kultūros teigiamas vertinimas reikšmingai ir tiesiogiai daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, taip pat organizacinė kultūra turi reikšmingą tiesioginę įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir psichologiniam saugumui. Psichologinis saugumas taip pat daro reikšmingą teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.
8. Atliekant netiesioginių ryšių analizę, gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacinis pasitikėjimas nedaro mediacinio poveikio tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą. Taip pat psichologinis saugumas kaip moderatorius, nesustiprina organizacinio pasitikėjimo mediacinio poveikio tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą. Atsižvelgus į rezultatus moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo į darbą nepasitvirtino. Tačiau papildomai ištyrus psichologinį saugumą kaip mediatorių tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo, gauti rezultatai patvirtino šio ryšio mediacinį poveikį įsitraukimui į darbą, kadangi psichologinis saugumas sustiprina organizacinės kultūros ryšį su įsitraukimui į darbą. Galima daryti išvadą, kad psichologinis saugumas yra svarbesnis veiksnys nei organizacinis pasitikėjimas, siekiant paskatinti įsitraukimą organizacinės kultūros kontekste.

## 6. PASIŪLYMAI IR TYRIMO RIBOTUMAS

1. Siekiant sustiprinti organizacinį pasitikėjimą ir atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, galima būtų pasiūlyti, kad organizacijoms, kuriant organizacinę kultūrą svarbu atsižvelgti ir stiprinti organizacinę kultūrą per didesnę orientaciją į atlygį t. y. turėtų būti suformuotas dėmesys į atlygį, o ne į bausmę, didesnis pripažinimas bei atlygis siejamas su rezultatais, aiškiai suformuotos atsakomybės. Kultūrai formuoti būtų svarbu įtraukti ir orientaciją į tikslus ir pasiekimus, kur būtų suformuoti aiškūs tikslai ir požiūris į sėkmę, tikslai ir veiksmai jiems pasiekti suderinti su bendrais organizacijos tikslais. Nemažiau svarbu pasitikėjimo kūrimui įtraukti ir darbuotojų dalyvavimą, kur būtų sukurta galimybė vertinti darbuotojų idėjas, pabrėžiama ir sukuriamą galimybę darbuotojams įdėti asmeninį indelį į sprendimų priėmimo procesą.
2. Siekiant sustiprinti įsitraukimą į darbą ir atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, organizacijoms svarbi yra organizacinė kultūra susijusi su veiklos rezultatais. Tai apima tiek veiklos gerinimo gaires, darbuotojų našumo stiprinimą, aiškus veiklos standartų rinkinys, kai darbuotojai žinodami gero darbo atlikimo reikalavimus, būtų mokomi atlikti geriau savo darbą. Išlieka svarbu kurti į atlygį orientuotą kultūrą, per tinkamai vertinamus rezultatus, pripažinimą, apdovanojimą. Bei išlieka svarbus aspektas bendradarbiavimu pasižyminti kultūra, šiame tyrime tai įvardijama koordinavimo ir integracijos kultūra, kuri pasižymi efektyviu problemų sprendimu, informacijos dalinimusi, bei bendradarbiavimu tarp departamentų. Šių kultūros dimensijų teigiamas vertinimas labiausiai prisidėjo prie aukštesnių įsitraukimo į darbą rezultatų.
3. Svarbu pabrėžti psichologinio saugumo reikšmę įsitraukimui į darbą, kadangi šiuo tyrimu jis buvo reikšmingas tiek ryšiui tarp organizacinės kultūros tiek tiesioginiam įsitraukimo ryšiui. Galima būtų pasiūlyti organizacijose atkreipti dėmesį į psichologinio saugumo didinimą, kuris susijęs su tokiais aspektais kaip darbo struktūros, vaidmenų aiškumas, tarpusavio parama, pasitikėjimas, pagarba, palanki darbo aplinka, pagrįsta aukštos kokybės darbo santykiais, kur darbuotojai turėtų galimybę pasisakyti, pasireikšti, nebijodami būti nepagrįstai kritikuojami.
4. Šio tyrimo skirtumų analizė ir gauti rezultatai pagal organizacijų sektorius galėjo būti nelabai tikslūs dėl labai netolygaus pasiskirstymo respondentų, nors gauti rezultatai dirbančiųjų IT, sektoriuje rodė geriausius rezultatus tarp nagrinėjamų kintamųjų, tačiau iš IT sektoriaus buvo tik 11 respondentų, todėl ateityje galima būtų atliekant tyrimą pasirinkti tik kelis konkrečius sektorius.

5. Nors bendras respondentų kiekis atitiko minimalų kiekio reikalavimą, tačiau ateityje galima būtų taikyti tyrimą didesnei respondentų auditorijai, siekiant gauti tikslesnius duomenis.

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246.
- Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). *The role of organizational culture on employee engagement. Business: Theory and Practice*, 24(1), 109-122.
- Afrifa Jr, S., Fianko, S. K., Amoah, N., & Dzogbewu, T. C. (2022). *The Effect of Organizational Culture on Employee Work Engagement in a Higher Education Institution. Organizational Cultures: An International Journal*, 22(2).
- Akingbola, K., Kerekou, S., & Tohon, A. (2023). Employee engagement in nonprofit organizations: the role of perception of HR and organizational culture. *Journal of Management Development*.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). The relationship between human resource management practices and employee engagement: The moderating role of organizational culture. *Journal of Knowledge Globalization*, 10(1), 55-89.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alshamsi, A. I., Santos, A., & Thomson, L. (2022). Psychosocial safety climate moderates the effect of demands of hospital accreditation on healthcare professionals: a longitudinal study. *Frontiers in Health Services*, 2, 824619.
- Arifin, F., Troena, E. A., Djumahir, M., & Rahayu, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1-14.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 389-411.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
- Bui, D. H., & Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2232589.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Addison Wesley, Reading, MA*.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E., 2010. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativ. Res. J.* 22 (3), 250–260.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2020). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956-973.
- Chandani, Arti, et al. Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology* 9.15 (2016): 1-7.
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.

- Crémer, J. (1993). Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and corporate change*, 2(3), 351-386. <https://doi.org/10.1093/icc/2.3.351>
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series IOP Publishing*, Vol. 949, No. 1, p. 012009
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of applied psychology*, 101(8), 1134.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Evangeline, E. T., & Ragavan, V. G. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2), 1-4.
- Evangeline, E. T., & Ragavan, V. G. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2), 1-4.
- Evans, L. D. (1996). Calculating achievement composite scores for regression discrepancy models. *Learning Disability Quarterly*, 19(4), 242-249.
- Fischer, S., Clarke, J., Walker, A., & Hyder, S. (2023). Investigating multidimensional organisational trust through breach. *Australian Journal of Psychology*, 75(1), 2260498.
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 694-714.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Ghasemy, M., Mohajer, L., Cepeda-Carrión, G., & Roldán, J. L. (2020). Job performance as a mediator between affective states and job satisfaction: A multigroup analysis based on gender in an academic environment. *Current Psychology*, 1-16.
- Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Determining the Role of Employee Engagement in Nurse Retention along with the Mediation of Organizational Culture. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 5, p. 760). MDPI.
- Greene, C., Crumbleholme, L., & Myerson, J. (2014). Sustainable cultures: engaging employees in creating more sustainable workplaces and workstyles. *Facilities*, 32(7/8), 438-454.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.

- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Senne, O. W. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 31(2), 140-144.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1, 81-99.
- Yilmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 968-980.
- Islami, X., & Mulolli, E. (2021, June). Linking HRM practices to operational performance in the emerging economy. In *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 3, No. 1, pp. 890-900). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International social work*, 49(2), 165-176.
- Jo, S., Childers Hon, L., & Brunner, B. R. (2005). Organisation-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*, 9(1), 14-27.
- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33, 692–724. doi: 10.5465/25 6287
- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational culture and employee engagement: An interrelationship study in hospitality industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 7(3), 13-22.)



- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*, 11, 1581.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement Same wine, different bottles? *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227-239.
- Krishnakumar, S., & PK, K. V. (2021). The Impact of Organization Culture on Talent Management. *Dr. Srinidhi K. Parthasarathi*.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3).
- Kumar, J.A. (2012). Employee Engagement Saaransh. *RKG Journal of Management*, 3(2).
- Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture–work–health model. *Western journal of nursing research*, 42(2), 108-116.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Mao, J., & Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader–member exchange and employees' work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 31-39.
- Mao, J., & Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader–member exchange and employees' work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 31-39.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Montgomery, A., Panagopoulou, E., Stoleski, S., & Minov, J. (2015). Burnout, engagement, and organizational culture: Differences between physicians and nurses. *Open access Macedonian journal of medical sciences*, 3(3), 506.
- Nekula, P., & Koob, C. (2021). Associations between culture of health and employee engagement in social enterprises: A cross-sectional study. *PLoS One*, 16(1), e0245276.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18. , JAI Press, Inc., Greenwich, pp. 157–200. (Chapter).
- Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699.
- Ozmen, Y. S. (2019). How the exchange relationship affects employee commitment: The mediating role of organizational trust. *Journal of Management Development*, 38(6), 501-516.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *The institute for public relations*, 2003, 9-10.
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė*. Vilnius: VU leidykla
- Park, S. O., Choi, S. U., Kim, S. T., & Na, H. J. (2021). The relationship between corporate culture and value at different life cycle stages. *Sustainability*, 13(4), 2334.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.
- Rekašiūtė Balsienė R., Lazauskaitė-Zalbielskė J., Urbanavičiūtė I. (2015). Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos.
- Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. (2012). Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. *Current Issues of Business and Law*, 7(1), 1-16.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schein, E. H., (2004). Organizational culture and leadership. 3rd Edition. San Francisco. CA Jossey-Bass
- Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51-61

- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques. John Wiley and Sons, USA.* pp. 116–123.
- Singh, B., Shaffer, M. A., & Selvarajan, T. T. (2018). Antecedents of organizational and community embeddedness: *The roles of support, psychological safety, and need to belong. Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339-354.
- Stanislavov, I., Ivanov, S. (2014). The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 62(1), 19-40.
- Stern, M. J., & Coleman, K. J. (2015). The multidimensionality of trust: Applications in collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources*, 28(2), 117-132.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6).
- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1387-1404.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, 24(14), 2657-2669.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132.
- Umrani, W. A., Shah, S. M. M., Memon, P. A., & Samo, A. H. (2017). Organizational culture and business performance: An empirical investigation in the Pakistani context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 93-107.
- Vaida, S., & Ardelean, I. (2019). Psychological safety and trust. A conceptual analysis. *Studia universitatis babes-bolyai, psychologia-paedagogia*, 64(1).
- vd M. Smit, E., Van der Post, W. Z., & De Coning, T. J. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-161.
- Virbickaitė, D. (2011). The differences between Lithuanian and Icelandic organizational cultures (Doctoral dissertation).
- Wanless, S. B. (2016). The role of psychological safety in human development. *Research in Human Development*, 13(1), 6-14.

