



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MONIKA DOMARKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI
DARBU**

Darbo vadovė: doc. dr. Jūratė Valuckienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Monika Domarkienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu <i>The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Monika Domarkienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Domarkienė, M. (2025). *Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo analizės objektas – organizacinė kultūra, darbuotojų pasitenkinimas darbu. Darbe keltas tikslas – išnagrinėjus teorines organizacinės kultūros poveikio darbuotojų pasitenkinimui prielaidas, išanalizuoti šį poveikį Lietuvos kultūros įstaigose. Darbo tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: 1) atskleisti teorines organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas; 2) išgryninti ryšio tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu ypatumus kultūros organizacijose; 3) nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui Lietuvos kultūros įstaigose; 4) palyginti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių. Minėtų uždavinių įgyvendinimui taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo ir klasifikavimo, apibendrinimo, anketinės apklausos, aprašomosios ir daugiamatės statistikos, turinio analizės metodai.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalių, išvadų ir rekomendacijų. Darbe panaudotas 81 literatūros šaltinis, iš kurių 72 užsienio kalba; darbe pateiktas 1 priedas.

Teorinėje darbo dalyje atskleista organizacinės kultūros samprata, išanalizuota struktūra ir tipai, išnagrinėta pasitenkinimo darbu samprata, svarba, identifikuoti pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai, nustatytos organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos, parengtas teorinis organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu modelis. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu egzistuoja glaudžios sąsajos.

Antroje dalyje parengta organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimo metodologija. Šioje darbo dalyje pristatytas tyrimo dizainas, pasirinktas tyrimo metodas ir instrumentas, tyrimo organizavimas ir etika.

Empirinėje dalyje pristatyti empirinio organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui Lietuvos kultūros centruose. Tam tikros organizacinės kultūros dimensijos, tokios kaip: vadovavimas, organizacinė lyderystė ir organizacijos „klijai“, stiprina darbuotojų pasitenkinimą, o dominuojančios organizacijos charakteristikos ir sėkmės kriterijai – tai veiksniai, kurie darbuotojų pasitenkinimą silpnina. Mišri ir klanų kultūros užtikrina aukštesnį darbuotojų pasitenkinimą, o dominuojant hierarchinei kultūrai, orientuotai į griežtą struktūrizavimą ir formalumą, pasitenkinimo lygis žemiausias. Organizacinės kultūros poveikis pasitenkinimui darbu skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Darbas pabaigtas išvadomis ir rekomendacijomis. Rekomendacijose pateiktos organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimo kryptys.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, kultūros centrai, klanas, adhokratija, darbo užmokestis.

Domarkienė, M. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction*. Master thesis. Vilnius university, Academy of Siauliai, Siauliai.

SUMMARY

The object of analysis in the master's thesis is organizational culture and employee job satisfaction. The aim of the thesis is to analyse the impact of organizational culture on employee job satisfaction in Lithuanian cultural institutions based on theoretical assumptions about this relationship. The aim was achieved through the following objectives: 1) to reveal the theoretical links between organizational culture and job satisfaction; 2) to identify the specific characteristics of the relationship between organizational culture and job satisfaction in cultural organizations; 3) to determine the impact of organizational culture on employee job satisfaction in Lithuanian cultural institutions; and 4) to compare the links between organizational culture and job satisfaction across different employee groups. The study employed methods such as scientific literature analysis, systematization and classification, summarization, surveys, descriptive and multivariate statistical analysis, and content analysis.

The thesis comprises an introduction, theoretical, methodological, and empirical sections, followed by conclusions and recommendations. A total of 81 sources were referenced, including 72 in foreign languages, and the work includes one appendix.

The theoretical section examines the concept of organizational culture, its structure, and its typologies. It also addresses the definition and significance of job satisfaction, identifies the factors influencing it, and establishes the theoretical framework linking organizational culture to job satisfaction. A research model predicting the influence of organizational culture on job satisfaction was subsequently developed. The analysis of scientific literature substantiated the existence of significant associations between organizational culture and job satisfaction.

The methodological section outlines the study design, provides a detailed rationale for the selected research methods and instruments. It also describes the organizational and ethical considerations underpinning the study.

The empirical section presents the findings of the research, which reveal that organizational culture exerts a significant influence on employee job satisfaction in Lithuanian cultural institutions. Dimensions such as leadership, organizational leadership, and organizational glue were identified as positively contributing to job satisfaction, whereas dominant organizational characteristics and success criteria were found to have a diminishing effect. Mixed and clan cultures were associated with higher levels of job satisfaction, while hierarchical cultures, characterized by rigid structures and formality, were linked to the lowest satisfaction levels. Furthermore, the impact of organizational culture on job satisfaction was found to differ between managerial and non-managerial employee groups.

The thesis concludes with findings and recommendations. The recommendations propose strategic directions for enhancing organizational culture and fostering improved employee job satisfaction.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, cultural centres, clan, adhocracy, salary.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1. lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai	11
1.1.2. lentelė. Organizacinės kultūros dimensijos pagal Hofstede modelį	12
1.1.3. lentelė. Organizacinės kultūros dimensijos pagal išplėstinį Hofstede modelį	13
1.1.4. lentelė. Organizacinės kultūros tipai	15
1.2.1. lentelė. Pasitenkinimo darbu apibrėžimai	16
2.1.1. lentelė. Kultūros centrų renginių ir jų dalyvių, lankytojų skaičiaus dinamika 2021–2023 m. ...	27
2.2.1. lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo instrumento struktūra	28
2.2.2. lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo vertinimo instrumento struktūra	29
2.2.3. lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos	30
3.1.1. lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo teiginių aprašomoji statistika (n=359)	33
3.1.2. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie organizacinę kultūrą, proc.	35
3.1.3. lentelė. Atskirų organizacinės kultūros dimensijų aprašomoji statistika	36
3.2.1. lentelė. Pasitenkinimo darbo vertinimo teiginių aprašomoji statistika	39
3.2.2. lentelė. Pasitenkinimo dimensijų aprašomoji statistika	41
3.3.1. lentelė. Koreliacinių ryšių tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu dimensijų matrica	42
3.3.2. lentelė. Regresinis modelis	43
3.3.3. lentelė. Pasitenkinimo darbu dimensijų vidurkiai pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus	43
3.3.4. lentelė. ANOVA testo rezultatai	45
3.3.5. lentelė. Regresinis modelis: vadovai	45
3.3.6. lentelė. Regresinis modelis: pavaldinių neturintys darbuotojai	46
3.4.1. lentelė. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimo galimybės	47
3.5.1. lentelė. Hipotezių pasitvirtinimas	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Konkuruojančių vertybių modelis	14
1.2.1 pav. Darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių klasifikacija	20
1.5.1 pav. Tyrimo modelis	24
2.1.1 pav. Kultūros centrų tinklo kaita	26
3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus, proc. (N=359)	37
3.3.1 pav. Pasitenkinimas darbu pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus, proc. (N=359)	44

TURINYS

IVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI KULTŪROS ORGANIZACIJOSE: TEORINĖS PRIELAIIDOS	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata, struktūra ir tipai	11
1.2. Pasitenkinimo darbu svarba šiuolaikinei organizacijai	16
1.3. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	17
1.4. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos	21
1.5. Organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui kultūros organizacijose modelis ..	23
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	26
2.1. Tyrimo dizainas.....	26
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas.....	28
2.4. Tyrimo organizavimas ir etika	30
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI LIETUVOS KULTŪROS CENTRUOSE.....	32
3.1. Lietuvos kultūros centrų darbuotojų požiūris į organizacinę kultūrą	32
3.2. Lietuvos kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimas darbu	38
3.3. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos.....	41
3.4. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimas Lietuvos kultūros centruose	46
3.5. Diskusija.....	48
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪRA.....	53
PRIEDAS	59

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje itin svarbu išlaikyti talentingus darbuotojus, mažinti darbuotojų kaitą, didinti esamos darbo jėgos produktyvumą (Nebojša et al., 2020; Stefanovska–Petkovska et al., 2019). Šių tikslų įgyvendinime svarbus vaidmuo tenka darbuotojų pasitenkinimui savo darbo aplinka. Tvirta ir aiškiai apibrėžta organizacinė kultūra stiprina darbuotojų saugumo jausmą, įvertinimą, motyvaciją, kas kuria sąlygas darbuotojų pasitenkinimui (Nebojša et al., 2020). Silpna, neaiški ar su organizacijos ideologija nederanti organizacinė kultūra sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, kuris gali darbuotoją paskatinti netgi palikti darbo vietą.

Organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimai aktualūs ir svarbūs kultūros sektoriaus organizacijose. Šios organizacijos neapsiriboja finansinių tikslų siekimu – jų veiklos pagrindas dažnai apima visuomenės švietimą, kultūrinio paveldo išsaugojimą ir meninės išraiškos skatinimą (Bérubé et al., 2024; Dudénaitė et al., 2015; Gomez-Diago, 2016; Shorthose, 2020). Organizacinė kultūra, deranti su šiais tikslais, gali sustiprinti darbo prasmės jausmą ir didinti darbuotojų pasitenkinimą. Lietuvos kultūros sektoriuje, kuriame, Oficialiosios statistikos portalo (2024) duomenimis, veikia daugiau nei 3000 organizacijų, organizacinė kultūra, deranti su kultūros sektoriaus organizacijų tikslais tampa itin svarbi, o jos formavimą apsunkina kylantys iššūkiai.

Vienas reikšmingų iššūkių – kultūros sektoriaus organizacijų formalizavimas pagal viešojo sektoriaus valdymo principus, kurie ne visuomet dera su šio sektoriaus specifika. Kaip pažymi Andrikonytė (2023), kultūros sektoriui būdingi unikalūs veiklos principai ir ciklai, reikalaujantys individualizuoto požiūrio į organizacinės kultūros formavimą. Kitas svarbus aspektas – kvalifikuotų kultūros specialistų ir kompetentingų vadovų stoka (Andrikonytė, 2023). Kvalifikuotų kultūros specialistų stinga, nes šioje srityje dirbantys žmonės nėra pakankamai vertinami (Kazarian, 2023). Pažymėtina, kad darbuotojų (režisierių, choreografų, aktorių, šokėjų, solistų ir kt.) trūkumą bent iš dalies neutralizuoja tai, kad kai kurias laisvas pareigybes užima kitataučiai, turintys tam būtiną kvalifikaciją (Užimtumo tarnyba, 2023). Vadovavimo kultūros sektoriaus įstaigoms situaciją apsunkina teisinė bazė, ribojanti vadovų kadencijas iki penkerių metų (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995; Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004; LR profesionaliojo scenos meno įstatymas, 2004). Nors ribotas vadovaujančio personalo kadencijos laikotarpis gali skatinti organizacijų atsinaujinimą, Mathew ir bendraautorius (2024) tyrimai rodo, kad reikšmingų pokyčių įgyvendinimui vadovams dažnai prireikia daugiau laiko. Vadovų kaitos procesas gali lemti esamų organizacinės kultūros normų pokyčius, priklausomai nuo naujai įdiegtų vertybių ir lyderystės.

Atsižvelgiant į šiuos ir kitus kultūros sektoriuje kylančius iššūkius, organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo tyrimai yra ne tik aktualūs, bet ir būtini. Šių tyrimų rezultatai gali padėti identifikuoti, kokie organizacinės kultūros elementai stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir kaip juos efektyviai integruoti organizacijų veikloje. Tokios žinios yra svarbios kultūros sektoriaus organizacijoms, siekiančioms kurti palankią ir darbuotojų pasitenkinimą skatinančią darbo aplinką.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Iki šiol tiek organizacinė kultūra (Caliskan & Zhu, 2019; Cameron & Quinn, 2005; Filep, 2019; Soomro & Shah, 2019), tiek darbuotojų pasitenkinimas (Jayarathna & Marasinghe, 2023; Sihvola et al., 2023; Zaman & Zulganef, 2023), kaip atskiri tyrimo objektai, nagrinėti išsamiai įvairių šalių mokslinėje literatūroje. Pasitenkinimas darbu apskritai laikomas vienu labiausiai tyrinėtų fenomenų organizacinės elgsenos mokslinėje literatūroje (Vukonjanski et al., 2012). Tyrėjų dėmesio sulaukė ir sąsajos tarp organizacinės kultūros

ir pasitenkinimo darbu konstruktų (Hamdani & Wibowo, 2017; Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Stefanovska–Petkovska et al., 2019). Nors organizacinės kultūros įtaka darbuotojų pasitenkinimui nagrinėta, iki šiol tyrimai dažniausiai skirti švietimo (Hamdani & Wibowo, 2017; Nebojša et al., 2020; Sadeghi et al., 2013), sveikatos priežiūros (Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017), medienos produktų gamybos (Stefanovska–Petkovska et al., 2019) sektoriams. Stinga tyrimų, skirtų kultūros sektoriaus organizacijoms.

Baigiamojo darbo temos naujumas atsiskleidžia per darbo aplinkos pokyčius. Dėl technologinės pažangos, darbo nuotoliu plėtros kyla poreikis peržiūrėti tradicinius organizacinės kultūros modelius (Dahl et al., 2021; Iqbal et al., 2020; Krajcsák & Kozák, 2022). Tikėtina, kad kintančioje darbo aplinkoje funkcionuojanti organizacinė kultūra taip pat keičiasi, o tai reiškia, kad organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui gali būti kitoks nei, pavyzdžiui, prieš dešimtmetį ar kelis. Temos naujumą suponuoja ir vis didėjanti darbo jėgos įvairovė (Jeon et al., 2024; Mazur, 2019). Siekdami atliepti skirtingų kartų, tautybių darbuotojų poreikius, darbdaviai, tikėtina, koreguoja ir organizacinę kultūrą, o tai gali suponuoti ir skirtingą nei ankstesniuose tyrimuose nustatytą poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Analizei pasirinkta tema nauja ir tuo, kad ji orientuota į sąsają tarp organizacinės kultūros bei pasitenkinimo darbu atskleidimą kultūros sektoriuje. Naujausiais empiriniais duomenimis grįsto tyrimo, atskleidžiančio organizacinės kultūros poveikį darbuotojų pasitenkinimui kultūros organizacijose, rezultatai būtų ypač vertingi ir savalaikiai tiek kultūros sektoriaus organizacijoms, tiek kultūros politikos formuotojams, mokslininkams.

Tyrimo problema. Nepaisant to, kad organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos nekelia abejonių (Hamdani & Wibowo, 2017; Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Stefanovska–Petkovska et al., 2019), kultūros įstaigose šis ryšys iki šiol nepakankamai išnagrinėtas. Kultūros įstaigos susiduria su specifiniais iššūkiais, kuriuos lemia finansavimo pokyčiai, darbo pobūdis (Bérubé et al., 2024; Camarero et al., 2011), kas gali daryti įtakos organizacinei kultūrai ir jos poveikiui darbuotojų pasitenkinimui. Stingant tyrimų, orientuotų į stiprios organizacinės kultūros kūrimą ir palaikymą, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, svarbu tampa išsiaiškinti, kaip savita specifika pasižyminčiame kultūros sektoriuje organizacinė kultūra veikia darbuotojų pasitenkinimą. Tad šio baigiamojo magistro darbo problema formuluojama tokiu klausimu – koks organizacinės kultūros poveikis kultūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimui darbu?

Darbo objektas – organizacinė kultūra, darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Darbo tikslas – išnagrinėjus teorines organizacinės kultūros poveikio darbuotojų pasitenkinimui prielaidas, išanalizuoti šį poveikį Lietuvos kultūros įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti teorines organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas.
2. Išgryninti ryšio tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu ypatumus kultūros organizacijose.
3. Nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui Lietuvos kultūros įstaigose.
4. Palyginti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Tyrimo hipotezės:

H1: Organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.