- Witteman, P. S. (2015). Aspects of organizational culture that impact healthcare professionals trust in the organization: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International journal of production economics*, 123(1), 86-106.

# **ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJA SU ĮSITRAUKIMU Į DARBĄ, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI**

**Živilė Želkutė-Miliūnec**

**Magistro baigiamasis darbas  
Žmogiškųjų išteklių valdymo programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas **prof. Dr. Danuta Diskienė**

Vilnius, 2025

## **SANTRAUKA**

82 psl., 37 lentelės, 11 paveikslai, 94 literatūros šaltiniai

Magistro baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti ir empiriškai ištirti organizacijos kultūros ryšį su įsitraukimu į darbą, organizaciniu pasitikėjimu bei psichologiniu saugumu.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 6 dalių: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė, diskusija, išvados, pasiūlymų ir tyrimo ribotumas.

Mokslinės literatūros analizės dalyje buvo analizuojama organizacinės kultūros, įsitraukimo į darbą, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo sampratos, veiksniai, svarba ir tarpusavio ryšiai, remiantis kitų autorių atliktais mokslinėmis analizėmis.

Siekiant atlikti tyrimo kintamųjų sąsajų analizę, atliktas kiekybinis tyrimas. Buvo surinkta 284 respondentų iš įvairių Lietuvos miestų ir dirbančių skirtingose organizacijos sektoriuose, kurie buvo pasiekti internetu socialiniuose tinkluose ir apklausa.lt portale platinant struktūrinį, anoniminį klausimyną. Tiriamų kintamųjų konstrukto patikimumo Cronbach's Alfa koeficientai šiame tyrime didesni nei 0,7, todėl klausimyno skalės laikomos patikimomis. Gauti duomenys buvo analizuojami IBM SPSS Statistics programa, įsidiegus A. F. Hayess Process įskiepi bei papildomai atliktas duomenų analizės būdas Smart PLS programa.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinė kultūra ir jos trys dimensijos (veiklos rezultatų, orientacija į atlygį ir koordinavimas ir integracija) darė reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą. Stipriausią poveikį organizacinė kultūra turėjo organizaciniam pasitikėjimui, o analizuojant pagal kultūros dimensijas pasitikėjimui reikšmingą poveikį turėjo orientacija į atlygį, tikslų nustatymas ir įgyvendinimas bei darbuotojų dalyvavimas. Tyrimu nebuvo patvirtintas moderuotos mediacijos psichologinio saugumo ir organizacinio pasitikėjimo statistinis ryšys tarp organizacinės kultūros ir įsitraukimo, bei nerastas tiesioginis ir mediacinis ryšys organizacinio pasitikėjimo su įsitraukimu į darbą. Atlikus papildomo adaptuoto modelio analizę nustatyta, kad psichologinis saugumas pasitvirtino kaip mediatorius, padidinantis teigiamą organizacinės

kultūros ir įsitraukimo į darbą ryšį. Nustatyta, kad teigiamas organizacinės kultūros vertinimas turi reikšmingą teigiamą poveikį psichologiniam saugumui.

Diskusijos dalyje palyginti šio tyrimo rezultatai su kitų mokslinių darbų rezultatų išvadomis leido įsivertinti ir patvirtinti jau turimų rezultatų su organizacinės kultūros stilių poveikiais įsitraukimui į darbą. Pasiūlymų ir tyrimo ribotumo dalyje pateikti praktiniai pasiūlymai dėl organizacinės kultūros elementų formavimo, kurie būtų tinkami įsitraukimo į darbą ir organizacinio pasitikėjimo didinimui, bei pasiūlyta ateityje atlikti tyrimą konkretnesėse organizacijų sektorių grupėse ar pritaikant kitus organizacinio pasitikėjimo konstruktus, siekiant patikrinti pasitikėjimo poveikį įsitraukimui į darbą.

Raktiniai žodžiai: Organizacinė kultūra, Įsitraukimas į darbą, Organizacinis pasitikėjimas, Psichologinis saugumas, Organizacinės kultūros dimensijos.

# **THE LINK BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE AND WORK ENGAGEMENT MEDIATING ORGANIZATION TRUST AND MODERATING PSYCHOLOGICAL SAFETY**

**Živilė Želkutė-Miliūnec**

**Master thesis**

**Human Resource Management Master's Program**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – **prof. Dr. Danuta Diskienė**

Vilnius, 2025

## **SUMMARY**

82 pages, 37 tables, 11 figures, 94 references.

The aim of the Master's thesis is to analyse and empirically investigate the relationship between organisational culture and work engagement, organisational trust and psychological safety.

The Master's thesis consists of 6 parts: analysis of scientific literature, research methodology, analysis of the results, discussion, conclusions, suggestions and limitations of the study.

The literature review section analysed the concepts, factors, importance and interrelationships of organisational culture, work engagement, organisational trust and psychological safety, based on research conducted by other authors.

In order to analyse the relationship between the variables of the study, a quantitative study was conducted. 284 respondents from different cities in Lithuania and working in different sectors of the organisation were gathered and accessed online via social networks and the [apklausa.lt](https://apklausa.lt) portal through a structured, anonymous questionnaire. The Cronbach's alpha coefficients for the construct reliability of the variables in this study are greater than 0.7, so the questionnaire scales are considered reliable. The data obtained were analysed using IBM SPSS Statistics software, with the A. F. Hayess Process plugin and additional data analysis using Smart PLS software.

The results showed that organisational culture and its three dimensions (performance emphasis, reward orientation and coordination and integration) had a significant impact on work engagement. Organisational culture had the strongest impact on organisational trust, while when analysed by the dimensions of culture, reward orientation, goal settings and accomplishment and member's participation had a significant impact on trust. The study did not confirm a statistical effect of moderated mediation effect of psychological safety and organisational trust on the relationship between organisational culture and work engagement, and did not find a direct and

mediating relationship between organisational trust and work engagement. The analysis of the additional adapted model showed that psychological safety proved to be a mediator that increases the positive relationship between organisational culture and work engagement. Positive perceptions of organisational culture were found to have a significant positive effect on psychological safety.

In the discussion part, the comparison of the results of this study with the findings of other research works allowed to evaluate and validate the existing results on the effects of organisational culture styles on work engagement. The suggestions and limitations of the study provide practical suggestions for the design of organisational culture elements that would be suitable for enhancing work engagement and organisational trust, and suggest future research in more specific sectoral groups of organization or in the application of other constructs of organisational trust to test the effects of trust on work engagement.

Keywords: Organisational culture, Work engagement, Organisational trust, Psychological safety, Dimensions of organisational culture.



## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1 Anketa

Laba diena, gerb. respondente,

esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros programos, I kurso studentė Živilė Želkutė-Miliunec. Šiuo metu atlieku savo baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas – *ištirti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir psichologinio saugumo sąsajas organizacinės kultūros kontekste*.

Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, užpildant tyrimo anketą. Šios anketos pildymas užtruks iki 10 minučių Jūsų laiko. Apklausa yra anoniminė, anketos duomenys yra konfidencialūs ir bus pateikti apibendrintai.

Kilus klausimams, galite susisiekti el. paštu [zivile.zelkute-miliunec@evaf.stud.vu.lt](mailto:zivile.zelkute-miliunec@evaf.stud.vu.lt) Dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus.

**1. Atidžiai perkaitykite pateiktus teiginius apie organizacinės kultūros veiksnius. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą organizacijai, kurioje Jus dirbate, pasirinkite, kai**

**1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies nesutinku; 4 – nei sutinku nei nesutinku; 5 – iš dalies sutinku; 6 – sutinku; 7 – visiškai sutinku.**

| Eil. Nr. | Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1        | Organizacijos tikslai ir uždaviniai yra pagrįsti, aiškiai apibrėžti, reguliariai peržiūrimi.    |   |   |   |   |   |   |   |
| 2        | Darbuotojų atliekamas darbas tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslų įgyvendinimu.           |   |   |   |   |   |   |   |
| 3        | Darbuotojai žino, ką turi daryti, kad ilgainiui pasiektų sėkmę.                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 4        | Organizacijoje akcentuojamas darnių, atsidavusių žmonių komandų kūrimas.                        |   |   |   |   |   |   |   |
| 5        | Darbuotojai, kurie dirba grupėse yra skatinami dirbti komandomis, keistis nuomonėmis, idėjomis. |   |   |   |   |   |   |   |
| 6        | Organizacijoje labiau pabrėžiamas komandinis, o ne individualus indėlis.                        |   |   |   |   |   |   |   |
| 7        | Yra skatinamas dalijimasis informacija tarp skyrių/padalinių                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 8        | Problemos tarp departamentų yra sprendžiamos efektyviai.                                        |   |   |   |   |   |   |   |
| 9        | Yra skatinamas bendradarbiavimas ir pagalba tarp departamentų.                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 10       | Organizacijoje yra nustatomi veiklos standartai darbuotojams.                                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 11       | Darbuotojai mokomi tobulinti savo įgūdžius, kad galėtų pasiekti aukštesnį veiklos lygį.         |   |   |   |   |   |   |   |
| 12       | Organizacija akcentuoja gero darbo atlikimą.                                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 13       | Darbuotojai visada skatinami ieškoti geresnių darbo atlikimo būdų.                              |   |   |   |   |   |   |   |
| 14       | Darbuotojai skatinami būti kūrybiški ir novatoriški                                             |   |   |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | Organizacija suteikia darbuotojams galimybę gauti reikalingų išteklių novatoriškoms idėjoms įgyvendinti.         |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Organizacija reaguodama į konkurentus ir verslo aplinkos pokyčius kartais linkusi priimti rizikingus sprendimus. |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Darbuotojai skatinami prisidėti prie sprendimų, kurie turi įtakos jų darbui.                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Darbuotojams leidžiama dalyvauti sprendimų priėmimų procese.                                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Organizacijoje yra vertinamos visų lygių darbuotojų idėjos.                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Organizacijoje vyrauja pasitikėjimo atmosfera.                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Darbuotojai priima kritiką ar neigiamą grįžtamąjį ryšį, nebandydami teisintis.                                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Darbuotojų veiklos rezultatai yra tinkamai vertinami ir atlyginami.                                              |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Didžiausias dėmesys skiriamas darbuotojų skatinimui už sėkmę, o ne baudimui už nesėkmę.                          |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Organizacija apdovanoja darbuotojus už darbo rezultatus.                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Darbuotojai apdovanojami ne už tai ką žino, o už tai ką jie atlieka.                                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Darbuotojai skatinami dalintis atsakomybe už tai, kas jų darbo grupėje vyksta ne taip, kaip reikia.              |  |  |  |  |  |  |  |

2. Atidžiai perskaitykite teiginius apie organizacinį pasitikėjimą. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą Jūsų organizacijai pasirinkite Jums tinkamiausią variantą, kur 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4- sutinku; 5 – visiškai sutinku

| Eil. Nr. | Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1        | Organizacijoje vyrauja sąžiningo bendradarbiavimo aplinka                                 |   |   |   |   |   |
| 2        | Visų darbuotojų lūkesčiai susiję su rezultatais ir tikslais yra aiškūs                    |   |   |   |   |   |
| 3        | Darbuotojai noriai dalijasi savo žiniomis                                                 |   |   |   |   |   |
| 4        | Darbuotojai atvirai pripažįsta ir priima atsakomybę už savo klaidas.                      |   |   |   |   |   |
| 5        | Darbuotojai vengia dalyvauti apkalbose ir nepagrįstai kritikuoti kitus.                   |   |   |   |   |   |
| 6        | Apskritai darbo pareigos yra aiškos ir apibrėžtos                                         |   |   |   |   |   |
| 7        | Kiekvienoje pareigybėje yra aiškūs kvalifikacijos kėlimo į aukštesnes pareigas kriterijai |   |   |   |   |   |
| 8        | Darbuotojai vertinami teisingai                                                           |   |   |   |   |   |
| 9        | Santykiai tarp kolegų yra geri                                                            |   |   |   |   |   |
| 10       | Su visais darbuotojais yra elgiamasi sąžiningai.                                          |   |   |   |   |   |
| 11       | Yra rūpinamasi darbuotojų interesais.                                                     |   |   |   |   |   |
| 12       | Yra skatinamas komandinis darbas                                                          |   |   |   |   |   |
| 13       | Darbuotojai skatinami dalyvauti priimant sprendimus.                                      |   |   |   |   |   |

3. Atidžiai perskaitykite teiginius apie psichologinį saugumą. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą Jūsų/ Kolegų elgsenai organizacijoje, įvertinkite juos, kai 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies nesutinku; 4 – nei sutinku nei nesutinku; 5 – iš dalies sutinku; 6 – sutinku; 7 – visiškai sutinku.

| Eil. Nr. | Įvertinkite Jūsų nuomone labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1        | Gebu darbe iškelti problemas ir sudėtingus klausimus.                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 2        | Šios organizacijos žmonės neatstumia kitų, dėl to, kad jie yra kitokie.                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3        | Organizacijoje saugu prisiimti riziką.                                                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4        | Man lengva paprašyti kitų organizacijos narių pagalbos.                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 5        | Šioje organizacijoje nėra tokių žmonių, kurie norėtų pakenkti man, mano pastangoms.      |   |   |   |   |   |   |   |

**4. Atidžiai perskaitykite teiginius apie tai kaip galite jaustis darbe ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą, kur:**

**0 – niekada**

**1 – Beveik niekas (Kelis kartus per metus);**

**2 – Retai (Kartą per mėnesį ar rečiau);**

**3 – Kartais (Kelis kartus per mėnesį);**

**4 – Dažnai (Kartą per savaitę);**

**5 – Labai dažnai (Kelis kartus per savaitę);**

**6 – Visada (Kasdien)**

| Eil. Nr. | Įvertinkite Jūsų nuomone labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius. | 0-niekada | 1-Beveik niekada | 2-Retai | 3-Kartais | 4-Dažnai | 5-Labai dažnai | 6-Visada |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|---------|-----------|----------|----------------|----------|
| 1        | Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos                                                |           |                  |         |           |          |                |          |
| 2        | Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus                                                  |           |                  |         |           |          |                |          |
| 3        | Aš esu kupinas entuziazmo                                                                |           |                  |         |           |          |                |          |
| 4        | Mano darbas mane įkvepia                                                                 |           |                  |         |           |          |                |          |
| 5        | Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą                                                        |           |                  |         |           |          |                |          |
| 6        | Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai                                               |           |                  |         |           |          |                |          |
| 7        | Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu                                                           |           |                  |         |           |          |                |          |
| 8        | Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą                                                   |           |                  |         |           |          |                |          |
| 9        | Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių                                                  |           |                  |         |           |          |                |          |

**5. Organizacijos dydis, kurioje dirbu, pagal darbuotojų skaičių:**

- Labai maža (iki 9 darbuotojų)
- Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)
- Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)
- Didelė (nuo 250 darbuotojų)

**6. Jūsų organizacija yra:**

- Tarptautinė;
- Vietinė.

**7. Jūsų organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis**

- a. Gamyba;
- b. Prekyba;
- c. Paslaugos;
- d. Turizmas;
- e. Informacinės technologijos;
- f. Švietimas;
- g. Medicina;
- h. Finansai;
- i. Viešasis administravimas;
- j. Kultūra;
- k. Kita.

**8. Jūsų išsilavinimas:**

- a. Vidurinis išsilavinimas;
- b. Profesinis išsilavinimas;
- c. Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas;
- d. Universitetinis aukštasis išsilavinimas;
- e. Kita.

**9. Jūsų lytis:**

- a. Moteris;
- b. Vyras;
- c. Kita.

**10. Jūsų pareigos:**

- a. Vadovaujančios.
- b. Nevadovaujančios.

**11. Darbo patirtis organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate (įrašykite metus)**

- a. \_\_\_\_\_

## Priedas Nr. 2 Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testai

### Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk

| Tests of Normality                    |                                 |     |       |              |     |       |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|                                       | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| Org. pasitikejimas                    | ,046                            | 281 | ,200* | ,992         | 281 | ,112  |
| Psichologinis saugumas                | ,083                            | 281 | <,001 | ,969         | 281 | <,001 |
| Isitraukimas                          | ,059                            | 281 | ,021  | ,988         | 281 | ,022  |
| Organizacine kultūra                  | ,055                            | 281 | ,038  | ,979         | 281 | <,001 |
| OK_Tikslu nustatymas ir įgyvendinimas | ,128                            | 281 | <,001 | ,947         | 281 | <,001 |
| OK_Komandu orientacija                | ,099                            | 281 | <,001 | ,972         | 281 | <,001 |
| OK_Koordinavimas ir integracija       | ,092                            | 281 | <,001 | ,968         | 281 | <,001 |
| OK_Veiklos rezultatai                 | ,117                            | 281 | <,001 | ,957         | 281 | <,001 |
| OK_Orientacija į Inovacijas           | ,090                            | 281 | <,001 | ,971         | 281 | <,001 |
| OK_Darbuotojų dalyvavimo              | ,101                            | 281 | <,001 | ,966         | 281 | <,001 |
| OK_Orientacija į atlygi               | ,069                            | 281 | ,002  | ,979         | 281 | <,001 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Skewness ir Kurtosis vertės