H2: Skirtingi vyraujantys organizacinės kultūros tipai nevienodai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

H3: Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Tyrimo metodologijos pristatymas. Teorinės organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui prielaidos išnagrinėtos taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminimo ir klasifikavimo, apibendrinimo metodus. Pirminiai duomenys organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimui atlikti surinkti atliekant anketinę Lietuvos kultūros įstaigų darbuotojų apklausą. Surinktų duomenų analizei pasitelkta aprašomoji ir daugiamatė statistika, turinio analizė.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo rezultatus tikslinga vertinti kilusių apribojimų kontekste. Visų pirma, empiriniame tyrime taikyta kiekybinė prieiga, duomenų surinkimui taikant anketinės apklausos metodą. Šis apribojimas lėmė, kad baigiamajame darbe detaliam nesigilinama į kultūros įstaigų darbuotojų požiūrius paaiškinančias priežastis. Antra, į empirinį tyrimą įtrauktos viešojo sektoriaus organizacijos, neįtraukiant privataus sektoriaus kultūros įstaigų.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Moksliniu požiūriu empirinis organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimas Lietuvos kultūros įstaigose yra reikšmingas tuo, kad jo rezultatai praplečia teorines žinias apie organizacinę kultūrą ir jos įtaką darbuotojų pasitenkinimui specifiniame kultūros sektoriuje.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Praktiniu požiūriu tyrimo rezultatai bus naudingi tuo, kad jie suteiks vertingų įžvalgų kultūros sektoriaus vadovaujančiam personalui apie tai, kaip būtų tikslinga formuoti ir stiprinti organizacinę kultūrą, siekiant didesnio darbuotojų pasitenkinimo. Tai sudarytų prielaidas darbuotojų kaitos mažinimui, darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo didinimui. Empirinio tyrimo rezultatai naudingi ir politikos formuotojams, priimančioms sprendimus dėl darbo rinkos politikos ir kultūros įstaigų valdymo.

Šio baigiamojo darbo autorė turi ilgametės darbo kultūros sektoriaus įstaigoje patirties, tad tikimasi, kad atliktų tyrimų rezultatus ir jų pagrindu suformuluotas rekomendacijas bus galima pritaikyti jos praktinėje veikloje, siekiant stiprinti kultūros įstaigų organizacinę kultūrą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame skyriuje atskleistos teorinės organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui kultūros organizacijose prielaidos. Antroji darbo dalis skirta empirinio tyrimo metodologijos parengimui ir pagrindimui. Trečioje darbo dalyje nagrinėjami Lietuvos kultūros įstaigose atlikto organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimo rezultatai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI KULTŪROS ORGANIZACIJOSE: TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Organizacinės kultūros samprata, struktūra ir tipai

Organizacinės kultūros sampratos aiškinimas yra būtinas, norint suprasti, kaip organizacijos formuoja savo vidinę aplinką ir kaip ši aplinka veikia darbuotojų pasitenkinimą. Siekiant atskleisti organizacinės kultūros sampratų kaitą, nagrinėjama pastarojo dešimtmečio mokslinė literatūra. Išgryninus literatūroje dominuojančius sampratos aspektus, pasirinktina vyraujanti ar su kultūros sektoriaus įstaigų specifika itin deranti organizacinės kultūros paradigma, kuria ir bus vadovaujama baigiamajame magistro darbe.

Organizacinė kultūra, kaip mokslinių tyrimų objektas, dėmesio sulaukė XX a. aštuntajame dešimtmetyje. Anksčiau kultūra buvo laikoma išimtinai antropologijos tyrimų objektu (Čuček, Mlaker Kač, 2020). Kaip pažymi Mesfin ir kiti (2020), organizacinę kultūrą sudėtinga apibrėžti konkrečiai. Pastarojo dešimtmečio mokslinėje literatūroje randama įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų (žr. 1.1.1. lent.).

1.1.1. lentelė

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
Sadeghi ir kiti (2013)	Vidinės organizacinės aplinkos elementas, apimantis organizacijos nariams bendrų įsipareigojimų, įsitikinimų ir vertybių derinį, kuris taikomas darbuotojų pareigų atlikime
Vukonjanski ir kiti (2012)	Pagrindinių prielaidų, vertybių, požiūrių ir elgesio normų visuma, kuri yra bendra organizacijoje ir pasireiškia per jos narių suvokimą, mintis, jausmus bei elgesį, taip pat per materialaus ir nematerialaus pobūdžio artefaktus
Batugal (2019)	Organizaciniai „klijai“, sutelkiantys žmogiškuosius išteklius bendram organizacijos tikslų siekimui
Caliskan, Zhu (2019)	Kompleksinis modelis, kuriame nariai sukuria, randa ir kuria konkrečius būdus, kaip spręsti problemas
Soomro, Shah (2019)	Žinių sistema, o taip pat ir standartai, kuriuos darbuotojai įgauna stebėdami ir vertindami organizacinę aplinką
Mesfin et al. (2020)	Vertybių, normų, įsitikinimų, požiūrių ir prielaidų visuma, kuri neišreiškiama verbaline kalba, tačiau formuojanti žmonių elgseną ir veiklas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Batugal (2019), Caliskan & Zhu (2019), Mesfin et al. (2020), Sadeghi et al., (2013), Soomro & Shah (2019), Vukonjanski et al. (2012)

Lentelėje pateiktus apibrėžimus vienija tam tikri panašumai. Neretai (Mesfin et al., 2020; Sadeghi et al., 2013; Vukonjanski et al., 2012) organizacinės kultūros apibrėžimuose akcentuojama vertybių, normų ir įsitikinimų svarba. Šie elementai numato, kaip organizacijos nariai turėtų elgtis, galvoti, priimti sprendimus. Kitas bendras organizacinės kultūros apibrėžimų bruožas yra akcentas į elgseną (Mesfin et al., 2020; Vukonjanski et al., 2012), nurodant, kad organizacinė kultūra atsiskleidžia per narių elgesį, mintis ir veiklas. Tai pabrėžia praktinį kultūros poveikį kasdieniams organizacijos procesams. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad organizacinė kultūra dažnai yra neišreikšta žodžiais – ji

atsiskleidžia per tam tikras paslėptas normas, elgseną ir artefaktus, kuriuos nariai įgyja per stebėjimą ir patirtį (Mesfin et al., 2020; Soomro & Shah, 2019).

Organizacinė kultūra – sudėtingas ir daugiasluoksnis reiškinys. Organizacinės kultūros elementai ir tipai formuoja organizacijos veiklos kryptį, o taip pat turi didelės reikšmės kasdieninėms jos narių patirtims. Siekiant suprasti, kas organizacinėse kultūrose prisideda prie sėkmingo organizacijos valdymo ir darbuotojų gerovės, tampa svarbu analizuoti organizacinės kultūros elementus ir tipus.

Pagal Shine (1991) organizacinę kultūrą sudaro dviejų lygių charakteristikos: matomos ir nematomos. Matomos charakteristikos apima aprangos tendencijas, elgsenos metodus, reguliavimą, istorijas, legendas, kalbą, papročius. Nematomos charakteristikos – tai bendros vertybės, normos, įsitikinimai ir organizacijos narių lūkesčiai (Shine, 1991). Tokia organizacinės kultūros struktūra parodo, kad norint suprasti organizacinę kultūrą, matyti tik išorinius požymius nepakanka. Būtina apmąstyti gilesnius nematomus sluoksnius, kurie formuoja organizacijos veiklos principus ir darbuotojų požiūrį į jų profesinę veiklą.

Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra kai kuriais atvejais (Sadeghi et al., 2013) nagrinėjama per Hofstede kultūros dimensijas. Sadeghi ir kiti (2013) organizacijos kultūrą vertino būtent pagal Hofstede kultūros dimensijas: individualizmą / kolektyvizmą, galios distanciją, vyriškumą / moteriškumą, neapibrėžtumo vengimą, ilgalaikę / trumpalaikę orientaciją. Šių dimensijų apibūdinimai pateikti 1.1.2. lentelėje. Anot Sadeghi ir kitų (2013), Hofstede kultūros dimensijų modelis yra vienas svarbiausių modelių, kuriuo vadovaujasi organizacinės kultūros tyrėjai.

1.1.2. lentelė

Organizacinės kultūros dimensijos pagal Hofstede modelį

Dimensija	Apibūdinimas
Individualizmas / kolektyvizmas	Ši dimensija nagrinėja, kiek asmenys prioritetą teikia asmeniniams tikslams, palyginti su grupės tikslais. Individualistinės kultūros akcentuoja asmeninius pasiekimus ir autonomiją, o kolektyvistinės kultūros vertina grupės harmoniją ir tarpusavio priklausomybę. Šis skirtumas reikšmingai veikia komandinę dinamiką, motyvaciją ir konfliktų sprendimą organizacijose
Galios distancija	Ši dimensija nurodo, kokių mastu mažiau galios turintys visuomenės nariai paklūsta tiems, kurie turi daugiau galios. Organizacijose, kuriose vyrauja didelė galios distancija, hierarchinės struktūros yra ryškesnės, o autoritetas retai kvestionuojamas
Vyriškumas / moteriškumas	Dimensija nagrinėja lyčių vaidmenų pasiskirstymą ir prioritetų skyrimą konkurencingumui ar rūpinimuisi. Vyriškose kultūrose dažniausiai pabrėžiamas atkaklumas, pasiekimai ir materialinė sėkmė, o moteriškos kultūros vertina santykius, gyvenimo kokybę ir rūpestį. Šios dimensijos supratimas yra itin svarbus organizacijoms, siekiančioms sukurti įtraukią darbo aplinką, demonstruojančią pagarbą įvairioms vertybėms ir skatinančią darbuotojų gerovę
Neapibrėžtumo vengimas	Neapibrėžtumo vengimas atspindi, kiek kultūros nariai jaučia grėsmę neaiškiose situacijose ir teikia pirmenybę struktūruotai aplinkai. Aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūros dažnai priešinasi pokyčiams ir teikia pirmenybę aiškioms taisyklėms, tuo tarpu žemo neapibrėžtumo vengimo kultūros yra labiau atviros dviprasmiškumui ir rizikai. Ši dimensija daro įtaką inovacijos ir pokyčių valdymui, nes aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūrose organizacijoms gali būti sunkiau prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos
Ilgalaikė / trumpalaikė orientacija	Dimensija nagrinėja dėmesį būsimoms naudoms ir rezultatams. Ilgalaikės orientacijos kultūros pabrėžia atkaklumą ir prisitaikymą, o trumpalaikės orientacijos kultūros vertina momentinį pasitenkinimą ir pagarbą tradicijoms. Ši dimensija ypač svarbi strateginių sprendimų priėmimo ir išteklių paskirstyme

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cao et al. (2020), Duczkowski et al. (2024), Güss & Tuason (2021), Minkov & Kaasa (2022), Wang (2021)

Vukonjanski su kolegomis (2012) pasiūlė išplėstinę Hofstede kultūros dimensijų versiją. Autoriai penkias Hofstede dimensijas išplėtė iki devynių. Autorių pasiūlyta išplėstinė organizacinės kultūros dimensijų versija detalizuota 1.1.3 lentelėje.

1.1.3 lentelė

Organizacinės kultūros dimensijos pagal išplėstinį Hofstede modelį

Dimensija	Apibūdinimas
Neapibrėžtumo vengimas	Kiek visuomenė, organizacija ar grupė remiasi socialinėmis normomis, taisyklėmis ir procedūromis, siekdama sumažinti būsimų įvykių nenuspėjamumą
Orientacija į ateitį	Kiek kolektyvas skatina ir apdovanoja ateičiai orientuotą elgesį, pavyzdžiui, planavimą ir atidėtą pasitenkinimą
Galios atstumas	Kiek kolektyvo nariai tikisi, kad galia bus paskirstyta tolygiai
Institucinis kolektyvizmas	Kiek organizacinės ir visuomeninės institucijos praktikos skatina ir apdovanoja kolektyvinį išteklių paskirstymą ir bendrus veiksmus
Orientacija į žmogų	Kiek kolektyvas skatina ir apdovanoja individus už teisingumą, altruizmą, dosnumą, rūpestingumą ir gerumą kitiems
Orientacija į veiklas	Kiek kolektyvas skatina ir apdovanoja grupės narius už veiklos tobulinimą
Grupinis kolektyvizmas	Kiek individai rodo pasididžiavimą, lojalumą ir vienybę savo organizacijose ar šeimose
Lyčių lygybė	Kiek kolektyvas siekia sumažinti lyčių nelygybę
Atkaklumas	Kiek individai yra atkaklūs, linkę į konfrontaciją ir agresyvumą santykiuose su kitais

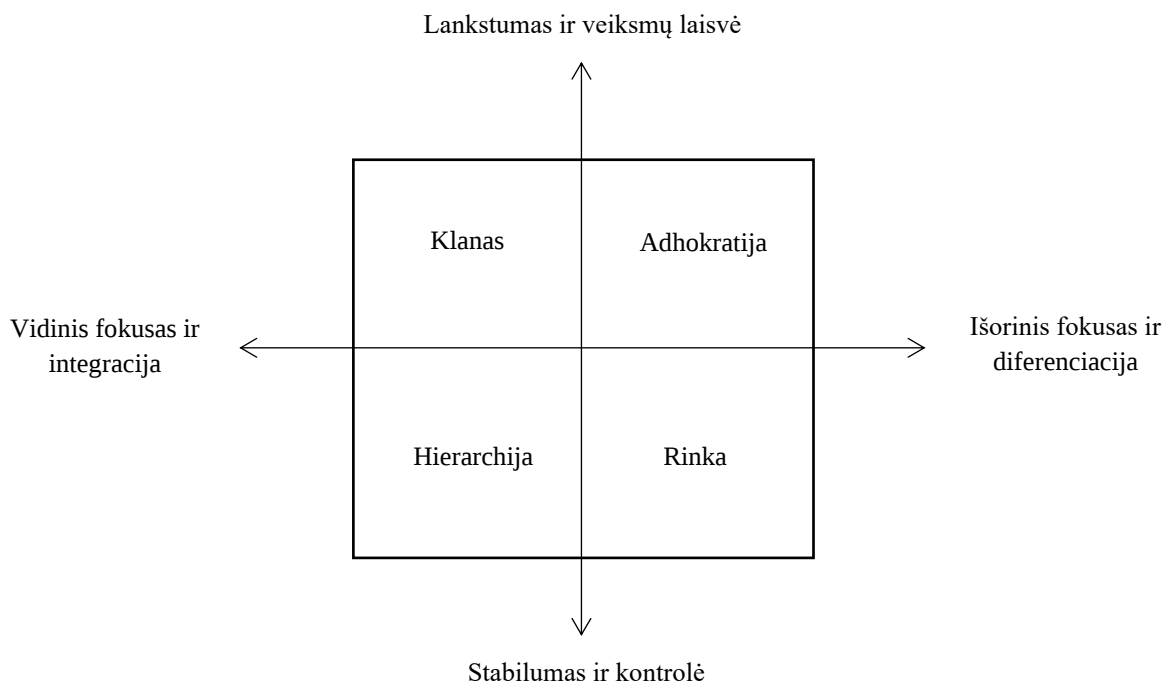
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vukonjanski ir kiti (2012)

Tikėtina, kad išplėstinė organizacinės kultūros dimensijų versija leidžia detaliau įvertinti įvairius organizacinės kultūros aspektus, kurie gali būti aktualūs ne tik globaliame kontekste, bet ir specifiniuose sektoriuose ar situacijose. Išplėstas dimensijų rinkinys suteikia platesnį požiūrį į organizacinės kultūros vertinimą. Toks modelis padeda ne tik stebėti, kaip kolektyvinių vertybių ir elgesio normų skirtumai daro įtaką organizacijų veikimui, bet ir suprasti, kaip kitos svarbios dimensijos, tokios kaip lyčių lygybė ar orientacija į ateitį, gali paveikti organizacinę aplinką.