| Descriptives                     |           |            |  |  |
|----------------------------------|-----------|------------|--|--|
| Pasitik                          | Statistic | Std. Error |  |  |
| Mean                             | 3,5304    | ,04051     |  |  |
| 95% Confidence Interval for Mean | 3,4506    |            |  |  |
| Lower Bound                      | 3,6101    |            |  |  |
| Upper Bound                      | 3,5298    |            |  |  |
| 5% Trimmed Mean                  | 3,4615    |            |  |  |
| Median                           | ,461      |            |  |  |
| Variance                         | ,67913    |            |  |  |
| Std. Deviation                   | 1,83      |            |  |  |
| Minimum                          | 5,00      |            |  |  |
| Maximum                          | 3,17      |            |  |  |
| Range                            | 1,00      |            |  |  |
| Interquartile Range              | ,043      | ,145       |  |  |
| Skewness                         | ,399      | ,290       |  |  |
| Kurtosis                         | 5,1526    | ,06425     |  |  |
| Mean                             | 5,2791    |            |  |  |
| 95% Confidence Interval for Mean | 5,4056    |            |  |  |
| Lower Bound                      | 5,3180    |            |  |  |
| Upper Bound                      | 5,4000    |            |  |  |
| 5% Trimmed Mean                  | 1,160     |            |  |  |
| Median                           | 1,07705   |            |  |  |
| Variance                         | 1,80      |            |  |  |
| Std. Deviation                   | 7,00      |            |  |  |
| Minimum                          | 5,20      |            |  |  |
| Maximum                          | 1,40      |            |  |  |
| Range                            | -,507     | ,145       |  |  |
| Interquartile Range              | -,225     | ,290       |  |  |
| Skewness                         | 4,8321    | ,06601     |  |  |
| Kurtosis                         | 4,7022    |            |  |  |
| Mean                             | 4,9620    |            |  |  |
| 95% Confidence Interval for Mean | 4,8513    |            |  |  |
| Lower Bound                      | 4,8889    |            |  |  |
| Upper Bound                      | 1,224     |            |  |  |
| 5% Trimmed Mean                  | 1,10650   |            |  |  |
| Median                           | 1,56      |            |  |  |
| Variance                         | 7,00      |            |  |  |
| Std. Deviation                   | 5,44      |            |  |  |
| Minimum                          | 1,44      |            |  |  |
| Maximum                          | -,210     | ,145       |  |  |
| Range                            | -,097     | ,290       |  |  |
| Interquartile Range              | 4,9482    | ,06615     |  |  |
| Skewness                         | 4,8180    |            |  |  |
| Kurtosis                         | 4,9691    |            |  |  |
| Mean                             | 5,0784    |            |  |  |
| 95% Confidence Interval for Mean | 4,9691    |            |  |  |
| Lower Bound                      | 5,0385    |            |  |  |
| Upper Bound                      | 1,230     |            |  |  |
| 5% Trimmed Mean                  | 1,10885   |            |  |  |
| Median                           | 2,38      |            |  |  |
| Variance                         | 7,00      |            |  |  |
| Std. Deviation                   | 4,62      |            |  |  |
| Minimum                          | 1,58      |            |  |  |
| Maximum                          | -,308     | ,145       |  |  |
| Range                            | -,588     | ,290       |  |  |
| Interquartile Range              |           |            |  |  |
| Skewness                         |           |            |  |  |
| Kurtosis                         |           |            |  |  |

|                                 |                                  |         |        |
|---------------------------------|----------------------------------|---------|--------|
| OK_Koordinavimo ir integracijos | Mean                             | 4,8849  | ,07870 |
|                                 | 95% Confidence Interval for Mean | 4,7300  |        |
|                                 | Lower Bound                      | 5,0399  |        |
|                                 | Upper Bound                      | 4,9369  |        |
|                                 | 5% Trimmed Mean                  | 5,0000  |        |
|                                 | Median                           | 1,740   |        |
|                                 | Variance                         | 1,31927 |        |
|                                 | Std. Deviation                   | 1,00    |        |
|                                 | Minimum                          | 7,00    |        |
|                                 | Maximum                          | 6,00    |        |
|                                 | Range                            | 2,00    |        |
|                                 | Interquartile Range              | -,495   | ,145   |
|                                 | Skewness                         | -,103   | ,290   |
|                                 | Kurtosis                         | 5,2456  | ,07015 |
| OK_Veiklos rezultatai           | Mean                             | 5,1075  |        |
|                                 | 95% Confidence Interval for Mean | 5,3836  |        |
|                                 | Lower Bound                      | 5,2873  |        |
|                                 | Upper Bound                      | 5,3333  |        |
|                                 | 5% Trimmed Mean                  | 1,383   |        |
|                                 | Median                           | 1,17590 |        |
|                                 | Variance                         | 2,33    |        |
|                                 | Std. Deviation                   | 7,00    |        |
|                                 | Minimum                          | 4,67    |        |
|                                 | Maximum                          | 1,67    |        |
|                                 | Range                            | -,414   | ,145   |
|                                 | Interquartile Range              | -,590   | ,290   |
|                                 | Skewness                         | 4,8808  | ,07469 |
|                                 | Kurtosis                         | 4,7338  |        |
| OK_Orientacija į Inovacijas     | Mean                             | 5,0278  |        |
|                                 | 95% Confidence Interval for Mean | 4,9132  |        |
|                                 | Lower Bound                      | 5,0000  |        |
|                                 | Upper Bound                      | 1,567   |        |
|                                 | 5% Trimmed Mean                  | 1,25197 |        |
|                                 | Median                           | 1,25    |        |
|                                 | Variance                         | 7,00    |        |
|                                 | Std. Deviation                   | 5,75    |        |
|                                 | Minimum                          | 1,75    |        |
|                                 | Maximum                          | -,422   | ,145   |
|                                 | Range                            | -,461   | ,290   |
|                                 | Interquartile Range              | 4,8173  | ,08179 |
|                                 | Skewness                         | 4,6563  |        |
|                                 | Kurtosis                         | 4,9783  |        |
| OK_Darbuotojų dalyvavimo        | Mean                             | 4,8617  |        |
|                                 | 95% Confidence Interval for Mean | 5,0000  |        |
|                                 | Lower Bound                      | 1,880   |        |
|                                 | Upper Bound                      | 1,37113 |        |
|                                 | 5% Trimmed Mean                  | 1,00    |        |
|                                 | Median                           | 7,00    |        |
|                                 | Variance                         | 6,00    |        |
|                                 | Std. Deviation                   | 2,00    |        |
|                                 | Minimum                          | -,386   | ,145   |
|                                 | Maximum                          | -,492   | ,290   |
|                                 | Range                            |         |        |
|                                 | Interquartile Range              |         |        |
|                                 | Skewness                         |         |        |
|                                 | Kurtosis                         |         |        |

## Priedo Nr. 2 tęsinys

|                                        |                                  |             |         |        |
|----------------------------------------|----------------------------------|-------------|---------|--------|
| OK_Orientacija į atlygį                | Mean                             |             | 4,7755  | ,07569 |
|                                        | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,6265  |        |
|                                        |                                  | Upper Bound | 4,9245  |        |
|                                        | 5% Trimmed Mean                  |             | 4,8032  |        |
|                                        | Median                           |             | 4,8571  |        |
|                                        | Variance                         |             | 1,610   |        |
|                                        | Std. Deviation                   |             | 1,26875 |        |
|                                        | Minimum                          |             | 1,00    |        |
|                                        | Maximum                          |             | 7,00    |        |
|                                        | Range                            |             | 6,00    |        |
|                                        | Interquartile Range              |             | 1,71    |        |
|                                        | Skewness                         |             | -,341   | ,145   |
|                                        | Kurtosis                         |             | -,505   | ,290   |
| OK_Tikslių nustatymas ir įgyvendinimas | Mean                             |             | 5,3915  | ,06632 |
|                                        | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 5,2609  |        |
|                                        |                                  | Upper Bound | 5,5220  |        |
|                                        | 5% Trimmed Mean                  |             | 5,4494  |        |
|                                        | Median                           |             | 5,6667  |        |
|                                        | Variance                         |             | 1,236   |        |
|                                        | Std. Deviation                   |             | 1,11171 |        |
|                                        | Minimum                          |             | 1,33    |        |
|                                        | Maximum                          |             | 7,00    |        |
|                                        | Range                            |             | 5,67    |        |
|                                        | Interquartile Range              |             | 1,33    |        |
|                                        | Skewness                         |             | -,673   | ,145   |
|                                        | Kurtosis                         |             | ,321    | ,290   |
| OK_Komandu orientacija                 | Mean                             |             | 4,8926  | ,07353 |
|                                        | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,7479  |        |
|                                        |                                  | Upper Bound | 5,0374  |        |
|                                        | 5% Trimmed Mean                  |             | 4,9322  |        |
|                                        | Median                           |             | 5,0000  |        |
|                                        | Variance                         |             | 1,519   |        |
|                                        | Std. Deviation                   |             | 1,23259 |        |
|                                        | Minimum                          |             | 1,00    |        |
|                                        | Maximum                          |             | 7,00    |        |
|                                        | Range                            |             | 6,00    |        |
|                                        | Interquartile Range              |             | 1,67    |        |
|                                        | Skewness                         |             | -,432   | ,145   |
|                                        | Kurtosis                         |             | -,064   | ,290   |

## Priedas Nr. 3 Demografinių rezultatų reikšmingumo testo t-test rezultatai kintamiesiems SPSS programoje

Reikšmingumo T-test pagal respondentų lytį:

| Group Statistics |            |     |        |                |                 |
|------------------|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| 9. Jūsų lytis:   |            | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| OP               | a. Moteris | 209 | 3.5370 | .68125         | .04712          |
|                  | b. Vyras   | 72  | 3.5111 | .67730         | .07982          |
| PS               | a. Moteris | 209 | 5.2557 | 1.08633        | .07514          |
|                  | b. Vyras   | 74  | 5.3405 | 1.05098        | .12217          |
| Isitrauk         | a. Moteris | 209 | 4.8270 | 1.11436        | .07708          |
|                  | b. Vyras   | 74  | 4.8405 | 1.07694        | .12519          |
| OK               | a. Moteris | 210 | 4.9589 | 1.10746        | .07642          |
|                  | b. Vyras   | 74  | 4.9120 | 1.10196        | .12810          |

| Independent Samples Test                |                             |      |      |                              |         |                             |             |                    |                          |                                                             |
|-----------------------------------------|-----------------------------|------|------|------------------------------|---------|-----------------------------|-------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Levene's Test for Equality of Variances |                             |      |      | t-test for Equality of Means |         |                             |             |                    |                          |                                                             |
|                                         |                             | F    | Sig. | t                            | df      | Significance<br>One-Sided p | Two-Sided p | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence Interval of the<br>Difference<br>Lower Upper |
| OP                                      | Equal variances assumed     | .001 | .981 | .278                         | 279     | .391                        | .781        | .02585             | .09296                   | -.15714 .20883                                              |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | .279                         | 123.976 | .390                        | .781        | .02585             | .09269                   | -.15762 .20931                                              |
| PS                                      | Equal variances assumed     | .002 | .968 | -.582                        | 281     | .280                        | .561        | -.08488            | .14572                   | -.37172 .20197                                              |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | -.592                        | 132.044 | .278                        | .555        | -.08488            | .14343                   | -.36860 .19885                                              |
| Isitrauk                                | Equal variances assumed     | .032 | .858 | -.090                        | 281     | .464                        | .928        | -.01345            | .14944                   | -.30762 .28071                                              |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | -.092                        | 132.173 | .464                        | .927        | -.01345            | .14702                   | -.30427 .27736                                              |
| OK                                      | Equal variances assumed     | .007 | .935 | .313                         | 282     | .377                        | .754        | .04686             | .14952                   | -.24746 .34118                                              |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | .314                         | 128.523 | .377                        | .754        | .04686             | .14916                   | -.24827 .34200                                              |

Koreliacijos testas pagal išdirbtą laiką organizacijoje:

| Correlations                                                                             |                     |         |             |          |        |                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|-------------|----------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          |                     | Pasitik | Psicho_saug | Isitrauk | OK     | 11. Darbo patirtis organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate (įrašykite metus skaičiais) |
| Pasitik                                                                                  | Pearson Correlation | 1       | .715**      | .610**   | .782** | -.060                                                                                    |
|                                                                                          | Sig. (2-tailed)     |         | <.001       | <.001    | <.001  | .325                                                                                     |
|                                                                                          | N                   | 281     | 281         | 281      | 281    | 272                                                                                      |
| Psicho_saug                                                                              | Pearson Correlation | .715**  | 1           | .596**   | .704** | -.021                                                                                    |
|                                                                                          | Sig. (2-tailed)     | <.001   |             | <.001    | <.001  | .727                                                                                     |
|                                                                                          | N                   | 281     | 283         | 283      | 283    | 274                                                                                      |
| Isitrauk                                                                                 | Pearson Correlation | .610**  | .596**      | 1        | .650** | .011                                                                                     |
|                                                                                          | Sig. (2-tailed)     | <.001   | <.001       |          | <.001  | .850                                                                                     |
|                                                                                          | N                   | 281     | 283         | 283      | 283    | 274                                                                                      |
| OK                                                                                       | Pearson Correlation | .782**  | .704**      | .650**   | 1      | -.008                                                                                    |
|                                                                                          | Sig. (2-tailed)     | <.001   | <.001       | <.001    |        | .890                                                                                     |
|                                                                                          | N                   | 281     | 283         | 283      | 284    | 275                                                                                      |
| 11. Darbo patirtis organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate (įrašykite metus skaičiais) | Pearson Correlation | -.060   | -.021       | .011     | -.008  | 1                                                                                        |
|                                                                                          | Sig. (2-tailed)     | .325    | .727        | .850     | .890   |                                                                                          |
|                                                                                          | N                   | 272     | 274         | 274      | 275    | 275                                                                                      |

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

Reikšmingumo T-test pagal pareigas:

| Group Statistics |                     |     |        |                |                 |
|------------------|---------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                  | 10. Jusu pareigos:  | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| OP               | a. Vadovaujancios   | 54  | 3.5814 | .65706         | .08941          |
|                  | b. Nevadovaujancios | 226 | 3.5208 | .68549         | .04560          |
| PS               | a. Vadovaujancios   | 54  | 5.4787 | .98755         | .13439          |
|                  | b. Nevadovaujancios | 228 | 5.2324 | 1.09449        | .07248          |
| Isitrauk         | a. Vadovaujancios   | 54  | 5.2387 | 1.01004        | .13745          |
|                  | b. Nevadovaujancios | 228 | 4.7365 | 1.10569        | .07323          |
| OK               | a. Vadovaujancios   | 54  | 5.2126 | .93341         | .12702          |
|                  | b. Nevadovaujancios | 229 | 4.8879 | 1.13456        | .07497          |

| Independent Samples Test                |                             |       |      |                              |        |                          |             |                 |                       |                                           |        |
|-----------------------------------------|-----------------------------|-------|------|------------------------------|--------|--------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
| Levene's Test for Equality of Variances |                             |       |      | t-test for Equality of Means |        |                          |             |                 |                       |                                           |        |
|                                         |                             | F     | Sig. | t                            | df     | Significance One-Sided p | Two-Sided p | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
| OP                                      | Equal variances assumed     | .368  | .544 | .588                         | 278    | .278                     | .557        | .06061          | .10302                | -.14219                                   | .26342 |
|                                         | Equal variances not assumed |       |      | .604                         | 82.832 | .274                     | .548        | .06061          | .10037                | -.13903                                   | .26025 |
| PS                                      | Equal variances assumed     | 1.299 | .255 | 1.514                        | 280    | .066                     | .131        | .24632          | .16270                | -.07396                                   | .56660 |
|                                         | Equal variances not assumed |       |      | 1.613                        | 86.611 | .055                     | .110        | .24632          | .15269                | -.05719                                   | .54983 |
| Isitrauk                                | Equal variances assumed     | .817  | .367 | 3.049                        | 280    | .001                     | .003        | .50215          | .16470                | .17796                                    | .82635 |
|                                         | Equal variances not assumed |       |      | 3.224                        | 85.743 | <.001                    | .002        | .50215          | .15574                | .19255                                    | .81176 |
| OK                                      | Equal variances assumed     | 3.670 | .056 | 1.952                        | 281    | .026                     | .052        | .32468          | .16632                | -.00272                                   | .65207 |
|                                         | Equal variances not assumed |       |      | 2.201                        | 93.718 | .015                     | .030        | .32468          | .14750                | .03181                                    | .61755 |

Reikšmingumo T-test pagal Tarptautiškumą:

| Group Statistics |                           |     |        |                |                 |
|------------------|---------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                  | 6. Jusu organizacija yra: | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| OP               | a. Tarptautine            | 72  | 3.7280 | .64682         | .07623          |
|                  | b. Vietine                | 208 | 3.4608 | .67944         | .04711          |
| PS               | a. Tarptautine            | 74  | 5.6047 | .98075         | .11401          |
|                  | b. Vietine                | 208 | 5.1648 | 1.08848        | .07547          |
| Isitrauk         | a. Tarptautine            | 74  | 4.9595 | 1.07920        | .12545          |
|                  | b. Vietine                | 208 | 4.7892 | 1.11094        | .07703          |
| OK               | a. Tarptautine            | 74  | 5.1691 | 1.06764        | .12411          |
|                  | b. Vietine                | 209 | 4.8734 | 1.10898        | .07671          |

| Independent Samples Test                |                             |      |      |                              |         |                          |             |                 |                       |                                           |        |
|-----------------------------------------|-----------------------------|------|------|------------------------------|---------|--------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
| Levene's Test for Equality of Variances |                             |      |      | t-test for Equality of Means |         |                          |             |                 |                       |                                           |        |
|                                         |                             | F    | Sig. | t                            | df      | Significance One-Sided p | Two-Sided p | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
| OP                                      | Equal variances assumed     | .046 | .831 | 2.912                        | 278     | .002                     | .004        | .26724          | .09178                | .08655                                    | .44792 |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | 2.982                        | 129.132 | .002                     | .003        | .26724          | .08961                | .08994                                    | .44453 |
| PS                                      | Equal variances assumed     | .966 | .327 | 3.062                        | 280     | .001                     | .002        | .43991          | .14367                | .15709                                    | .72272 |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | 3.217                        | 141.423 | <.001                    | .002        | .43991          | .13673                | .16961                                    | .71020 |
| Isitrauk                                | Equal variances assumed     | .171 | .679 | 1.141                        | 280     | .127                     | .255        | .17027          | .14926                | -.12355                                   | .46410 |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | 1.157                        | 131.811 | .125                     | .250        | .17027          | .14722                | -.12094                                   | .46148 |
| OK                                      | Equal variances assumed     | .110 | .740 | 1.990                        | 281     | .024                     | .048        | .29574          | .14858                | .00327                                    | .58821 |
|                                         | Equal variances not assumed |      |      | 2.027                        | 132.634 | .022                     | .045        | .29574          | .14590                | .00715                                    | .58434 |



One way Anova pagal išsilavinimą:

**ANOVA**

|          |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| OP       | Between Groups | 1.384          | 4   | .346        | .748  | .560 |
|          | Within Groups  | 127.755        | 276 | .463        |       |      |
|          | Total          | 129.139        | 280 |             |       |      |
| PS       | Between Groups | 3.142          | 4   | .786        | .675  | .610 |
|          | Within Groups  | 323.350        | 278 | 1.163       |       |      |
|          | Total          | 326.492        | 282 |             |       |      |
| Isitrauk | Between Groups | 6.445          | 4   | 1.611       | 1.331 | .259 |
|          | Within Groups  | 336.526        | 278 | 1.211       |       |      |
|          | Total          | 342.971        | 282 |             |       |      |
| OK       | Between Groups | 5.375          | 4   | 1.344       | 1.103 | .355 |
|          | Within Groups  | 339.721        | 279 | 1.218       |       |      |
|          | Total          | 345.096        | 283 |             |       |      |