Cameron ir Quinn (2005) pagrindė ir pasiūlė konkuruojančių vertybių modelį, kuris laikomas vertingu įrankiu, padedančiu įvertinti organizacinės kultūros sudėtingumą ir įvairiapusiškumą. Šis modelis yra grindžiamas šešiomis pagrindinėmis dimensijomis: dominuojančiomis charakteristikomis, organizacine lyderyste, darbuotojų valdymu, organizaciniais „klijais“, strateginiu pagrindu, sėkmės kriterijais.

Dominuojančios charakteristikos – tai pagrindinės savybės, apibūdinančios organizacijos kultūrą. Šios savybės gali būti siejamos su komandiniu darbu, konkurencingumu, orientacija į rezultatus (Maia et al., 2019). Organizacinė lyderystė apibūdinama vyraujančiu lyderystės stiliumi ir elgsena. Lyderystė gali būti dalyvaujanti ar įsakmi (Rus et al., 2018). Darbuotojų valdymas, anot Morton et al. (2019), atskleidžia kaip organizacijos bendrauja su savo darbuotojais ir kaip juos valdo. Ši dimensija apima darbuotojų įgalinimą, pripažinimą, kvalifikacijos tobulinimą. Organizaciniai „klijai“ – tai mechanizmai, vienijantys organizaciją drauge. Ši dimensija apima bendras vertybes, tradicijas, normas (Alharbi & Sidahmed Abdelrahim, 2018). Strateginis pagrindas – tai organizacijos prioritetai ir dėmesio sritys. Ši dimensija parodo strategines organizacijos orientacijas (pavyzdžiui, į inovacijas, veiklos efektyvumą, vartotojų pasitenkinimą ir kt.) (Przesdzink et al., 2024). Šeštoji organizacinės kultūros dimensija – sėkmės kriterijai – apibrėžia, kaip organizacijoje matuojama sėkmė. Tai gali būti finansiniai rezultatai, vartotojų pasitenkinimas, darbuotojų įsitraukimas ir kt.

(Fernandes et al., 2023). Kiekviena minėtoji dimensija suteikia vertingų įžvalgų apie organizacinės kultūros struktūrą. Pagal organizacinės kultūros dimensijas išskiriami tokie organizacijos kultūros tipai: klano kultūra, adhokratijos kultūra, rinkos kultūra, hierarchijos kultūra (Cameron & Quinn, 2005). Konkuruojančių vertybių modelis pavaizduotas 1.1.1 paveiksle. Pagal šį modelį organizacijoms gali būti būdingi vienas ar daugiau organizacijos kultūros tipų, priklausomai nuo to, į ką organizaciją yra orientuota – į lankstumą ir veiksmų laisvę ar stabilumą ir kontrolę, į vidinius išteklius ir integraciją ar išorinius ir diferenciaciją (Rai, 2011).



1.1.1 pav. Konkuruojančių vertybių modelis

Šaltinis: Filep (2019, p. 273)

Klano kultūra yra orientuota į bendradarbiavimą. Klano kultūroje vadovai atlieka tarpininkų, mentorių ir komandų kūrėjų vaidmenį (Čuček & Mlaker Kač, 2020). Organizacijoje, kurioje vyrauja klano kultūra, svarbiomis vertybėmis laikomas atsidavimas, komunikacija, tobulėjimas (Cameron & Quinn, 2005).

Adhokratijos tipo kultūra orientuota į kūrybiškumą. Svarbiausiomis vertybėmis šio tipo kultūroje yra laikomi inovatyvūs rezultatai, pokyčiai, lankstumas. Organizacija, kurioje vyrauja adhokratija, yra linkusi eksperimentuoti, siekia būti pirma naujų prekių ir paslaugų pristatyme rinkoje (Cameron & Quinn, 2005). Tad adhokratijos tipo organizacinėse kultūrose susiduriama su iššūkiais rinkai siūlant naujas prekes ir paslaugas, adaptuojantis prie naujų galimybių (Mesfin et al., 2020).

Rinkos tipo kultūra orientuota į konkurenciją. Pagrindinėmis vertybėmis rinkos tipo organizacijose yra laikoma rinkos dalis, tikslų pasiekimas, pelningumas (Čuček & Mlaker Kač, 2020). Organizacija, kurioje vyrauja rinkos tipas, pati funkcionuoja kaip rinka; tokia organizacija yra labiau orientuota į išorinę aplinką, nei į vidaus problemas (Mesfin et al., 2020).

Hierarchijos kultūrai būdinga aiški organizacinė struktūra, standartizuotos taisyklės ir procedūros, griežta kontrolė, ir apibrėžtos atsakomybės (Mesfin et al., 2020). Pagrindinėmis šios kultūros

vertybėmis laikomas vieningumas, koordinacija, efektyvumas, griežtas taisyklių ir reglamentų laikymasis. Darbuotojus tarpusavyje sieja formalios taisyklės, organizacijos politika (Cameron & Quinn, 2005).

Nebojša ir kiti (2020) nagrinėjo kiek kitokius keturis organizacinės kultūros tipus. Visi jie apibūdinti 1.1.4. lentelėje. Kiekvienas iš lentelėje įvardintų organizacinės kultūros tipų turi savo stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios gali daryti įtaką organizacijos veiklai priklausomai nuo sektoriaus, organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio. Šių tipų supratimas leidžia organizacijoms geriau prisitaikyti prie išorinių ir vidinių iššūkių bei efektyviau valdyti savo vidinę aplinką.

1.1.4. lentelė

Organizacinės kultūros tipai

Tipas	Apibūdinimas
Galios kultūra	Galios kultūra turi vieną galios šaltinį, iš kurio įtaka plinta per visą organizaciją. Galios kultūros struktūra gali būti laikoma tinklu, kuriame kontrolė vykdoma iš centro. Galios kultūros veiksmingumas priklauso nuo pasitikėjimo ir asmeninio bendravimo. Išteklių ir charizma yra pagrindiniai autoriteto šaltiniai. Asmenys skatinami vykdyti savo užduotis neužduodant klausimų ar jų užduodant kuo mažiau. Taisyklės yra minimalios, o biurokratija beveik neegzistuoja.
Užduočių kultūra	Užduočių kultūra yra tokia, kurioje galia yra išsklaidyta. Pagrindu laikoma kompetencija, o ne pozicija ar charizma. Užduočių kultūra yra komandinė kultūra, orientuota į vykdomą darbą. Šioje kultūroje pagrindiniai organizaciniai principai yra lankstumas, prisitaikymas, individuali autonomija ir tarpusavio pagarba.
Vaidmens kultūra	Vaidmens kultūra yra biurokratija. Vaidmens kultūros stiprybė slypi jos specializacijose arba funkcijose (pavyzdžiui, priežiūra, gamyba, pirkimai, rinkodara ir pan.). Taisyklės ir procedūros, taip pat darbo aprašymai dominuoja šios kultūros aplinkoje. Pagrindinė šios kultūros problema yra ta, kad ji gali būti lėta pokyčių atpažinime ir reakcijoje į juos.
Asmens kultūra	Asmens kultūra egzistuoja vien tik dėl ją sudarančių individų. Ji vystosi tada, kai žmonių grupė nusprendžia, kad jų interesus geriausiai atitiks kolektyvinė, o ne individuali organizacija. Tai dažnai pasitaiko tarp gydytojų ir teisininkų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nebojša et al. (2020)

Nagrinėjant įvardintus organizacinės kultūros tipus, galima teigti, kad kultūros organizacijose dominuoja vaidmens kultūra, kadangi jos pagrindas yra biurokratija. Kaip nurodo Rafiq Awan, Mahmood (2010), kultūros įstaigoms būdingas biurokратиškumas, kas slopina mokymąsi ir pokyčius. Lakos ir Phipps (2004) išryškintas poreikis kultūros įstaigoms adaptuotis prie kintančios informacinės aplinkos, išryškina lanksčios ir atliepiančios organizacinės kultūros svarbą. Tai reiškia, kad, vertinant per konkuruojančių vertybių modelio prizmę, kultūros organizacijoms būtų svarbu orientuotis į klano ir / ar adhokratijos organizacinės kultūros tipus, nes klano kultūra akcentuoja bendradarbiavimą, bendruomeniškumą ir darbuotojų įsitraukimą, o adhokratijos kultūra skatina kūrybiškumą, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Tokia orientacija, tikėtina, padėtų įveikti biurokratijos keliamus iššūkius, o taip pat sudarytų sąlygas kultūros organizacijoms efektyviau reaguoti į kintančius aplinkos poreikius.

Išnagrinėjus organizacinės kultūros apibrėžimus, organizacijos organizacinę kultūrą būtų galima apibrėžti kaip vertybių, normų, įsitikinimų, prielaidų ir elgesio modelių visumą, kuri formuoja organizacijos narių elgesį, požiūrį ir sprendimus. Ji apima tiek matomus elementus (formalios taisyklės ir procedūros), tiek nematomus (kolektyvinės nuostatos, emocijos ir neformalios elgesio normos). Organizacinė kultūra veikia kaip „klijai“, suvienijantys kultūros organizacijos darbuotojus

bendrų tikslų siekimui, ir tuo pačiu nubrėžia ribas, kaip spręsti problemas, bendrauti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Apibendrinant organizacinės kultūros struktūros analizę, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra esminis organizacijos veiklą formuojantis veiksnys, apimantis tiek matomus, tiek nematomus elementus, kurie daro įtaką organizacijos valdymui ir darbuotojų patirtims. Tai ypač aktualu kultūros organizacijoms, kuriose kūrybiškumas, bendradarbiavimas ir vertybių puoselėjimas yra kertiniai veiklos principai. Kultūros sektoriuje organizacinė kultūra gali būti nagrinėjama struktūriniu požiūriu, į organizacinę kultūrą žvelgiant kaip į specifinių dimensijų rinkinį. Skirtingi organizacinės kultūros tipai, tokie kaip galios, užduočių, vaidmens ir asmens kultūros, padeda geriau suprasti, kaip veikiama kultūros organizacijų dinamika, kūrybinis procesas bei darbuotojų motyvacija. Konkuruojančių vertybių modelis suteikia papildomo gylio, leidžiančio įvertinti kultūros įtaką kultūros įstaigų vertybėms, veiklos efektyvumui ir ilgalaikiai sėkmei.

1.2. Pasitenkinimo darbu svarba šiuolaikinei organizacijai

Pasitenkinimas darbu – tai sudėtingas ir daugialypis reiškiny. Šį reiškinį suprasti svarbu, nes tai leis įgyti žinių apie tai, kaip kurti palankias sąlygas darbuotojų gerovei ir veiklos efektyvumui užtikrinti. Siekiant pasitenkinimo darbu fenomeno pažinimo, nagrinėjami pasitenkinimo darbu apibrėžimai, atskleidžiama pasitenkinimo darbu svarba šiuolaikinėse organizacijose.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingus aspektus akcentuojantys pasitenkinimo darbu apibrėžimai (žr. 1.2.1. lentelę).

1.2.1 lentelė

Pasitenkinimo darbu apibrėžimai

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
Sadeghi ir kiti (2013)	Kriterijus, matuojantis darbuotojų patiriamos laimės darbe laipsnį
Vukonjanski ir kiti (2012)	Asmens subjektyvus darbo ir aplinkos vertinimas, t.y. požiūris, atspindintis, kiek žmogui patinka ar nepatinka jo darbas
Čuček, Mlaker Kač, (2020)	Tinkamos elgsenos su darbuotojais ir palankaus emocinio klimato rezultatas, kurį formuoja asmeninis savo darbo patirties vertinimas
Mesfin ir kiti (2020)	Asmens nuostatų dėl jo darbo pozityvumas. Tai darbuotojo pozicija dėl profesinių pareigų ir darbo aplinkos
Zhang, Wang (2021)	Darbuotojo patiriamas pasitenkinimo lygis savo darbu, apimantis tiek emocinius, tiek kognityvinius komponentus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Čuček & Mlaker Kač (2020), Mesfin et al. (2020), Sadeghi et al. (2013), Vukonjanski et al. (2012), Zhang & Wang (2021)

Sadeghi ir kitų (2013) pasiūlytame apibrėžime pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip kriterijus, kuris apibūdina darbuotojo laimės jausmą. Jame pabrėžiamas subjektyvus darbuotojo emocinis atsakas, tačiau mažiau dėmesio skiriama kitiems darbo aspektams, tokiems kaip darbo aplinka ar kognityviniai komponentai. Vukonjanski ir kiti (2012) akcentuoja darbuotojo subjektyvų darbo ir aplinkos vertinimą. Minėto autoriaus apibrėžimas apima tiek emocinį, tiek racionalų darbuotojo požiūrį į darbą, o pasitenkinimas interpretuojamas kaip asmens požiūris, atspindintis jo santykį su darbu (teigiamą ar neigiamą). Čuček ir Mlaker Kač (2020) į pasitenkinimą darbu žvelgia kaip į tinkamo elgesio su darbuotojais ir palankaus emocinio klimato rezultatą. Pabrėžiamas darbo aplinkos

poveikis darbuotojų patirčiai ir jų subjektyviam vertinimui. Mesfin ir kiti (2020) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip darbuotojo nuostatų dėl darbo pozityvumą; akcentuojamas darbuotojų požiūris į pareigas ir darbo aplinką. Šis apibrėžimas glaudžiai susijęs su darbuotojų emocine būsena bei jų pozicija darbo atžvilgiu. Zhang ir Wang (2021) pasitenkinimą darbu pristato kaip darbuotojo emocinių ir kognityvinių reakcijų sintezę. Tai vienas išsamiausių apibrėžimų, nes apima tiek jausmus, tiek racionalų mąstymą, suteikiant platesnę perspektyvą į tai, kaip darbuotojai vertina savo darbą. Išnagrinėjus pasitenkinimo darbu apibrėžimus, galima teigti, kad dažniausiai pasitenkinimas darbu traktuojamas kaip subjektyvi darbuotojo reakcija, apimanti emocinius ir / ar kognityvinius komponentus; akcentuojamas darbo aplinkos ir asmeninės patirties vaidmuo.

Išanalizavus pasitenkinimo darbu apibrėžimus, pereinama prie pasitenkinimo darbu svarbos atskleidimo. Sadeghi ir kitų (2013) teigimu, vadovams darbuotojų pasitenkinimas yra svarbus dėl kelių pagrindinių priežasčių. Pirma, tarp darbuotojų pasitenkinimo ir produktyvumo egzistuoja tiesioginis ryšys. Antra, atvirkštinis ryšius darbuotojų pasitenkinimas yra susijęs su jų ketinimais keisti darbo vietą. Trečia, žemas darbuotojų pasitenkinimas yra pagrindinė organizacijos gerovės silpnėjimo priežastis. Darbuotojų pasitenkinimas organizacijoje padeda kurti sveiką organizacinę aplinką. Kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu, jie bus linkę dirbti sunkiau ir produktyviau (Sadeghi et al., 2013).