**Descriptives**

|          |                                               | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
|----------|-----------------------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
| OP       | a. Vidurinis išsilavinimas                    | 20  | 3.5462 | .65931         | .14743     | 3.2376                           | 3.8547 | 2.69    | 5.00    |
|          | b. Profesinis išsilavinimas                   | 14  | 3.4341 | .59030         | .15777     | 3.0932                           | 3.7749 | 2.46    | 4.46    |
|          | c. Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas; | 77  | 3.5761 | .63581         | .07246     | 3.4318                           | 3.7204 | 2.00    | 5.00    |
|          | d. Universitetinis aukštasis išsilavinimas;   | 167 | 3.5052 | .70684         | .05470     | 3.3972                           | 3.6132 | 1.83    | 5.00    |
|          | e. Kita                                       | 3   | 4.1026 | .80800         | .46650     | 2.0954                           | 6.1097 | 3.31    | 4.92    |
|          | Total                                         | 281 | 3.5304 | .67913         | .04051     | 3.4506                           | 3.6101 | 1.83    | 5.00    |
| PS       | a. Vidurinis išsilavinimas                    | 21  | 5.2143 | .92102         | .20098     | 4.7950                           | 5.6335 | 3.00    | 7.00    |
|          | b. Profesinis išsilavinimas                   | 14  | 4.8857 | .97259         | .25994     | 4.3242                           | 5.4473 | 3.00    | 6.80    |
|          | c. Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas; | 77  | 5.3855 | 1.02271        | .11655     | 5.1534                           | 5.6176 | 3.00    | 7.00    |
|          | d. Universitetinis aukštasis išsilavinimas;   | 168 | 5.2693 | 1.12140        | .08652     | 5.0985                           | 5.4402 | 1.80    | 7.00    |
|          | e. Kita                                       | 3   | 5.2667 | 1.51438        | .87433     | 1.5047                           | 9.0286 | 4.20    | 7.00    |
|          | Total                                         | 283 | 5.2779 | 1.07600        | .06396     | 5.1520                           | 5.4038 | 1.80    | 7.00    |
| Isitrauk | a. Vidurinis išsilavinimas                    | 21  | 4.5079 | 1.27733        | .27874     | 3.9265                           | 5.0894 | 2.22    | 7.00    |
|          | b. Profesinis išsilavinimas                   | 14  | 4.4901 | 1.03944        | .27780     | 3.8899                           | 5.0902 | 1.78    | 5.75    |
|          | c. Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas; | 77  | 5.0141 | 1.04304        | .11887     | 4.7773                           | 5.2508 | 2.89    | 7.00    |
|          | d. Universitetinis aukštasis išsilavinimas;   | 168 | 4.8147 | 1.10034        | .08489     | 4.6471                           | 4.9823 | 1.56    | 7.00    |
|          | e. Kita                                       | 3   | 4.8519 | 1.57658        | .91024     | .9354                            | 8.7683 | 3.44    | 6.56    |
|          | Total                                         | 283 | 4.8305 | 1.10282        | .06556     | 4.7015                           | 4.9596 | 1.56    | 7.00    |
| OK       | a. Vidurinis išsilavinimas                    | 21  | 4.7425 | 1.11660        | .24366     | 4.2343                           | 5.2508 | 2.65    | 7.00    |
|          | b. Profesinis išsilavinimas                   | 14  | 4.7078 | 1.21016        | .32343     | 4.0091                           | 5.4065 | 2.62    | 6.38    |
|          | c. Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas; | 77  | 5.1451 | 1.01899        | .11612     | 4.9138                           | 5.3764 | 2.81    | 7.00    |
|          | d. Universitetinis aukštasis išsilavinimas;   | 169 | 4.8964 | 1.12474        | .08652     | 4.7256                           | 5.0672 | 2.38    | 7.00    |
|          | e. Kita                                       | 3   | 5.2308 | 1.46760        | .84732     | 1.5851                           | 8.8765 | 4.31    | 6.92    |
|          | Total                                         | 284 | 4.9467 | 1.10427        | .06553     | 4.8177                           | 5.0757 | 2.38    | 7.00    |

One way Anova Pagal organizacijos dydį:

**ANOVA**

|          |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| OP       | Between Groups | 1.654          | 3   | .551        | 1.198 | .311 |
|          | Within Groups  | 127.485        | 277 | .460        |       |      |
|          | Total          | 129.139        | 280 |             |       |      |
| PS       | Between Groups | 6.843          | 3   | 2.281       | 1.991 | .116 |
|          | Within Groups  | 319.650        | 279 | 1.146       |       |      |
|          | Total          | 326.492        | 282 |             |       |      |
| Isitrauk | Between Groups | 2.259          | 3   | .753        | .617  | .605 |
|          | Within Groups  | 340.712        | 279 | 1.221       |       |      |
|          | Total          | 342.971        | 282 |             |       |      |
| OK       | Between Groups | 2.709          | 3   | .903        | .738  | .530 |
|          | Within Groups  | 342.387        | 280 | 1.223       |       |      |
|          | Total          | 345.096        | 283 |             |       |      |

**Descriptives**

|          |                                         | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
|----------|-----------------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
| OP       | a. Labai maza (iki 9 darbuotoju)        | 24  | 3.4589 | .58311         | .11903     | 3.2126                           | 3.7051 | 2.69    | 5.00    |
|          | b. Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)      | 60  | 3.6468 | .74036         | .09558     | 3.4555                           | 3.8380 | 2.23    | 5.00    |
|          | c. Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju) | 70  | 3.4307 | .67942         | .08121     | 3.2687                           | 3.5927 | 1.83    | 5.00    |
|          | d. Didele (nuo 250 darbuotoju)          | 127 | 3.5438 | .66353         | .05888     | 3.4273                           | 3.6603 | 2.00    | 5.00    |
|          | Total                                   | 281 | 3.5304 | .67913         | .04051     | 3.4506                           | 3.6101 | 1.83    | 5.00    |
| PS       | a. Labai maza (iki 9 darbuotoju)        | 24  | 5.0333 | 1.02264        | .20875     | 4.6015                           | 5.4652 | 3.40    | 6.80    |
|          | b. Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)      | 61  | 5.1131 | 1.16926        | .14971     | 4.8137                           | 5.4126 | 2.80    | 7.00    |
|          | c. Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju) | 70  | 5.2071 | 1.16800        | .13960     | 4.9286                           | 5.4856 | 2.40    | 7.00    |
|          | d. Didele (nuo 250 darbuotoju)          | 128 | 5.4409 | .96976         | .08572     | 5.2713                           | 5.6105 | 1.80    | 7.00    |
|          | Total                                   | 283 | 5.2779 | 1.07600        | .06396     | 5.1520                           | 5.4038 | 1.80    | 7.00    |
| Isitrauk | a. Labai maza (iki 9 darbuotoju)        | 24  | 4.7917 | .96034         | .19603     | 4.3862                           | 5.1972 | 3.33    | 6.89    |
|          | b. Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)      | 61  | 4.7386 | 1.28228        | .16418     | 4.4102                           | 5.0670 | 1.78    | 7.00    |
|          | c. Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju) | 70  | 4.7462 | 1.09159        | .13047     | 4.4859                           | 5.0065 | 1.56    | 7.00    |
|          | d. Didele (nuo 250 darbuotoju)          | 128 | 4.9277 | 1.04477        | .09235     | 4.7450                           | 5.1105 | 1.67    | 6.89    |
|          | Total                                   | 283 | 4.8305 | 1.10282        | .06556     | 4.7015                           | 4.9596 | 1.56    | 7.00    |
| OK       | a. Labai maza (iki 9 darbuotoju)        | 24  | 4.7311 | .92431         | .18867     | 4.3408                           | 5.1214 | 2.65    | 6.58    |
|          | b. Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)      | 61  | 4.9332 | 1.21698        | .15582     | 4.6215                           | 5.2449 | 2.38    | 7.00    |
|          | c. Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju) | 70  | 4.8629 | 1.22704        | .14666     | 4.5703                           | 5.1554 | 2.50    | 6.77    |
|          | d. Didele (nuo 250 darbuotoju)          | 129 | 5.0386 | 1.00773        | .08873     | 4.8631                           | 5.2142 | 2.50    | 7.00    |
|          | Total                                   | 284 | 4.9467 | 1.10427        | .06553     | 4.8177                           | 5.0757 | 2.38    | 7.00    |

One way Anova pagal organizacijų veiklos sritis:

**ANOVA**

|          |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.  |
|----------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| OP       | Between Groups | 14.121         | 10  | 1.412       | 3.315 | <.001 |
|          | Within Groups  | 115.019        | 270 | .426        |       |       |
|          | Total          | 129.139        | 280 |             |       |       |
| PS       | Between Groups | 33.410         | 10  | 3.341       | 3.101 | <.001 |
|          | Within Groups  | 293.083        | 272 | 1.078       |       |       |
|          | Total          | 326.492        | 282 |             |       |       |
| Isitrauk | Between Groups | 13.514         | 10  | 1.351       | 1.116 | .350  |
|          | Within Groups  | 329.457        | 272 | 1.211       |       |       |
|          | Total          | 342.971        | 282 |             |       |       |
| OK       | Between Groups | 28.471         | 10  | 2.847       | 2.455 | .008  |
|          | Within Groups  | 316.624        | 273 | 1.160       |       |       |
|          | Total          | 345.096        | 283 |             |       |       |