Darbuotojų pasitenkinimui svarbu skirti deramą dėmesio ir kultūros sektoriaus organizacijose. Nekyla dvejonų, kad kultūros sektoriuje žmoniškiesiems ištekliams tenka svarbiausias vaidmuo (Dudėnaitė et al., 2015). Žmoniškieji ištekliai itin svarbūs kultūros sektoriaus organizacijų produktų (prekių ar paslaugų) kokybės užtikrinimui (Gomez-Diago, 2016). Minėtos aplinkybės lemia, kad kultūros sektoriaus organizacijoms yra ypač svarbu investuoti į savo darbuotojų pasitenkinimo užtikrinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu – tai daugialypis ir sudėtingas reiškiny, apimantis darbuotojų emocines ir kognityvines reakcijas į jų darbo aplinką bei asmenines patirtis. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su organizacijos produktyvumu, darbuotojų lojalumu ir bendros aplinkos gerove, todėl jam būtina skirti ypatingą dėmesį. Ypač tai aktualu kultūros sektoriui, kur žmoniškieji ištekliai lemia teikiamų paslaugų ar produktų kokybę. Investicijos į darbuotojų pasitenkinimą ne tik gerina jų motyvaciją ir produktyvumą, bet ir prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės. Taigi pasitenkinimo darbu svarba yra neabejotina tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.

1.3. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Pasitenkinimą darbu lemia plati veiksnių įvairovė. Mokslinėje literatūroje siūloma pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius grupuoti į aplinkos, organizacinius, darbo pobūdžio ir asmeninius veiksnius (Hulkova et al., 2024). Ši klasifikacija padeda geriau suprasti veiksnių sąveiką, todėl ji pasirenkama detalesnei pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių analizei.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra sudėtingas reiškiny, kurį lemia išorinės **aplinkos veiksniai**. Pirmiausia, paminėtina *teisinė sistema*, nes teisinė sistema ir darbo teisės normos gali lemti

darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą. Pavyzdžiui, šalių, kuriose yra stipri darbo teisė, darbuotojai dažnai jaučiasi labiau apsaugoti ir vertinami, kas gali didinti jų pasitenkinimą (Mo & Borbon, 2022).

Darbuotojų pasitenkinimui įtakos gali turėti *ekonominė situacija* šalyje. Pavyzdžiui, ekonominis nuosmukis, kaip nurodo Jayarathna ir Marasinghe (2023), gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą dėl finansinio nestabilumo, sumažėjusių atlyginimų ir didesnio darbo streso.

Technologiniai veiksniai, tokie kaip *naujų technologijų diegimas* ir *darbo procesų automatizavimas*, gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Technologijų pažanga gali pagerinti darbo sąlygas ir efektyvumą, tačiau ji taip pat gali sukelti stresą ir neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui, jei darbuotojai jaučiasi nesugebantys prisitaikyti prie naujų technologijų (Zaman & Zulganef, 2023).

Pasitenkinimą darbu lemia įvairūs **organizaciniai veiksniai**, tarp kurių svarbiausi yra organizacinė kultūra, darbo sąlygos, vadovavimo stilius ir darbuotojų įsipareigojimas.

Organizacinė kultūra yra vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos pasitenkinimui darbu. Xianqiang (2023) teigimu, stipri ir teigiama organizacinė kultūra formuoja palankų darbuotojų elgesį, požiūrį ir našumą, o tai savo ruožtu didina organizacinį įsipareigojimą. Organizacinė kultūra formuoja bendrą atmosferą darbo vietoje, kuri gali skatinti darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą organizacijai. Be to, Xianqiang (2023) pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu veikia kaip mediatorius tarp įvairių veiksnių, tokių kaip darbo charakteristikos, organizacinė parama, vadovavimas ir organizacinis įsipareigojimas.

Kitas svarbus veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu, yra *darbo sąlygos*. Čiutienė ir Railaitė (2013) atskleidžia, kad tinkamos darbo sąlygos yra būtinos, siekiant užtikrinti įvairaus amžiaus darbuotojų produktyvumą. Tyrime teigiama, kad darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas gali padėti sukurti palankesnes darbo sąlygas, kurios skatina pasitenkinimą darbu.

Vadovavimo stilius taip pat yra svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys. Cahyani ir kitų (2022) teigimu, vadovavimo stilius ir organizacinė kultūra turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir našumui, o pasitenkinimas darbu veikia kaip tarpininkas šioje sąsajoje. Efektyvus vadovavimas, kuris apima darbuotojų skatinimą ir palaikymą, gali padidinti pasitenkinimą darbu ir, atitinkamai, organizacijos našumą.

Organizacinis įsipareigojimas taip pat yra svarbus pasitenkinimo darbu aspektas. darbuotojai, turintys aukštą organizacinį įsipareigojimą, dažniausiai yra labiau patenkinti savo darbu ir mažiau linkę palikti organizaciją (Wulandari et al., 2023). Tai rodo, kad organizacijos, siekiančios didinti darbuotojų pasitenkinimą, turėtų skirti dėmesio organizacinio įsipareigojimo stiprinimui.

Darbo užmokestis neretai traktuojamas kaip svarbiausias darbuotojų pasitenkinimo veiksnys. Tinkamas darbo užmokestis yra būtina darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos sąlyga (Dousin et al., 2020). Darbuotojai, kurie savo darbo užmokestį laiko teisingu, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Dramićanin et al., 2021).

Paaukštėjimo galimybės taip pat daro svarios įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Darbuotojai, kurie mano, kad jie turi potencialą užimti geresnes pareigas organizacijoje, yra labiau patenkinti savo darbu (Phaik Wei, 2016). Aiškumo dėl karjeros galimybių stoka gali sukelti stagnacijos, nepasitenkinimo jausmus, ypač tarp tų darbuotojų, kurie įdeda daug pastangų, siekdami augimo ir pripažinimo (Dramićanin et al., 2021; Phaik Wei, 2016).

Privilegijos, lengvatos taip pat laikomi svarbiais darbuotojų pasitenkinimo veiksniais. Privilegijos, tokios kaip sveikatos draudimas, pensijų planas, apmokamos laisvos dienos gali prisidėti prie darbuotojo gerovės ir saugumo (Dousin et al., 2020).

Pripažinimas, įvertinimas, apimantis priedus, paskatinimą už rezultatus, gali motyvuoti darbuotojus ir didinti jų pasitenkinimą. Atkreiptinas dėmesys, kad šis veiksnys stiprina pasitenkinimą tik tuomet, kai darbuotojai priemonės suvokia kaip teisingas ir atitinkančias jų lūkesčius (Dramićanin et al., 2021).

Darbo organizavimas siejamas su fizine ir organizacine darbo aplinka. Tinkamas darbo organizavimas, kai užtikrinami tinkami ištekliai, sauga ir palaikanti darbinė aplinka, tiesiogiai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (Phaik Wei, 2016).

Bendradarbių vaidmuo stiprinant pasitenkinimą darbu taip pat svarbus. Tvirti ryšiai su kolegomis gali sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą. Priešingai, prasti santykiai su bendradarbiais gali lemti konfliktus, nepasitenkinimą (Phaik Wei, 2016).

Ryšiai darbe (komunikacija) turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Efektyvi komunikacija gali stiprinti pasitikėjimą ir skaidrumą, kas prisideda prie pozityvesnės darbo aplinkos kūrimo (Kumar & Giri, 2009).

Darbo pobūdžio veiksniai taip pat daro poveikio darbuotojų pasitenkinimui.

Kaip pažymi Sadeghi ir kiti (2013), darbuotojų pasitenkinimo lygis priklauso nuo to, kiek darbo aplinkoje palaikomas darbuotojo *autonomiškumas*. Kai darbuotojai turi laisvę priimti sprendimus ir patys planuoti savo veiklą, jie dažnai jaučiasi labiau įsitraukę į darbą, jaučia didesnę atsakomybę ir pasitenkinimą. Priešingai, griežtas darbo kontrolės režimas gali sukelti stresą ir mažinti darbuotojų pasitenkinimą.

Darbo forma gali daryti poveikio pasitenkinimui darbu. Krukauskaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė (2024) nurodo, kad nuotolinis darbas, kuris tapo populiarus pandemijos metu, gali suteikti darbuotojams daugiau galimybių pritaikyti savo užduotis pagal asmeninius įgūdžius ir interesus, kas gali teigiamai paveikti jų pasitenkinimą.

Individualūs veiksniai taip pat gali turėti įtakos pasitenkinimui darbu.

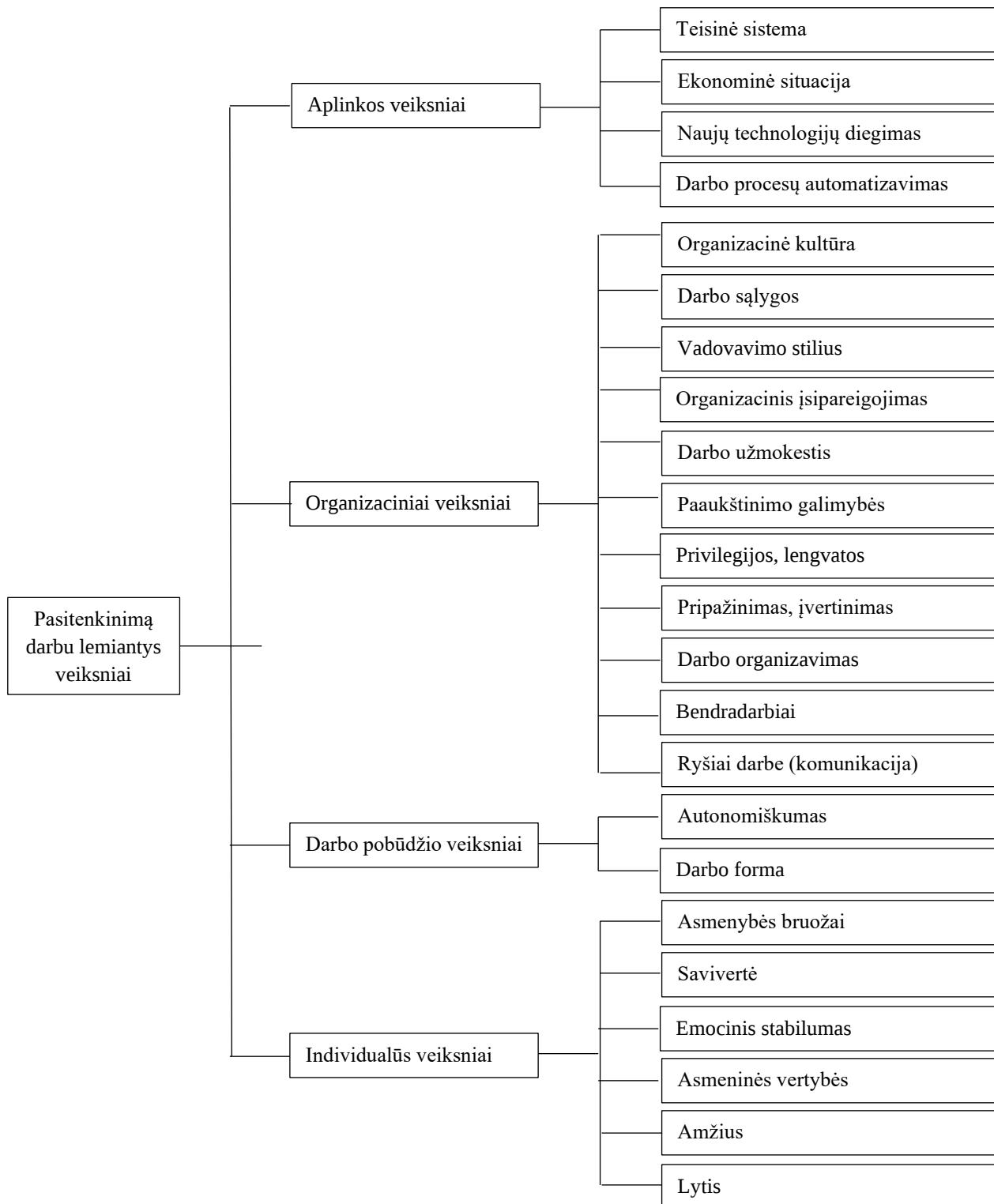
Asmeniniai darbuotojo veiksniai, tokie kaip *asmenybės bruožai, savivertė* ir *emocinis stabilumas*, turi reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu. Tokie asmenybės bruožai, kaip ekstravertiškumas, sąžiningumas ir emocinis stabilumas gali paveikti, kaip darbuotojai interpretuoja savo darbo aplinką ir patirtis (Templer, 2012). Savivertė ir emocinis stabilumas yra itin glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu. Darbuotojai, turintys aukštą emocinį stabilumą, dažniau teigiamai vertina darbo užduotis ir iššūkius, kas gali lemti didesnę pasitenkinimą darbu (Judge et al., 2008).

Taip pat svarbu pažymėti, kad *asmeninės vertybės* taip pat gali formuoti darbuotojų požiūrį į savo darbą. Darbuotojai, kurių vertybės atitinka organizacijos vertybes, dažniau jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Wright & Bonett, 2007). Šis suderinamumas gali sukurti teigiamą darbo atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įsitraukę.

Demografiniai veiksniai, tokie kaip *amžius* ir *lytis*, yra svarbūs aspektai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu. Skirtingos demografinės grupės gali turėti skirtingas nuostatas ir lūkesčius, kurie tiesiogiai veikia jų pasitenkinimo lygį. Pavyzdžiui, vyresni darbuotojai dažnai išreiškia didesnę

pasitenkinimą darbu nei jaunesni, nes jie gali turėti geresnę darbo patirtį ir stabilumą (Febriani et al., 2023). Be to, lyties skirtumai taip pat gali turėti įtakos pasitenkinimui darbu, kaip rodo tyrimai, nagrinėjantys vyrų ir moterų pasitenkinimo lygį sveikatos priežiūros sektoriuje (Liu et al., 2021).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išgryninti darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių rinkinį. Šis rinkinys pateiktas 1.2.1 paveiksle.



1.2.1 pav. Darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių klasifikacija
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Paveiksle įvardinti darbuotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai neabejotinai svarbūs ir kultūros įstaigose. Mokslinėje literatūroje akcentuojama organizacinių veiksnių reikšmė kultūros įstaigose. Kaip nurodo Martin (2022), kultūros įstaigų darbuotojų požiūris į vadovavimą neabejotinai siejasi su jų pasitenkinimo ir įsitraukimo lygiu. Darch ir kitų (2020) teigimu, kultūros įstaigose be misijos ir vertybių, svarbi ir organizacinė kultūra. Bendradarbiavimą, inovaciją ir pagarbą skatinanti organizacinė kultūra stiprina darbuotojų pasitenkinimą. Srirahayu ir kiti (2022) pažymi, kad palaikanti organizacinė kultūra skatina mokymąsi ir gebėjimą prisitaikyti. Šis gebėjimas yra itin svarbus kultūros įstaigoms, kurios susiduria su intensyviais technologiniais ir socialiniais pokyčiais.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu – reiškiny, kurį lemia aplinkos, organizaciniai, darbo pobūdžio ir individualūs veiksniai. Visi šie veiksniai neabejotinai veikia ir kultūros sektoriaus organizacijose. Aplinkos lygmenyje teisinė sistema, ekonominė situacija, technologinė pažanga formuoja kultūros organizacijų darbuotojų lūkesčius ir finansinį stabilumą, kas taip pat turi įtakos pasitenkinimui. Organizaciniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai apima organizacinę kultūrą, darbo sąlygas, vadovavimo stilių, organizacinį įsipareigojimą, darbo užmokestį, paaugstinimo galimybes, privilegijas, lengvatas, pripažinimą, įvertinimą, darbo organizavimą, bendradarbius, ryšius darbe (komunikaciją), darbo pobūdžio veiksniai – autonomiškumą ir darbo formą. Individualiame lygmenyje darbuotojų pasitenkinimą formuoja asmenybės bruožai, savivertė, emocinis stabilumas, asmeninės vertybės, amžius ir lytis. Siekiant stiprinti pasitenkinimą darbu, kultūros organizacijoms svarbu atsižvelgti į visus identifikuotus veiksnius ir koreguoti juos darbuotojams priimtina linkme.