**Descriptives**

|          |                                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|--------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                                |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| OP       | a. Gamyba                      | 22  | 3.0061 | .49779         | .10613     | 2.7854                           | 3.2268      | 2.00    | 3.85    |
|          | b. Prekyba                     | 33  | 3.5608 | .64317         | .11196     | 3.3327                           | 3.7889      | 2.46    | 5.00    |
|          | c. Paslaugos                   | 44  | 3.4572 | .60752         | .09159     | 3.2725                           | 3.6419      | 2.08    | 4.46    |
|          | d. Turizmas                    | 4   | 3.8269 | .53432         | .26716     | 2.9767                           | 4.6772      | 3.08    | 4.31    |
|          | e. Informacines technologijos; | 11  | 3.9650 | .65032         | .19608     | 3.5281                           | 4.4019      | 2.69    | 4.77    |
|          | f. Svetimas                    | 19  | 3.5449 | .87029         | .19966     | 3.1254                           | 3.9643      | 2.15    | 4.77    |
|          | g. Medicina                    | 19  | 3.7409 | .68477         | .15710     | 3.4108                           | 4.0709      | 2.77    | 4.92    |
|          | h. Finansai                    | 88  | 3.5482 | .60950         | .06497     | 3.4191                           | 3.6774      | 1.83    | 5.00    |
|          | i. Viesasis administravimas    | 11  | 3.2045 | .75323         | .22711     | 2.6985                           | 3.7106      | 2.23    | 4.46    |
|          | j. Kultura                     | 4   | 3.0048 | .50151         | .25076     | 2.2068                           | 3.8028      | 2.67    | 3.75    |
|          | k. Kita                        | 26  | 3.8233 | .76941         | .15089     | 3.5125                           | 4.1341      | 2.31    | 5.00    |
|          | Total                          | 281 | 3.5304 | .67913         | .04051     | 3.4506                           | 3.6101      | 1.83    | 5.00    |
| PS       | a. Gamyba                      | 22  | 4.6114 | 1.12757        | .24040     | 4.1114                           | 5.1113      | 2.80    | 6.40    |
|          | b. Prekyba                     | 34  | 5.2706 | 1.03266        | .17710     | 4.9103                           | 5.6309      | 3.40    | 7.00    |
|          | c. Paslaugos                   | 44  | 5.0148 | .95251         | .14360     | 4.7252                           | 5.3044      | 2.80    | 6.60    |
|          | d. Turizmas                    | 4   | 5.7250 | .45735         | .22867     | 4.9973                           | 6.4527      | 5.40    | 6.40    |
|          | e. Informacines technologijos; | 11  | 6.1636 | .97085         | .29272     | 5.5114                           | 6.8159      | 4.40    | 7.00    |
|          | f. Svetimas                    | 19  | 5.2526 | 1.24158        | .28484     | 4.6542                           | 5.8511      | 3.00    | 7.00    |
|          | g. Medicina                    | 19  | 5.1789 | 1.20719        | .27695     | 4.5971                           | 5.7608      | 3.00    | 7.00    |
|          | h. Finansai                    | 88  | 5.4731 | .98954         | .10549     | 5.2634                           | 5.6828      | 1.80    | 7.00    |
|          | i. Viesasis administravimas    | 11  | 4.8000 | 1.03923        | .31334     | 4.1018                           | 5.4982      | 3.00    | 6.80    |
|          | j. Kultura                     | 4   | 4.5000 | .38297         | .19149     | 3.8906                           | 5.1094      | 4.20    | 5.00    |
|          | k. Kita                        | 27  | 5.5926 | 1.10451        | .21256     | 5.1557                           | 6.0295      | 3.00    | 7.00    |
|          | Total                          | 283 | 5.2779 | 1.07600        | .06396     | 5.1520                           | 5.4038      | 1.80    | 7.00    |
| Isitrauk | a. Gamyba                      | 22  | 4.5063 | 1.22288        | .26072     | 3.9641                           | 5.0485      | 1.67    | 6.11    |
|          | b. Prekyba                     | 34  | 4.6981 | .96737         | .16590     | 4.3606                           | 5.0357      | 3.44    | 7.00    |
|          | c. Paslaugos                   | 44  | 4.7386 | 1.05626        | .15924     | 4.4175                           | 5.0598      | 1.78    | 6.78    |
|          | d. Turizmas                    | 4   | 4.6389 | .84315         | .42158     | 3.2972                           | 5.9805      | 3.44    | 5.33    |
|          | e. Informacines technologijos; | 11  | 5.4646 | 1.21393        | .36601     | 4.6491                           | 6.2802      | 3.11    | 7.00    |
|          | f. Svetimas                    | 19  | 4.9532 | 1.25288        | .28743     | 4.3493                           | 5.5571      | 2.56    | 6.89    |
|          | g. Medicina                    | 19  | 5.0409 | 1.07803        | .24732     | 4.5213                           | 5.5605      | 2.89    | 6.67    |
|          | h. Finansai                    | 88  | 4.9394 | .96945         | .10334     | 4.7340                           | 5.1448      | 2.22    | 7.00    |
|          | i. Viesasis administravimas    | 11  | 4.2929 | 1.48013        | .44628     | 3.2986                           | 5.2873      | 1.56    | 6.44    |
|          | j. Kultura                     | 4   | 4.5556 | .90267         | .45134     | 3.1192                           | 5.9919      | 3.44    | 5.44    |
|          | k. Kita                        | 27  | 4.8519 | 1.34503        | .25885     | 4.3198                           | 5.3839      | 2.22    | 7.00    |
|          | Total                          | 283 | 4.8305 | 1.10282        | .06556     | 4.7015                           | 4.9596      | 1.56    | 7.00    |
| OK       | a. Gamyba                      | 22  | 4.3444 | 1.12726        | .24033     | 3.8446                           | 4.8442      | 2.50    | 6.00    |
|          | b. Prekyba                     | 34  | 4.7937 | 1.09937        | .18854     | 4.4101                           | 5.1773      | 2.69    | 6.69    |
|          | c. Paslaugos                   | 44  | 4.8271 | 1.00821        | .15199     | 4.5205                           | 5.1336      | 2.62    | 6.58    |
|          | d. Turizmas                    | 4   | 5.0577 | .80830         | .40415     | 3.7715                           | 6.3439      | 3.88    | 5.69    |
|          | e. Informacines technologijos; | 11  | 5.5734 | 1.20249        | .36257     | 4.7656                           | 6.3813      | 2.81    | 7.00    |
|          | f. Svetimas                    | 19  | 5.0830 | 1.27712        | .29299     | 4.4674                           | 5.6985      | 2.38    | 7.00    |
|          | g. Medicina                    | 19  | 5.1154 | 1.21274        | .27822     | 4.5309                           | 5.6999      | 2.65    | 6.92    |
|          | h. Finansai                    | 89  | 5.0533 | .98697         | .10462     | 4.8454                           | 5.2612      | 2.50    | 6.85    |
|          | i. Viesasis administravimas    | 11  | 4.5175 | 1.41999        | .42814     | 3.5635                           | 5.4714      | 2.62    | 6.81    |
|          | j. Kultura                     | 4   | 3.6827 | .80333         | .40167     | 2.4044                           | 4.9610      | 3.08    | 4.85    |
|          | k. Kita                        | 27  | 5.3491 | 1.00524        | .19346     | 4.9515                           | 5.7468      | 2.88    | 7.00    |
|          | Total                          | 284 | 4.9467 | 1.10427        | .06553     | 4.8177                           | 5.0757      | 2.38    | 7.00    |

## Priedas Nr. 4 Pearson koreliacijos testas tarp kintamųjų

| Correlations                           |                     |        |          |           |                   |                   |             |         |            |            |
|----------------------------------------|---------------------|--------|----------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|---------|------------|------------|
|                                        |                     | OP     | Isitrauk | OK_Tikslu | OK_Komandini<br>s | OK_Bendradar<br>b | OK_Rezultat | OK_Inov | OK_Dalyvav | OK_Atlygio |
| Organizacinis<br>pasitikejimas         | Pearson Correlation | 1      | .610**   | .638**    | .632**            | .664**            | .637**      | .663**  | .707**     | .785**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     |        | <.001    | <.001     | <.001             | <.001             | <.001       | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 281      | 281       | 281               | 281               | 281         | 281     | 281        | 281        |
| Isitraukimas                           | Pearson Correlation | .610** | 1        | .547**    | .509**            | .595**            | .626**      | .577**  | .554**     | .596**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  |          | <.001     | <.001             | <.001             | <.001       | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 283       | 283               | 283               | 283         | 283     | 283        | 283        |
| OK_Tikslu igyvandinimo ir<br>nustatymo | Pearson Correlation | .638** | .547**   | 1         | .688**            | .674**            | .713**      | .664**  | .596**     | .665**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    |           | <.001             | <.001             | <.001       | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_Komandindu<br>orientacijos          | Pearson Correlation | .632** | .509**   | .688**    | 1                 | .775**            | .691**      | .757**  | .695**     | .708**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     |                   | <.001             | <.001       | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_Integravimo ir<br>Koordinavimo      | Pearson Correlation | .664** | .595**   | .674**    | .775**            | 1                 | .747**      | .800**  | .766**     | .775**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     | <.001             |                   | <.001       | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_veikos rezultatu                    | Pearson Correlation | .637** | .626**   | .713**    | .691**            | .747**            | 1           | .791**  | .685**     | .735**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     | <.001             | <.001             |             | <.001   | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_Orientacija i<br>inovacijas         | Pearson Correlation | .663** | .577**   | .664**    | .757**            | .800**            | .791**      | 1       | .826**     | .782**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     | <.001             | <.001             | <.001       |         | <.001      | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_Darbuotoju<br>dalyvavimo            | Pearson Correlation | .707** | .554**   | .596**    | .695**            | .766**            | .685**      | .826**  | 1          | .835**     |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     | <.001             | <.001             | <.001       | <.001   |            | <.001      |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |
| OK_Orientacija i atlygi                | Pearson Correlation | .785** | .596**   | .665**    | .708**            | .775**            | .735**      | .782**  | .835**     | 1          |
|                                        | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001    | <.001     | <.001             | <.001             | <.001       | <.001   | <.001      |            |
|                                        | N                   | 281    | 283      | 284       | 284               | 284               | 284         | 284     | 284        | 284        |