1.4. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos

Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajų tyrimai sulaukė mokslininkų (Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Stefanovska–Petkovska et al., 2019; Vukonjanski et al., 2012) dėmesio, kadangi šis ryšys yra svarbus, siekiant paaiškinti, kaip darbuotojų pasitenkinimas gali būti sustiprintas organizacinio valdymo priemonėmis. Šiame darbo skyriuje pateikiama pastaruosius kelis dešimtmečius atliktų tyrimų apžvalga, atskleidžianti, kaip įvairiose darbo aplinkose siejasi organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu.

Sadeghi ir kiti (2013) organizacinės kultūros poveikiui darbuotojų pasitenkinimui nustatyti pasirinko švietimo sektorių. Į organizacinę kultūrą autoriai žvelgė kaip į penkių Hofstede dimensijų kompleksą. Irane atliktos anketinės apklausos, kurioje dalyvavo 187 mokytojai, rezultatai parodė, kad galios atstumo ir vyriškumo / moteriškumo dimensijos daro tiesioginio neigiamo poveikio pagrindiniams psichologiniams poreikiams. Pastarieji daro tiesioginį teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

Kim su kolegomis (2017) vertino JAV dirbančių korėjiečių slaugytojų organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajas. Darbuotojų pasitenkinimas vertintas nagrinėjant profesinį statusą, organizacijos politiką, darbo apmokėjimą, gydytojų ir slaugytojų tarpusavio santykius, bendradarbiavimą. Darbuotojų pasitenkinimo vertinimui taikytas pasitenkinimo darbu indeksas. Į organizacinės kultūros vertinimą Kim ir kiti (2017) įtraukė tokius aspektus, kaip: darbo apmokėjimas, skatinimas, darna, tarpusavio pasitikėjimas, hierarchija, sprendimų priėmimo teisės, darbuotojų kaita

ir darbo ribos. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas tiesiogiai susijęs su organizacine kultūra. Organizacinis įsipareigojimas, kultūra, šeimyninė padėtis ir darbo vieta paaiškino 76,8 proc. darbuotojų pasitenkinimo variacijos (Kim et al., 2017). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad minėtieji veiksniai yra itin svarbūs pasitenkinimui darbu ir sveikatos priežiūros įstaigų vadovams tikslinga stiprinti darbuotojų pasitenkinimą būtent per minėtųjų sričių gerinimą.

Soomro ir Shah (2019) siekė įvertinti verslumo orientacijos ir organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo rezultatams. Apklausę 326 smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus darbuotojus ir atlikę struktūrinių lygčių modeliavimą, autoriai nustatė, kad organizacinis įsipareigojimas, darbuotojų pasitenkinimas ir organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų rezultatams. Verslumo orientacija teigiamai ir reikšmingai veikia organizacinį įsipareigojimą. Organizacinis įsipareigojimas ir organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui (Soomro & Shah, 2019). Tai rodo, kad teigiama organizacinė kultūra, kuri skatina darbuotojų bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir bendrų vertybių puoselėjimą, prisideda prie geresnių veiklos rezultatų. Praktiniu požiūriu tai reiškia, kad organizacijos turi investuoti į organizacinės kultūros kūrimą, siekdamos padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir rezultatyvumą.

Nebojša ir kiti (2020) nagrinėjo, kaip atskiri organizacinės kultūros tipai veikia darbuotojų pasitenkinimą švietimo sektoriuje. Atliekant anketinę apklausą, universitetų ir kolegijų profesoriams buvo pateikti klausimynai, skirti kiekvienam organizacinės kultūros tipui (galios, užduočių, vaidmens, asmens) įvertinti. Darbuotojų pasitenkinimui nustatyti autoriai naudojo pasitenkinimo darbu klausimyną, kuris apėmė tokius aspektus, kaip darbo apmokėjimas, skatinimas, vadovavimas, naudos, apdovanojimai, operacinės procedūros, kolegos, darbo pobūdis ir komunikacija. Tyrimo, atlikto Serbijoje, Slovėnijoje, Bosnijoje ir Hercegovinoje rezultatai parodė, kad dauguma profesorių yra patenkinti savo darbu. Nustatyta, kad visose trijose valstybėse pasitenkinimui darbu įtakos turi galios, vaidmens ir asmens kultūra (Nebojša et al., 2020). Kadangi tyrimas buvo atliktas trijose skirtingose valstybėse, rezultatai atskleidžia, kad nepaisant šalių skirtumų, galios, vaidmens ir asmens kultūros visose trijose šalyse daro panašų poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Tai rodo, kad tam tikri organizacinės kultūros tipai gali būti universalūs ir jų poveikis darbuotojams yra bendras, nepriklausomai nuo šalies ar regiono.

Park ir Doo (2020) nagrinėjo struktūrinius ryšius tarp organizacinės kultūros, personalo vadybos praktikų, vadovaujančio personalo (tik moterų) organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu Pietų Korėjoje. Anketinės apklausos, kurioje dalyvavo 230 vadovių, rezultatai atskleidė, kad organizacinė kultūra turi tiesioginės įtakos personalo valdymo praktikoms ir netiesiogiai veikia pasitenkinimą darbu, o taip pat ir organizacinį įsipareigojimą (Park & Doo, 2020). Tyrime dalyvavo įvairių Pietų Korėjoje veikiančių organizacijų vadovės, kas suteikia papildomos svarbos dėl specifinio kultūrinio ir lyčių konteksto. Tai rodo, kad organizacinė kultūra gali būti ypač svarbi kuriant palaikančią aplinką vadovėms, skatinant jų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai.

Būta tyrimų, kuriuose organizacinė kultūra nagrinėta kaip kitus ryšius veikiantis veiksnys. Pavyzdžiui, Stefanovska–Petkovska ir kiti (2019) siekė nustatyti organizacinės kultūros poveikį ryšiui tarp darbuotojų pasitenkinimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso. Atlikę anketinę medienos gamybos sektoriaus darbuotojų apklausą, autoriai nustatė, kad organizacinė kultūra minėto ryšio neveikia (Stefanovska–Petkovska et al., 2019). Tai rodo, kad, norint suprasti darbuotojų

pasitenkinimą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso sąsają, reikėtų tirti kitus galimus įtakos ryšiui turinčius veiksnius.

Vieną naujausių tyrimų, nagrinėjusių ryšį tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu atliko Hulkova ir kiti (2024). Autoriai siekė nustatyti, ar sveikatos priežiūros įstaigos organizacinė kultūra daro įtakos slaugytojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai parodė, kad sveikatos priežiūros įstaigos organizacinė kultūra reikšmingai lemia slaugytojų pasitenkinimą darbu (Hulkova et al., 2024). Tyrimas remiasi skirtumų tarp grupių ir koreliacinių ryšių vertinimu, tačiau reali priežastinio ryšio analizė nebuvo atlikta. Tai kelia abejonių dėl rezultatų patikimumo ir apibendrinamumo. Koreliaciniai ryšiai rodo tik sąsajas tarp kintamųjų, tačiau negali užtikrinti, kad organizacinė kultūra iš tikrųjų lemia pasitenkinimą darbu. Tai reiškia, kad rezultatai negali būti laikomi tvirtais įrodymais dėl organizacinės kultūros poveikio, ir reikia atsargiai vertinti jų interpretaciją.

Apžvelgus tyrimus, kuriuose nagrinėtos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo, norėtųsi išskirti tam tikrus svarbius aspektus:

- *teorijos*. Dalis tyrimų (Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Vukonjanski et al., 2012) aiškiai nurodo teorijas, kuriomis grindžiami vertinimai, tačiau žymiai dažniau teorinis pagrindas nenurodytas, kas gali apsunkinti tyrimų rezultatų lyginimą tarpusavyje;
- *sektoriai*. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos nagrinėtos įvairių sektorių pavyzdžiu. Sąsajų tyrimai atlikti užsienio šalių švietimo (Nebojša et al., 2020; Sadeghi et al., 2013), sveikatos priežiūros (Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017), medienos produktų gamybos (Stefanovska–Petkovska et al., 2019) ir kituose sektoriuose;
- *geografinė aprėptis*. Geografiškai tyrimai apima skirtingas šalis, pradedant Iranu ir Pietų Korėja, baigiant Serbija ir JAV, kas suteikia platų kultūrinį ir institucinį kontekstą;
- *rezultatai*. Beveik visuose tyrimuose nustatyta, kad organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

Apibendrinant atliktą organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajų tyrimų analizę, galima teigti, kad organizacinė kultūra – svarbus tiesioginį ar netiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui turintis veiksnys. Nustatyta, kad tyrimų rezultatai kiek skiriasi priklausomai nuo taikomų teorijų, sektorių, kuriuose tyrimai atlikti. Stingant organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajų tyrimų, orientuotų išimtinai į kultūros sektorių, tampa svarbu tokių tyrimų atlikti. Tyrimui būtinas teorinis modelis, kuris rengiamas ir pagrindžiamas kitame šio darbo skyriuje.

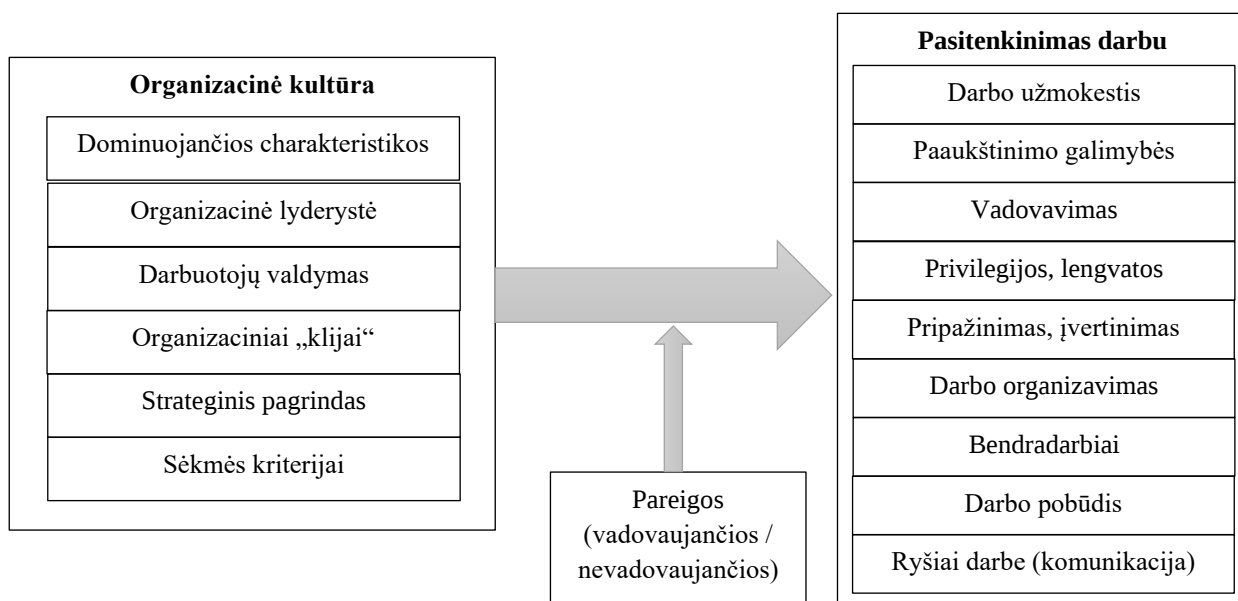
1.5. Organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui kultūros organizacijose modelis

Siekiant įvertinti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui kultūros organizacijose, rengiamas konceptualus modelis (žr. 1.5.1 pav.). Išnagrinėjus organizacinės kultūros dimensijas ir tipus, pasirinkta vadovautis konkuruojančių vertybių modeliu. Pagal šį modelį organizacinė kultūra yra sudaryta iš šešių pagrindinių dimensijų: dominuojančių charakteristikų, organizacinės lyderystės, darbuotojų valdymo, organizacinių „klijų“, strateginio pagrindo ir sėkmės kriterijų (Čuček & Mlaker Kač, 2020). Darbuotojų pasitenkinimas traktuojamas kaip daugiadimensinis konstruktas. Pasitenkinimas darbu šiame baigiamajame darbe apima tokias dimensijas: darbo užmokestį,

paaugštinimo galimybes, vadovavimą, privilegijas, lengvatas, pripažinimą, įvertinimą, darbo organizavimą, bendradarbius, darbo pobūdį, ryšius darbe (komunikaciją) (Paleksić et al., 2017).

Remiantis anksčiau atliktų tyrimų rezultatais (Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Stefanovska–Petkovska et al., 2019; Vukonjanski et al., 2012), galima tikėtis, kad organizacinė kultūra turi įtakos kultūros sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimui darbu.

.



1.5.1 pav. Tyrimo modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal konkuruojančių vertybių modelį, priklausomai nuo organizacinės kultūros dimensijų raiškos, galima identifikuoti kultūros sektoriaus organizacinės kultūros tipą (klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos) (Cameron & Quinn, 2005). Atsižvelgiant į tai, kad kultūros organizacijose gali dominuoti skirtingi organizacinių kultūrų tipai, galima tikėtis, kad priklausomai nuo dominuojančio organizacinės kultūros tipo skiriasi pasitenkinimas darbu.

Neatmestina prielaida, kad organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui gali skirtis priklausomai nuo to, kokias pareigas – vadovaujančias ar ne – užima darbuotojas. Tad darytina prielaida, kad organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Apibendrinant teorinių organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui prielaidų analizę, galima teigti, kad organizacinė kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu yra glaudžiai tarpusavyje susiję reiškiniai. Organizacinė kultūra, kaip vertybių, normų, elgesio modelių ir kolektyvinių nuostatų visuma, formuoja darbuotojų elgesį, požiūrį ir sprendimus, veikdama kaip organizacijos bendrų tikslų siekimą ir veiklos kryptingumą. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu – daugialypis reiškinys, kurį lemia aplinkos, organizaciniai, darbo pobūdžio ir individualūs veiksniai, – daro tiesioginį poveikį organizacijos produktyvumui, darbuotojų motyvacijai bei ilgalaikiai sėkmei.

Kultūros sektoriaus organizacijose organizacinė kultūra pasižymi specifinėmis dimensijomis, kurios įtakoja kūrybinį procesą, darbuotojų motyvaciją bei veiklos efektyvumą. Tokiose organizacijose ypatingą reikšmę įgyja kūrybiškumo, bendradarbiavimo ir vertybių puoselėjimas. Tuo pat metu pasitenkinimas darbu tampa kritiniu veiksnio, nes darbuotojų emocinės ir kognityvinės reakcijos tiesiogiai lemia teikiamų paslaugų kokybę.

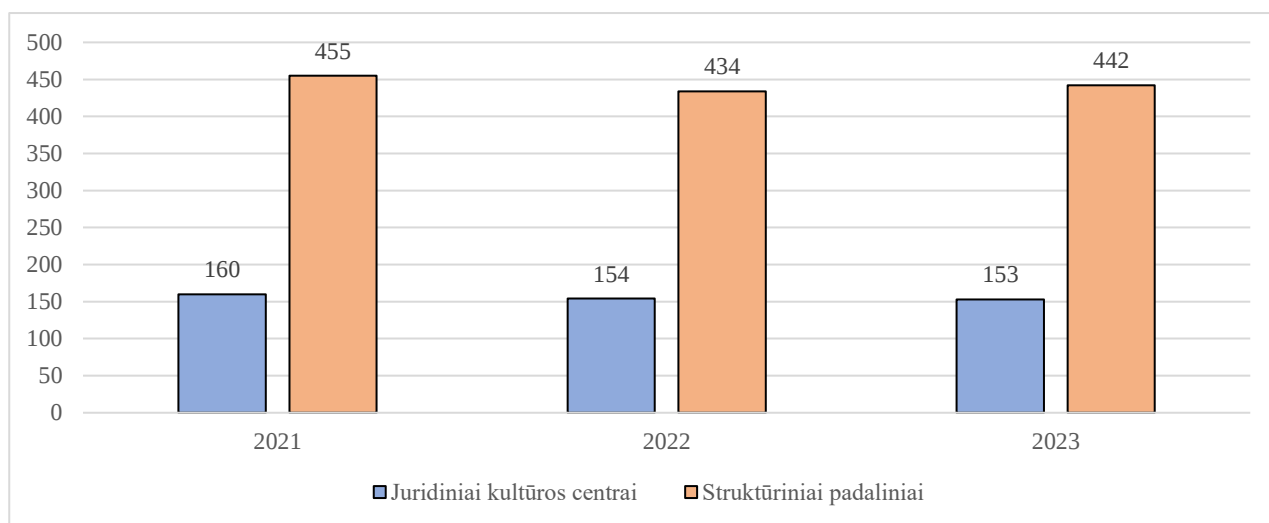
Išanalizavus organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas, nustatyta, kad įvairiose pasaulio valstybėse atlikti empiriniai tyrimai patvirtina organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Tikėtina, kad skirtingi vyraujantys organizacinės kultūros tipai nevienodai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, galimi kultūros poveikio darbuotojų pasitenkinimui skirtumai tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių. Siekiant patvirtinti ar paneigti organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajas, būtinas empirinis tyrimas.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Empiriniu organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimu siekiama rasti atsakymą į šį probleminį klausimą – koks organizacinės kultūros poveikis kultūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimui darbu? Atsakymo ieškoma atliekant empirinį tyrimą Lietuvos kultūros centrų pavyzdžiu.

Kultūros centras apibūdinamas kaip „atvira bendruomenei įstaiga, kultūrinė erdvė, kurioje puoselėjama etninė kultūra, tradicijų tęstinumas, mėgėjų menas kuriant menines programas, plėtojant šviečiamąją, edukacinę, pramoginę veiklą, ugdamant bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuojant profesionaliojo meno sklaidą“ (Lietuvos nacionalinis kultūros centras, 2024). Kultūros centrai veikia visose Lietuvos savivaldybėse. Kaip rodo 2.1.1. paveiksle pateikti duomenys, 2023 m. šalyje veikė 153 juridiniai kultūros centrai, 442 struktūriniai padaliniai.



2.1.1 pav. Kultūros centrų tinklo kaita

Šaltinis: Lietuvos kultūros centrų statistiniai rodikliai 2021-2023 (2024)

2024 m. sausio mėn. duomenimis, Lietuvos kultūros centruose dirbo 3188 kultūros ir meno darbuotojai, 1339 – kiti darbuotojai (*Lietuvos kultūros centrų statistiniai rodikliai 2021-2023, 2024*). Iš viso kultūros centruose minėtu laikotarpiu dirbo 4527 darbuotojai. Kultūros centruose itin daug dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. 2023 m. kvalifikaciją tobulino net 2414 darbuotojų (*Lietuvos kultūros centrų statistiniai rodikliai 2021-2023, 2024*).

Kultūros centruose vyksta įvairūs renginiai: mėgėjų meno kolektyvų renginiai, profesionalaus meno renginiai, tautodailės parodos, ekspedicijos, edukaciniai renginiai, kino filmai, pramoginės muzikos

koncertai, kiti renginiai. 2021–2023 m. kultūros centruose vykusių renginių dinamika pateikta 2.1.1. lentelėje.

2.1.1 lentelė

Kultūros centrų renginių ir jų dalyvių, lankytojų skaičiaus dinamika 2021–2023 m.

	2021	2022	2023
Renginių skaičius	36521	40970	43747
Renginių dalyvių ir lankytojų skaičius	15216176	11023573	9689963

Šaltinis: Lietuvos kultūros centrų statistiniai rodikliai 2021-2023 (2024)

Kaip rodo statistiniai duomenys, Lietuvos kultūros centrų renginių skaičius 2021–2023 m. didėjo. Tai reiškia, kad po Covid-19 pandemijos kultūros centrai organizavo vis daugiau renginių. Nors renginių skaičius didėjo, renginių dalyvių ir lankytojų skaičius per nagrinėjamą laikotarpį sumažėjo 36,32 proc.

Lietuvos kultūros centruose atlikto organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimo rezultatai sudarys prielaidas nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui nagrinėtose įstaigose, o taip pat palyginti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Empirinio tyrimo rezultatai sudarys prielaidas patvirtinti arba atmesti iškeltas hipotezes:

H1: Organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.

H2: Priklausomai nuo dominuojančio organizacinės kultūros tipo darbuotojų pasitenkinimas skiriasi.

H3: Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių.

Atlikus teorinių prielaidų analizę, pasirinkta vadovautis konkuruojančių vertybių modeliu. Šis modelis į organizacinę kultūrą siūlo žvelgti kaip į šešių dimensijų rinkinį: dominuojančių charakteristikų, organizacinės lyderystės, darbuotojų valdymo, organizacinių „klijų“, strateginio pagrindo ir sėkmės kriterijų (Alharbi & Sidahmed Abdelrahim, 2018; Cameron & Quinn, 2005; Čuček & Mlaker Kač, 2020; Fernandes et al., 2023; Maia et al., 2019; Morton et al., 2019; Przesdzink et al., 2024; Rus et al., 2018).

Į darbuotojų pasitenkinimą taip pat žvelgiama per daugiadimensę prizmę. Pasitenkinimas darbu traktuojamas kaip apimantis šias dimensijas: darbo užmokestį, paaukštinimo galimybes, vadovavimą, privilegijas, lengvatas, pripažinimą, įvertinimą, darbo organizavimą, bendradarbius, darbo pobūdį, ryšius darbe (komunikaciją) (Paleksić et al., 2017). Remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais (Hulkova et al., 2024; Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Park & Doo, 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Stefanovska–Petkovska et al., 2019; Vukonjanski et al., 2012), tikimasi, kad organizacinė kultūra veikia kultūros sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šio poveikio detalizacija pateikta 1.5 teorinės dalies skyriuje, 1.5.1 paveiksle.

Organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tirti pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija. Kaip parodė įvairiose pasaulio šalyse atliktų tyrimų rezultatai (Kim et al., 2017; Nebojša et al., 2020; Sadeghi et al., 2013; Soomro & Shah, 2019; Vukonjanski et al., 2012) kiekybiniais tyrimais galima išmatuoti ryšius tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo. Be to, kiekybinės tyrimo

strategijos pasirinkimą lėmė kiekybinių tyrimų privalumai. Šio tipo tyrimai sudaro prielaidas surinkti objektyvius ir išmatuojamus duomenis, kurių nelemia subjektyvus tyrėjo vertinimas (Apuke, 2017). Kiekybiniai tyrimai yra tinkamas pasirinkimas, kai tyrimo imtis yra didelė. Kiekybiniai tyrimai taip pat sudaro prielaidas įvertinti priežastinius ryšius tarp kintamųjų (Apuke, 2017; Watson, 2015), tokiu būdu prisidedant prie giluminio reiškinio pažinimo.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentas

Duomenų surinkimui pasirinkta taikyti anketinės apklausos metodą. Šio tyrimo metodo pasirinkimas grindžiamas svarbiais privalumais, leidžiančiais efektyviai rinkti duomenis ir pasiekti tyrimo tikslus. Pirmiausia, šis metodas suteikia galimybę rinkti struktūruotus ir standartizuotus duomenis, kurie užtikrina vienodą atsakymų pobūdį. Tai palengvina duomenų analizę ir leidžia atlikti respondentų grupių palyginimus, kas yra ypač svarbu, kai siekiama gauti patikimus ir objektyvius rezultatus (Fadda et al., 2018).

Tyrimo duomenų surinkimo instrumentas – anketa. Tyrimo anketą sudaro trys pagrindinės dalys: 1) tyrimo dalyvių charakteristikos; 2) organizacinės kultūros vertinimo klausimynas; 3) darbuotojų pasitenkinimo klausimynas.

Pirmoje tyrimo anketos dalyje respondentai atskleidė savo demografines ir profesines charakteristikas. Tiriamieji nurodė savo lytį, amžių, darbo patirtį dabartinėje darbovietėje, darbo patirtį kultūros sektoriuje, pavaldinių turėjimo faktą.

Organizacinės kultūros vertinimui naudotas standartizuotas OCAI klausimynas, kuris dažnai naudojamas organizacinės kultūros tyrimuose (Caliskan & Zhu, 2019; Faizaty et al., 2020; Filep, 2019). Klausimynas viešai publikuotas (Cameron & Quinn, 2005), autoriai suteikia leidimą jį naudoti akademiniams tikslais. Kadangi organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimo rezultatai publikuojami tik šiame baigiamajame magistro darbe, papildomas klausimyno autorių leidimas nebuvo reikalingas. OCAI klausimyno struktūra detalizuota 2.2.1. lentelėje.

2.2.1 lentelė

Organizacinės kultūros vertinimo instrumento struktūra

Dimensijos	Teiginių sk.
Dominuojančios charakteristikos	4
Organizacinė lyderystė	4
Vadovavimas	4
Organizacijos „klijai“	4
Strateginis pagrindas	4
Sėkmės kriterijai	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Caliskan & Zhu (2019), Faizaty et al. (2020), Filep (2019).

OCAI klausimynas apima tokias dimensijas: dominuojančias charakteristikas, organizacinę lyderystę, vadovavimą, organizacinius „klijus“, strateginį pagrindą, sėkmės kriterijus. Kiekvienai dimensijai įvertinti skirta po 4 teiginius. Respondentai kiekvienam teiginiui pasirinko atsakymo variantą nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Pagal OCAI vertinimo metodiką (Caliskan & Zhu, 2019; Faizaty et al., 2020; Filep, 2019) teiginių vertinimas Likerto skalėje galimas, tačiau

siekiant identifikuoti dominuojančius organizacinės kultūros tipus, būtinas procentinis įvertinimas. Dėl šios priežasties, kiekvieno respondento pasirinkti atsakymai balais buvo transformuoti į procentinius įverčius, kur 100 proc. – tam tikrą tipą atspindinčių teiginių suma. Pirmieji teiginiai visose dimensijose indikuoja klanų tipą, antrieji – adhokratijos, tretieji – hierarchijos, ketvirtieji – rinkos. Tuomet visi tam tikrą tipą atspindinčių teiginių procentiniai įverčiai buvo susumuoti ir nustatytas dominuojantis organizacinės kultūros tipas.

Trečioji anketos dalis buvo skirta darbuotojų pasitenkinimui įvertinti. Darbuotojų pasitenkinimo matavimui naudota pasitenkinimo darbu skalė (Spector, 1985). Šią skalę sudaro 36 teiginiai, kurie atspindi darbuotojų požiūrius į darbo užmokestį, paaukštinimo galimybes, vadovavimą, privilegijas, lengvatas, pripažinimą, įvertinimą, darbo organizavimą, bendradarbius, darbo pobūdį (žr. 2.2.2. lent.). Skalę prieinama viešai (Spector, 1985), jos naudojimas akademiniams tikslams yra leidžiamas.

Darbuotojų pasitenkinimo klausimyne dalis teiginių rodo pozityvias tendencijas, dalis – negatyvias (atvirkštiniai teiginiai). Atvirkštinių teiginių (nr. 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 27, 31, 32, 33, 34, 36) įverčiai perskaičiuojami. Kiekvienos dimensijos įvertis gali siekti nuo 4 iki 20, o bendras pasitenkinimo darbu įvertis gali būti lygus nuo 36 iki 180 balų. Kiekvienas teiginys gali būti įvertintas nuo 1 iki 5 balų. Aukštas bendras įvertis rodo pasitenkinimą darbu.

2.2.2 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimo vertinimo instrumento struktūra

Dimensijos	Teiginių nr.	Teiginių sk.
Darbo užmokestis	1, 10, 19, 28	4
Paaukštinimo galimybės	2, 11, 20, 29	4
Vadovavimas	3, 12, 21, 30	4
Privilegijos, lengvatos	4, 13, 22, 31	4
Pripažinimas, įvertinimas	5, 14, 23, 32	4
Darbo organizavimas	6, 15, 24, 33	4
Bendradarbiai	7, 16, 25, 34	4
Darbo pobūdis	8, 17, 27, 35	4
Ryšiai darbe (komunikacija)	9, 18, 26, 36	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Spector (1985).

Tyrimo anketoje dominavo uždaro tipo klausimai, tačiau įtrauktas ir vienas atviras klausimas, siekiant sužinoti, kaip, respondentų nuomone, būtų galima stiprinti kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą ir organizacinę kultūrą. Vidutinė anketos pildymo trukmė – 9 minutės.

Tyrimo populiacija – kultūros centrų darbuotojai. 2024 m. sausio mėn. duomenimis, Lietuvos kultūros centruose dirba 4527 darbuotojai. Reprezentatyvi tyrimo imtis apskaičiuota naudojant skaičiuoklę *Raosoft*. Priimtinas paklaidos lygis – 5 proc. Pasikliautiniu lygmeniu pasirinkus 95 proc., apskaičiuota, kad reprezentatyvi tyrimo imtis būtų lygi 355. Iš viso anketinėje apklausoje dalyvavo 359 respondentai. Jų demografinės charakteristikos pateiktos 2.2.3 lentelėje. Didžioji dalis tyrimo respondentų buvo moterys (68,8 proc.), tuo tarpu vyrų dalis sudarė 31,2 proc. Amžiaus pasiskirstymas rodo, kad didžiausią grupę sudarė 41–50 metų amžiaus respondentai – 28,1 proc., o antroje vietoje buvo 31–40 metų amžiaus grupė su 25,6 proc. tyrimo dalyvių. Kiek mažesnės buvo 51–60 metų (19,5 proc.) ir 61 metų ar vyresnių (15,3 proc.) grupės. Jauniausių, iki 20 metų respondentų, dalis buvo labai maža – vos 0,6 proc., o 21–30 metų grupę sudarė 10,9 proc. tyrimo dalyvių.

Demografinės respondentų charakteristikos

Demografinės charakteristikos		N	%
Lytis	Vyras	112	31.2
	Moteris	247	68.8
Amžius	Kita	0	0.0
	Iki 20 metų	2	0.6
	21–30 metų	39	10.9
	31–40 metų	92	25.6
	41–50 metų	101	28.1
	51–60 metų	70	19.5
	61 metai ar daugiau	55	15.3
Darbo patirtis dabartinėje darbovietėje	Iki 5 metų	95	26.5
	6–10 metų	69	19.2
	11–15 metų	52	14.5
	16–20 metų	68	18.9
	21–25 metai	12	3.3
	26 metai ar ilgiau	63	17.5
Darbo patirtis kultūros sektoriuje	Iki 5 metų	69	19.2
	6–10 metų	93	25.9
	11–15 metų	53	14.8
	16–20 metų	54	15.0
	21–25 metai	12	3.3
	26 metai ar ilgiau	78	21.7
Pavaldinių turėjimo faktas	Ne	239	66.6
	Taip, vadovauju iki 5 darbuotojų kolektyvui	52	14.5
	Taip, vadovauju 6–10 darbuotojų kolektyvui	27	7.5
	Taip, vadovauju 11–50 darbuotojų kolektyvumui	23	6.4
	Taip, vadovauju daugiau nei 50 darbuotojų kolektyvui	18	5.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Darbo patirties dabartinėje darbovietėje analizė atskleidė, kad 26,5 proc. respondentų turėjo iki 5 metų patirtį, o 6–10 metų patirties grupę sudarė 19,2 proc.. Ilgesnės darbo patirties turėjo mažesnė dalis respondentų: 11–15 metų – 14,5 proc., 16–20 metų – 18,9 proc., 21–25 metai – 3,3 proc., o 26 metų ar daugiau – 17,5 proc. Darbo patirties kultūros sektoriuje analizė parodė, kad daugiausia respondentų turėjo 6–10 metų patirties (25,9 proc.), o 26 metų ar daugiau patirties turinti respondentų grupė sudarė 21,7 proc. Nustatyta, kad dauguma respondentų (66,6 proc.) neturėjo pavaldinių. Tuo tarpu 14,5 proc. vadovavo iki 5 darbuotojų kolektyvui, 7,5 proc. – 6–10 darbuotojų, 6,4 proc. – 11–50 darbuotojų, o 5,0 proc. – didesniai nei 50 darbuotojų kolektyvui.