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

## Priedas Nr. 5 Daugianarė regresinė analizė OK dimensijų su Organizaciniu pasitikėjimu

### Bootstrap Specifications

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Sampling Method           | Simple     |
| Number of Samples         | 2000       |
| Confidence Interval Level | 95.0%      |
| Confidence Interval Type  | Percentile |

### ➔ Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                              | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | OK_Atlygio, OK_Tikslu, OK_Dalyvav <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: OP

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .804 <sup>a</sup> | .646     | .642              | .40626                     | 2.027         |

a. Predictors: (Constant), OK\_Atlygio, OK\_Tikslu, OK\_Dalyvav

b. Dependent Variable: OP

#### Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bootstrap <sup>a</sup> |            |                               |                               |
|-------|---------------|------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|
|       |               | Bias                   | Std. Error | 95% Confidence Interval Lower | 95% Confidence Interval Upper |
| 1     | 2.027         | -.746                  | .121       | 1.047                         | 1.527                         |

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

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 83.420         | 3   | 27.807      | 168.475 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 45.719         | 277 | .165        |         |                    |
|       | Total      | 129.139        | 280 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: OP

b. Predictors: (Constant), OK\_Atlygio, OK\_Tikslu, OK\_Dalyvav

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.173                       | .122       |                           | 9.635 | <.001 |                         |       |
|       | OK_Tikslu  | .121                        | .029       | .198                      | 4.114 | <.001 | .551                    | 1.813 |
|       | OK_Dalyvav | .071                        | .032       | .144                      | 2.198 | .029  | .300                    | 3.338 |
|       | OK_Atlygio | .285                        | .038       | .533                      | 7.588 | <.001 | .259                    | 3.859 |

a. Dependent Variable: OP

## Priedas Nr. 6 Daugianarė regresinė analizė OK dimensijų su Įsitraukimo į darbą

### Bootstrap

#### Bootstrap Specifications

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Sampling Method           | Simple     |
| Number of Samples         | 2000       |
| Confidence Interval Level | 95.0%      |
| Confidence Interval Type  | Percentile |

### ➔ Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                       | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | OK_Koordinav<br>OK_Rezultat,<br>OK_Atlygio <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: Įsitrauk

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .666 <sup>a</sup> | .443     | .437              | .82747                     | 2.056         |

a. Predictors: (Constant), OK\_Koordinav, OK\_Rezultat, OK\_Atlygio

b. Dependent Variable: Įsitrauk

#### Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bias  | Std. Error | Bootstrap <sup>a</sup><br>95% Confidence Interval |       |
|-------|---------------|-------|------------|---------------------------------------------------|-------|
|       |               |       |            | Lower                                             | Upper |
| 1     | 2.056         | -.743 | .121       | 1.079                                             | 1.556 |

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

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 151.937        | 3   | 50.646      | 73.967 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 191.034        | 279 | .685        |        |                    |
|       | Total      | 342.971        | 282 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Įsitrauk

b. Predictors: (Constant), OK\_Koordinav, OK\_Rezultat, OK\_Atlygio

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
|       |              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)   | 1.560                       | .229       |                           | 6.821 | <.001 |                         |       |
|       | OK_Rezultat  | .317                        | .068       | .337                      | 4.653 | <.001 | .381                    | 2.625 |
|       | OK_Atlygio   | .181                        | .066       | .208                      | 2.726 | .007  | .344                    | 2.904 |
|       | OK_Koordinav | .153                        | .065       | .182                      | 2.344 | .020  | .330                    | 3.029 |

a. Dependent Variable: Įsitrauk

#### Bootstrap for Coefficients

| Model |              | B     | Bias  | Std. Error | Sig. (2-tailed) | Bootstrap <sup>a</sup><br>95% Confidence Interval |       |
|-------|--------------|-------|-------|------------|-----------------|---------------------------------------------------|-------|
|       |              |       |       |            |                 | Lower                                             | Upper |
| 1     | (Constant)   | 1.560 | .008  | .234       | <.001           | 1.123                                             | 2.039 |
|       | OK_Rezultat  | .317  | -.004 | .072       | <.001           | .169                                              | .449  |
|       | OK_Atlygio   | .181  | .000  | .069       | .007            | .039                                              | .311  |
|       | OK_Koordinav | .153  | .003  | .069       | .024            | .023                                              | .294  |

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

## Priedas Nr. 7 SPSS analizės duomenys pagal 14 modelį

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

\*\*\*\*\*  
Model : 14  
Y : Isitrauk  
X : OK  
M : OP  
W : PS  
Sample  
Size: 281  
\*\*\*\*\*  
OUTCOME VARIABLE:  
OP  
Model Summary  
R ,7819 R-sq ,6114 MSE ,1799 F 438,9022 df1 1,0000 df2 279,0000 p ,0000  
Model  
coeff se t p LLCI ULCI  
constant 1,1608 ,1159 10,0150 ,0000 ,9326 1,3889  
OK ,4789 ,0229 20,9500 ,0000 ,4339 ,5239  
Covariance matrix of regression parameter estimates:  
constant OK  
constant ,0134 -,0026  
OK -,0026 ,0005  
\*\*\*\*\*  
OUTCOME VARIABLE:  
Isitrauk  
Model Summary  
R ,6867 R-sq ,4716 MSE ,6563 F 61,5874 df1 4,0000 df2 276,0000 p ,0000  
Model  
coeff se t p LLCI ULCI  
constant 1,8054 1,1314 1,5958 ,1117 -,4218 4,0326  
OK ,3580 ,0744 4,8139 ,0000 ,2116 ,5044  
OP -,0108 ,3590 -,0300 ,9761 -,7175 ,6959  
PS ,0547 ,2145 ,2552 ,7988 -,3675 ,4770  
Int\_1 ,0524 ,0618 ,8479 ,3972 -,0693 ,1742  
Product terms key:  
Int\_1 : OP x PS  
Covariance matrix of regression parameter estimates:  
constant OK OP PS Int\_1  
constant 1,2800 -,0046 -,3822 -,2287 ,0679  
OK -,0046 ,0055 -,0038 -,0009 -,0002  
OP -,3822 -,0038 ,1289 ,0655 -,0208  
PS -,2287 -,0009 ,0655 ,0460 -,0126  
Int\_1 ,0679 -,0002 -,0208 -,0126 ,0038  
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):  
R2-chng F df1 df2 p  
M\*W ,0014 ,7190 1,0000 276,0000 ,3972  
-----  
Focal predict: OP (M)  
Mod var: PS (W)  
\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*  
Direct effect of X on Y  
Effect se t p LLCI ULCI  
,3580 ,0744 4,8139 ,0000 ,2116 ,5044  
Conditional indirect effects of X on Y:  
INDIRECT EFFECT:  
OK -> OP -> Isitrauk  
PS Effect BootSE BootLLCI BootULCI  
4,2000 ,1003 ,0759 -,0562 ,2443  
5,4000 ,1304 ,0670 -,0067 ,2599  
6,4000 ,1555 ,0710 ,0133 ,2934  
Index of moderated mediation:  
Index BootSE BootLLCI BootULCI  
PS ,0251 ,0271 -,0260 ,0814  
Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)  
Effect1 Effect2 Contrast BootSE BootLLCI BootULCI  
,1304 ,1003 ,0301 ,0325 -,0312 ,0977  
,1555 ,1003 ,0552 ,0596 -,0571 ,1791  
,1555 ,1304 ,0251 ,0271 -,0260 ,0814

## Priedas Nr. 8 SPSS analizės duomenys pagal 4 modelį

```

*****
Model : 4
Y : Isitrauk
X : OK
M : OP

Sample
Size: 281

*****
OUTCOME VARIABLE:
OP

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .7819      .6114      .1799     438.9022     1.0000     279.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.1608     .1159    10.0150     .0000     .9326     1.3889
OK           .4789     .0229     20.9500     .0000     .4339     .5239

Standardized coefficients
      coeff
OK      .7819

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      OK
constant     .0134     -.0026
OK          -.0026     .0005

*****
OUTCOME VARIABLE:
Isitrauk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6701      .4490      .6795    113.2580     2.0000     278.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.1273     .2627     4.2920     .0000     .6103     1.6443
OK           .4436     .0713     6.2246     .0000     .3033     .5839
OP           .4277     .1164     3.6754     .0003     .1986     .6567

Standardized coefficients
      coeff
OK      .4445
OP      .2625

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      OK      OP
constant     .0690     -.0022     -.0157
OK          -.0022     .0051     -.0065
OP          -.0157     -.0065     .0135

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
      .7276     1.0000     277.0000     .3944

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
Isitrauk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6498      .4222      .7100    203.8668     1.0000     279.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.6237     .2303     7.0518     .0000     1.1705     2.0770
OK           .6484     .0454    14.2782     .0000     .5590     .7378

Standardized coefficients
      coeff
OK      .6498

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      OK
constant     .0530     -.0102
OK          -.0102     .0021

```



```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_cs
  .6484      .0454    14.2782   .0000   .5590   .7378   .6498

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
  .4436      .0713     6.2246   .0000   .3033   .5839   .4445

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
OP      .2048      .0638      .0755      .3288

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
OP      .2052      .0634      .0757      .3288

```