2.4. Tyrimo organizavimas ir etika

Organizacinės kultūros įtakos darbuotojų pasitenkinimui empirinis tyrimas atliktas tam tikru nuoseklumu:

- parengtas apklausos dizainas (2024 m. rugsėjo 1–30 d.);
- parinkta tyrimo imtis (2024 m. spalio 1–5 d.);
- sudarytas tyrimo instrumentas (2024 m. spalio 6–31 d.);
- surinkti tyrimo duomenys (2024 m. lapkričio 1–30 d.);

- atlikta duomenų analizė (2024 m. gruodžio 1–31 d.).

Parengta tyrimo anketa buvo patalpinta į internetinę apklausų sistemą www.apklausa.lt. Nuoroda į anketą el. paštu buvo išsiųsta visiems Lietuvos kultūros centrų darbuotojams. Iki 2024 m. lapkričio pab. tyrimo anketas užpildė 364 kultūros centrų darbuotojai. 5 anketos buvo nepilnai užpildytos, tad jos eliminuotos iš tyrimo duomenų bazės. Tyrimo rezultatų analizei naudotos 359 tinkamai ir pilnai užpildytos anketos.

Surinktų tyrimo duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika, statistinė analizė, koreliacinė-regresinė analizė. Tiek organizacinės kultūros, tiek darbuotojų pasitenkinimo analizei pasitelkta aprašomoji statistika, apskaičiuojant mažiausias, didžiausias, vidutines reikšmes ir standartinį nuokrypį. Nagrinėtas ir procentinis respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų variantus. Skaičiuojant organizacinės kultūros įverčius, skaičiavimai atlikti ne tik dimensijų lygmenyje, bet ir nustatyti dominuojantys organizacinės kultūros tipai. Buvo atlikta surinktų duomenų (įverčių Likerto skalėje nuo 1 iki 5) transformacija į procentinius įverčius. Tai buvo būtina, siekiant nustatyti dominuojančius organizacinės kultūros tipus Lietuvos kultūros centruose.

Siekiant nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui, atlikta koreliacinė-regresinė analizė, priklausomu kintamuoju pasirenkant darbuotojų pasitenkinimo įvertį, o nepriklausomais kintamaisiais – organizacinės kultūros dimensijas. Siekiant nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi darbuotojų pasitenkinimo skirtumai priklausomai nuo dominuojančios organizacinės kultūros, atlikti ANOVA testai. Taikytas reikšmingumo lygmuo (p) buvo lygus 0,05. Kiekybinių tyrimo duomenų analizei naudota SPSS programa, o rezultatai vizualizuoti panaudojant MS Excel programą.

Į tyrimo instrumentą buvo įtrauktas ir vienas atviras klausimas. Tokiu būdu buvo surinkti kokybiniai duomenys, kurie nagrinėti taikant turinio analizės metodą. Surinkti duomenys suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

Atliekant apklausą, etiniai principai yra esminiai, siekiant užtikrinti, kad tyrimas būtų vykdomas atsakingai, paisant tyrimo dalyvių teisių ir siekiant jų gerovės. Vienas iš pagrindinių etikos principų yra informuotas sutikimas (Montalvo & Larson, 2014; Nusbaum et al., 2017). Tyrėja užtikrino, kad visi tyrimo dalyviai būtų informuoti apie tyrimo tikslą ir esmę. Norintieji gauti papildomos informacijos apie tyrimą, galėjo susisiekti su tyrėja elektroniniu paštu.

Atliekant tyrimą užtikrintas ir tyrimo dalyvių privatumas, konfidencialumas. Tyrėja nerinko jokios asmeninės informacijos apie dalyvius, siekiant išvengti bet kokios galimos žalos respondentams. Atliekant tyrimą užtikrintas skaidrumas ir atsakomybė. Tyrėja buvo atvira dėl tyrimo proceso, metodų ir galimo šališkumo. Siekiant skaidrumo ir atsakomybės, išsamiai aprašyta tyrimo metodologija, kad iškilus poreikiui būtų galimas tyrimo pakartojimas (Salloch et al., 2015). Atliekant tyrimą užtikrinta, kad tyrimas nekenktų ir būtų naudingas visuomenei.

Tyrimui būdingas apribojimas. Visų pirma, tyrimo duomenys surinkti tik iš kultūros centruose dirbančių darbuotojų. Neatmestina prielaida, kad šios kultūros įstaigos yra specifinės ir tyrimo rezultatai gali nevisai tiksliai atspindėti kitas kultūros sektoriaus organizacijas, tokias kaip teatrus, bibliotekas ir kt.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI LIETUVOS KULTŪROS CENTRUOSE

3.1. Lietuvos kultūros centrų darbuotojų požiūris į organizacinę kultūrą

Lietuvos kultūros centrų darbuotojų požiūris į organizacinę kultūrą vertintas pasitelkiant OCAI klausimyną. Šis klausimynas organizacinę kultūrą vertina kaip šešių dimensijų (dominuojančių charakteristikų, organizacinės lyderystės, vadovavimo, organizacijos „klijų“, strateginio pagrindo ir sėkmės kriterijų) derinį. Organizacinės kultūros dimensijas atspindinčių teiginių aprašomoji statistika pateikta 3.1.1. lentelėje.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, dominuojančios kultūros centų charakteristikos stipriai orientuotos į tarpusavio ryšius ir asmeniškumą. Kultūros centrai dažniausiai vertinami kaip vietos, primenančios šeimą, kur žmonės yra linkę daug savęs atiduoti ($M=4,36$). Šis aukštas teiginio įvertis rodo, kad darbuotojai jaučiasi esą stiprios bendruomenės dalimi. Kultūros centrų dinamika ($M=3,76$) ir orientacija į rezultatus ($M=3,70$) yra vertinami vidutiniškai, o tai signalizuoja galimą poreikį skatinti inovatyvumą ir lankstumą. Teiginys apie kontroliuotą ir struktūrizuotą veiklą sulaukė dar žemesnio įvertinimo ($M=3,40$), kas gali rodyti, kad formalios procedūros kartais trukdo efektyvumui ir kūrybiškumui.

Organizacinės lyderystės dimensijoje darbuotojai labiausiai vertina vadovų mentorišką ir globojantį vadovavimo stilių ($M=4,16$) bei gebėjimą skatinti inovacijas ir prisiimti riziką ($M=4,17$). Tai rodo, kad vadovai sėkmingai palaiko kūrybišką ir darbuotojų augimui palankią atmosferą. Puikus vadovų koordinavimas ir organizacinis efektyvumas taip pat įvertintas aukštais vidutiniais balais ($M=4,27$). Tuo tarpu griežtas, agresyvus vadovavimo stilius ir stipri orientacija į rezultatus buvo vertinami itin žemais balais ($M=2,30$), kas atskleidžia, jog darbuotojai labiau tikisi palaikymo ir bendradarbiavimo, o ne spaudimo siekti rezultatų.

Vadovavimo dimensijoje dominuoja komandinio darbo, sutarimo ir dalyvavimo principai ($M=4,49$), kas atskleidžia kultūros centrų bendruomeninę specifiką. Rizikos prisiėmimas ir laisvė įvertinti vidutiniu ($M=3,56$), o konkurencijos skatinimas – žemu balu ($M=3,06$). Tai atspindi kultūros centrų iššūkius balansuoti tarp kūrybinės laisvės ir išorinių rezultatų spaudimo. Stabilumas ir nuspėjamumas taip pat sulaukė vidutinio įverčio ($M=3,49$), rodančio, kad darbuotojai tikisi daugiau aiškumo ir užtikrintumo.

Organizacijos „klijų“ dimensijoje lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas ($M=4,03$) pabrėžia, kad kultūros centrai veikia kaip stiprios bendruomenės organizacijos. Inovacijų ir pažangos siekimas ($M=3,84$) bei pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas ($M=3,62$) įvertinti vidutiniškai, o tai gali būti ženklas, kad kultūros centrams trūksta sistemingo požiūrio į strateginį tobulėjimą ir rezultatus. Formalios taisyklės ir politika ($M=3,55$) sulaukė mažesnio dėmesio, kas gali reikšti, kad darbuotojai jas suvokia labiau kaip darbo efektyvumo užtikrinimo priemonę, o ne kaip kultūros dėmenį.

Strateginio pagrindo dimensijoje akcentuota žmogiškojo kapitalo plėtra, pasitikėjimas ir dalyvavimas ($M=4,12$). Šis aukštas įvertinimas atitinka kultūros centrų misiją – kurti žmonių gerovę ir stiprinti bendruomeniškumą. Konkurenciniai veiksmai ($M=3,58$) ir stabilumas ($M=3,71$) buvo mažiau

reikšmingi, kas rodo, kad šios institucijos labiau orientuotos į žmogiškųjų išteklių stiprinimą nei į konkurenciją rinkoje.

3.1.1. lentelė

Organizacinės kultūros vertinimo teiginių aprašomoji statistika (n=359)

Dimensijos	Teiginiai	Min	Max	M	SD
Dominuojančios charakteristikos	Kultūros centras yra labai asmeniška vieta. Jis primena išplėstinę šeimą. Žmonės atrodo linkę atiduoti daug savęs	1,00	5,00	4,36	0,71
	Kultūros centras yra labai dinamiškas, verslus. Žmonės noriai prisiima riziką ir ryžtasi iššūkiams	1,00	5,00	3,76	0,98
	Kultūros centras yra labai orientuotas į rezultatus. Pagrindinis rūpestis yra darbų atlikimas. Žmonės yra labai konkuruojantys ir orientuoti į pasiekimus	1,00	5,00	3,70	1,07
	Kultūros centras yra labai kontroliuojamas ir struktūrizuotas. Žmonių veiklą reguliuoja formalios procedūros	1,00	5,00	3,40	1,27
Organizacinė lyderystė	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra mentoriška, globojanti, padedanti	1,00	5,00	4,16	1,16
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre – verslumo, inovatyvumo ir rizikos prisiėmimo pavyzdys	1,00	5,00	4,17	0,98
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra griežta, agresyvi ir orientuota į rezultatus	1,00	5,00	2,30	1,23
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre užtikrina puikų koordinavimą, organizavimą ir efektyvumą	1,00	5,00	4,27	0,99
Vadovavimas	Kultūros centro valdymo stiliui būdingi komandinio darbo, sutarimo ir dalyvavimo principai	1,00	5,00	4,49	0,81
	Kultūros centro valdymo stiliui būdinga individuali rizika, laisvė ir unikalumas	1,00	5,00	3,56	1,04
	Kultūros centro valdymo stiliui būdingas konkurencijos skatinimas, aukšti reikalavimai, orientacija į pasiekimus	1,00	5,00	3,06	1,07
	Kultūros centro valdymo stilius yra saugus, nuspėjamas, stabilus	1,00	5,00	3,49	1,09
Organizacijos „klėjai“	Kultūros centrą vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojų įsipareigojimas šiai įstaigai yra labai stiprus	1,00	5,00	4,03	0,97
	Kultūros centrą vienija inovacijos ir tobulėjimas. Daug dėmesio skiriama pažangai	1,00	5,00	3,84	1,09
	Kultūros centrą vienija pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas. Jam būdingas siekis laimėti	1,00	5,00	3,62	1,11
	Kultūros centrą vienija formalios taisyklės ir politika. Yra svarbus sklandus įstaigos veikimas	1,00	5,00	3,55	0,99
Strateginis pagrindas	Akcentuojama žmogiškojo kapitalo plėtra, pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas	1,00	5,00	4,12	0,83
	Pabrėžiamas naujų išteklių įgijimas, nauji iššūkiai, vertinant naujų dalykų išbandymą ir galimybių paiešką	1,00	5,00	4,00	0,96
	Pabrėžiami konkurenciniai veiksmai, pasiekimai, akcentuojant tikslų siekimą, iššūkių kėlimą, įstaigos laimėjimus	1,00	5,00	3,58	0,94
	Pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas, akcentuojant efektyvumą, kontrolę ir sklandžią veiklą	1,00	5,00	3,71	0,98
Sėkmės kriterijai	Organizacijos sėkmė priklauso nuo žmogiškojo kapitalo plėtros, komandinio darbo, darbuotojų įsipareigojimo, rūpinimosi žmonėmis	1,00	5,00	4,55	0,69
	Organizacijos sėkmė matuojama unikaliais ir naujais produktais. Organizacija yra produktų lyderė ir novatorė	1,00	5,00	3,56	1,08
	Organizacijos sėkmė matuojama laimėjimais rinkoje, konkurencingumu. Svarbiausia – lyderiavimas rinkoje	1,00	5,00	3,27	1,03
	Organizacijos sėkmė matuojama efektyvumu. Kritinė reikšmė teikiama patikimam tiekimui, sklandžiam planavimui, mažoms sąnaudoms	1,00	5,00	3,57	1,11

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Sėkmės kriterijų dimensija atskleidė, kad darbuotojai organizacijos sėkmę sieja su žmogiškojo kapitalo plėtra, komandinio darbo stiprinimu ir rūpinimusi žmonėmis (M=4,55). Inovatyvumas ir

nauji produktai ($M=3,56$) bei rinkos lyderystė ($M=3,27$) įvertinti žemesniais vidutiniais balais, kas atspindi, kad kultūros centrai silpniau orientuoti į išorinę konkurenciją. Efektyvumas ($M=3,57$) nėra pagrindinis sėkmės matas.

Lietuvos kultūros centrų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai, grindžiami respondentų pasiskirstymu pagal pritarimą teiginiams, pateikia išsamesnį darbuotojų požiūrį į jų darbo aplinką ir organizacinius principus. Analizuojant 3.1.2. lentelėje pateiktus duomenis, galima išryškinti stipriausias kultūros centrų savybes, taip pat atskleisti potencialias tobulintinas sritis.

Didelė dalis respondentų kultūros centrus apibūdina kaip labai asmenišką vietą, primenančią išplėstinę šeimą, kur žmonės atiduoda daug savęs. Beveik 90 proc. centrų darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu, o beveik pusė jų (47,91 proc.) visiškai pritaria. Tai rodo, kad kultūros centrai yra vietos, kuriose svarbiausias yra bendruomenės telkimas ir šilti tarpusavio santykiai. Šis požiūris yra glaudžiai susijęs su kultūros centrų misija – ne tik teikti paslaugas, bet ir skatinti vietos bendruomenės vienybę bei kultūrinį augimą. Silpnėsnis pritarimas dinamikai, verslumui ir rizikos prisiėmimui (mažiau nei 70 proc. dalinai ar visiškai sutinka) rodo, kad kultūros centrai orientuojasi į tradicinius bendruomeninius modelius, o ne į inovatyvumo ir verslumo skatinimą. Toks rezultatas gali būti susijęs su kultūros centrų specifiška, kur kūrybiškumas ir socialinė misija dažnai ima viršų prieš rinkos principus ar organizacinį lankstumą. Formalios procedūros ir struktūrizuotas valdymas mažiausiai paplitę kultūros centruose, nes tik maždaug pusė respondentų išreiškė pritarimą šiam aspektui. Tai gali rodyti, kad pernelyg griežtos struktūros ir taisyklės nėra suderinamos su kultūros centrų kūrybine misija.

Vadovų vaidmuo kultūros centruose vertinamas palankiai. Mentoriškas, globojantis vadovavimo stilius sulaukė stipraus palaikymo, nes daugiau nei 80 proc. darbuotojų pritarė teiginiui, jog tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra mentoriška, globojanti, padedanti. Tai atspindi vadovų gebėjimą kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi palaikomi ir įgalinti prisidėti prie organizacijos tikslų. Palankiai įvertintas ir vadovų verslumo ir inovatyvumo skatinimas, rodantis, kad vadovai siekia naujovių ir rizikos prisiėmimo.

Komandinio darbo ir dalyvavimo principai sulaukė itin stipraus palaikymo – daugiau nei 90 proc. darbuotojų jiems pritarė. Tai patvirtina, kad kultūros centrai stipriai orientuoti į bendruomeniškumą, o sprendimai dažniausiai priimami bendradarbiaujant. Šis principas atitinka kultūros centrų misiją stiprinti vietos bendruomenę. Tuo tarpu konkurencijos skatinimas ir aukšti reikalavimai buvo vertinami skeptiškai – daugiau nei 33 proc. darbuotojų šį teiginį atmetė. Tai rodo, kad šios organizacijos mažiau orientuotos į konkurencinį modelį ir labiau akcentuoja bendradarbiavimą bei kūrybiškumą.

Lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas įvertinti kaip pagrindiniai organizacinės vienybės elementai. Net 79 proc. respondentų pritarė, kad lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas vienija kultūros centrus. Inovacijos ir pasiekimai, kaip vienijantys veiksniai, sulaukė silpnėsnio respondentų palaikymo (apie 70 proc.), kas gali reikšti, kad kultūros centrai dar nepakankamai akcentuoja pažangą ir rezultatus kaip vienijančios strategijos elementus.

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie organizacinę kultūrą, proc.
(N=359)**

Dimen- sijos	Teiginiai	1 (visiš- kai nesu- tinku)	2	3	4	5 (visiš- kai sutin- ku)
Dominuojančios charakteristikos	Kultūros centras yra labai asmeniška vieta. Jis primena išplėstinę šeimą. Žmonės atrodo linkę atiduoti daug savęs	0,56	0,28	9,47	41,78	47,91
	Kultūros centras yra labai dinamiškas, verslus. Žmonės noriai prisiima riziką ir ryžtasi iššūkiams	3,06	6,41	24,79	42,90	22,84
	Kultūros centras yra labai orientuotas į rezultatus. Pagrindinis rūpestis yra darbų atlikimas. Žmonės yra labai konkuruojantys ir orientuoti į pasiekimus	2,51	11,14	27,86	31,20	27,30
	Kultūros centras yra labai kontroliuojamas ir struktūrizuotas. Žmonių veiklą reguliuoja formalios procedūros	10,86	12,53	26,46	26,46	23,68
Organizacinė lyderystė	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra mentoriška, globojanti, padedanti	7,52	3,06	5,85	32,59	50,97
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre – verslumo, inovatyvumo ir rizikos prisiėmimo pavyzdys	0,28	7,80	16,16	26,46	49,30
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra griežta, agresyvi ir orientuota į rezultatus	32,87	29,53	19,50	11,14	6,96
	Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre užtikrina puikų koordinavimą, organizavimą ir efektyvumą	2,79	5,29	7,24	31,20	53,48
Vadovavimas	Kultūros centro valdymo stiliui būdingi komandinio darbo, sutarimo ir dalyvavimo principai	1,67	1,67	5,29	28,69	62,67
	Kultūros centro valdymo stiliui būdinga individuali rizika, laisvė ir unikalumas	3,62	11,70	28,97	36,21	19,50
	Kultūros centro valdymo stiliui būdingas konkurencijos skatinimas, aukšti reikalavimai, orientacija į pasiekimus	5,29	28,13	31,75	24,51	10,31
	Kultūros centro valdymo stilius yra saugus, nuspėjamas, stabilus	5,29	11,42	31,20	32,87	19,22
Organizacijos „klįjai“	Kultūros centrą vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojų išipareigojimas šiai įstaigai yra labai stiprus	1,39	8,64	10,86	43,45	35,65
	Kultūros centrą vienija inovacijos ir tobulėjimas. Daug dėmesio skiriama pažangai	6,41	3,34	19,50	40,95	29,81
	Kultūros centrą vienija pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas. Jam būdingas siekis laimėti	4,46	13,37	20,89	38,72	22,56
	Kultūros centrą vienija formalios taisyklės ir politika. Yra svarbus sklandus įstaigos veikimas	4,46	7,24	32,87	39,83	15,60
Strateginis pagrindas	Akcentuojama žmogiškojo kapitalo plėtra, pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas	0,56	3,90	13,65	46,80	35,10
	Pabrėžiamas naujų išteklių įgijimas, nauji iššūkiai, vertinant naujų dalykų išbandymą ir galimybių paiešką	0,56	8,91	16,16	38,44	35,93
	Pabrėžiami konkurenciniai veiksmai, pasiekimai, akcentuojant tikslų siekimą, iššūkių kėlimą, įstaigos laimėjimus	3,06	8,64	28,97	45,68	13,65
	Pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas, akcentuojant efektyvumą, kontrolę ir sklandžią veiklą	1,67	11,70	21,17	45,13	20,33
Sėkmės kriterijai	Organizacijos sėkmė priklauso nuo žmogiškojo kapitalo plėtros, komandinio darbo, darbuotojų išipareigojimo, rūpinimosi žmonėmis	1,39	0,00	2,79	33,70	62,12
	Organizacijos sėkmė matuojama unikaliais ir naujais produktais. Organizacija yra produktų lyderė ir novatorė	5,01	8,08	35,10	29,53	22,28
	Organizacijos sėkmė matuojama laimėjimais rinkoje, konkurencingumu. Svarbiausia – lyderiavimas rinkoje	3,34	19,50	37,60	26,18	13,37
	Organizacijos sėkmė matuojama efektyvumu. Kritinė reikšmė teikiama patikimam tiekimui, sklandžiam planavimui, mažoms sąnaudoms	6,13	11,98	19,78	43,45	18,66

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Žmogiškojo kapitalo plėtra ir pasitikėjimas buvo išryškinti kaip strateginiai prioritetai – tam pritarė daugiau nei 80 proc. respondentų. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad kultūros centrai yra orientuoti į ilgalaikį darbuotojų ugdymą ir darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklas. Konkurenciniai veiksmai, tikslų siekimas ir rinkos lyderystė įvertinti kur kas santūriau (pritarė apie 60 proc. respondentų), kas rodo, kad kultūros centrai daugiau dėmesio skiria vidinei darnai nei išoriniam konkurencingumui.

Kultūros centrų sėkmė dažniausiai siejama su rūpinimusi žmonėmis, komandinio darbo skatinimu ir žmogiškojo kapitalo plėtra. Daugiau nei 95 proc. respondentų pritarė, kad šie veiksniai yra svarbiausi sėkmės kriterijai. Tuo tarpu lyderystė rinkoje ir efektyvumas įvertinti santūriau (pritarė atitinkamai apie 60 proc. ir 62 proc. respondentų), o tai atspindi, kad kultūros centruose sėkmės suvokimas labiau grindžiamas socialine misija nei ekonominiais rodikliais.

Siekiant geriau suprasti Lietuvos kultūros centrų organizacinės kultūros savybes, apskaičiuoti aprašomosios statistikos rodikliai atskiroms OCAI dimensijoms (žr. 3.1.3. lent.). Stipriausiai išreikšta organizacinės kultūros dimensija – strateginis pagrindas ($M=3,85$), kas atskleidžia, kad kultūros centrai daugiausia dėmesio skiria ilgalaikėms vertybėms ir tikslams, susijusiems su žmogiškojo kapitalo plėtra, pasitikėjimu ir darbuotojų įtraukimu. Tai rodo, kad organizacijos kryptingai ugdo savo darbuotojus, skatina dalyvavimą ir atvirumą. Šie bruožai yra esminiai kultūros centrų veikloje, nes šioms organizacijos svarbi ne tik kūrybinė veikla, bet ir socialinis poveikis.

3.1.3. lentelė

Atskirų organizacinės kultūros dimensijų aprašomoji statistika

Dimensijos	Min	Max	M	SD
Dominuojančios charakteristikos	2	5,00	3,80	0,70
Organizacinė lyderystė	2	5,00	3,73	0,67
Vadovavimas	1,75	5,00	3,65	0,55
Organizacijos klijai	1,50	5,00	3,76	0,75
Strateginis pagrindas	2,00	5,00	3,85	0,66
Sėkmės kriterijai	1,00	5,00	3,74	0,74

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

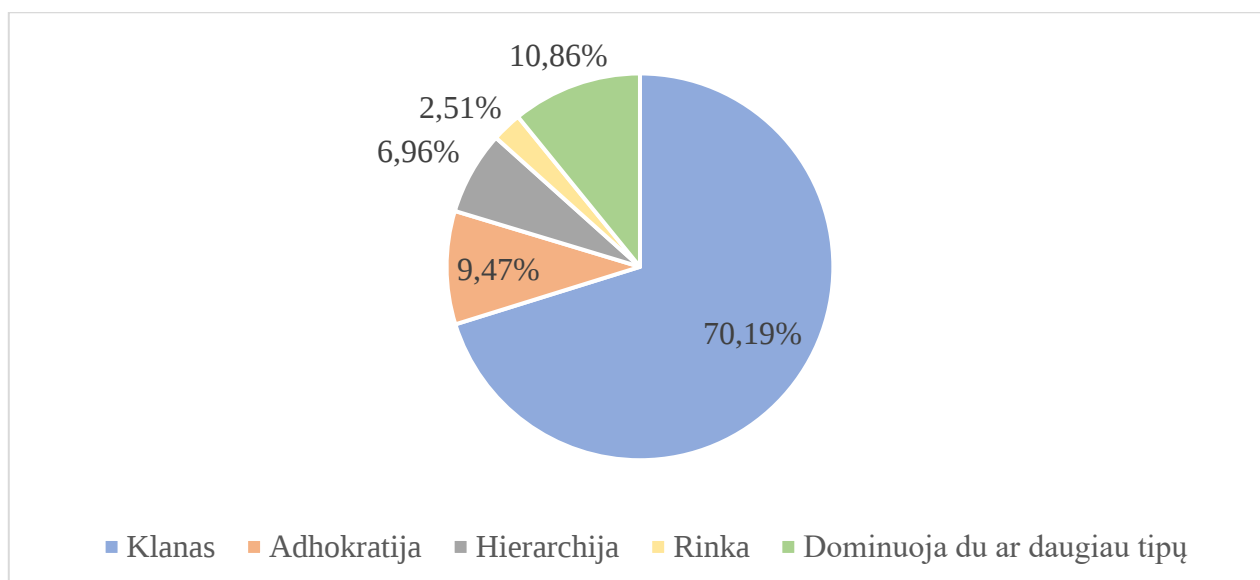
Dominuojančios charakteristikos taip pat buvo įvertintos aukštu vidutiniu balu ($M=3,80$), kas rodo, kad darbuotojai mato kultūros centrus kaip bendruomeniškas ir socialiai artimas organizacijas. Ši dimensija atspindi kultūros centrų misiją – telkti bendruomenę, skatinti kultūros vertybes ir kurti saugią erdvę žmonių kūrybinei saviraiškai. Aukšti dominuojančių charakteristikų dimensijos įverčiai rodo, kad darbuotojai jaučiasi svarbia bendruomenės dalimi ir organizacijoje randa emocinį palaikymą.

Trečioji pagal įvertinimą dimensija pabrėžia lojalumą ir tarpusavio pasitikėjimą, kurie yra svarbiausi organizacinės vienybės veiksniai. Tai natūraliai dera su kultūros centrų socialine misija. Atlikto rezultatai rodo, kad darbuotojai jaučia stiprius organizacinius ryšius, o tai yra ilgalaikės veiklos sėkmės pagrindas. Standartinis nuokrypis ($SD = 0,75$) atskleidžia, kad kai kuriose organizacijose šie ryšiai gali būti silpnesni. Tai gali būti susiję su mikroklimato ar komunikacijos trūkumais. Ši dimensija galėtų būti tobulinama per reguliarias komandos formavimo veiklas, darbuotojų nuomonės tyrimus ir aktyvesnį jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus.

Žemiausio vidutinio balas sulaukė vadovavimo dimensija, kuri apima valdymo stilių, komandinius principus ir konkurenciją. Nors kultūros centrai aiškiai remiasi komandinio darbo principais,

žemesnis balas rodo, kad darbuotojai ne visuomet jaučia stiprią vadovų paramą ar valdymo lankstumą. Be to, žemi konkurencingumo įvertinimai rodo, kad organizacijų vadovai yra labiau orientuoti į stabilumą nei į dinamiškus pokyčius.

Pagal 3.1.2. lentelės duomenis, buvo nustatyta, kokie organizacinės kultūros tipai dominuoja Lietuvos kultūros centruose (žr. 3.1.1. pav.). Didžioji dalis respondentų (70,19 proc.) nurodė, kad jų organizacijoje vyrauja klanų tipo kultūra, kas rodo, kad kultūros centrai yra stipriai orientuoti į bendruomeniškumą, tarpusavio pasitikėjimą ir lojalumą. Klanų kultūrai būdingas dėmesys darbuotojų gerovei, neformaliems santykiams ir bendradarbiavimui. Šis rezultatas visiškai dera su kultūros centrų specifika, nes šios institucijos veikia ne tik kaip kultūros paslaugų teikėjai, bet ir kaip vietos bendruomenės telkimo centrai. Klanų kultūros dominavimas atspindi darbuotojų poreikį jaustis dalimi bendruomenės ir vertinti kolektyvinį darbą labiau nei hierarchinius ar konkurencinius aspektus. Tačiau ši kultūra gali turėti trūkumų, kai reikia diegti naujoves ar užtikrinti organizacinę efektyvumą.



3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus, proc.
(N=359)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Adhokratinės kultūros dominavimas nustatytas tik 9,47 proc. atvejų. Šis kultūros tipas siejamas su lankstumu, kūrybiškumu, inovacijomis ir sparčiu prisitaikymu prie pokyčių. Nors šios savybės yra itin svarbios kultūros centrų veiklai, retas adhokratijos dominavimas rodo, kad kultūros centrai dar nepakankamai išnaudoja inovacijų potencialą ir galimybes greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad, nors kultūros centrai pripažįsta kūrybiškumo ir lankstumo svarbą, jie dažniau renkasi stabilias, bendruomenines struktūras, kurios ne visada skatina dinamiškus pokyčius.

Hierarchinė kultūra dominavo 6,96 proc. visų atvejų. Šis organizacinės kultūros tipas grindžiamas struktūrizuotais procesais, formalumu, taisyklėmis ir kontrolės mechanizmais. Kultūros centruose hierarchinė kultūra yra menkai paplitusi, kas atspindi šių institucijų specifiką – jose labiau vertinamas neformalus bendradarbiavimas ir kūrybiška veikla nei griežtos taisyklės ar biurokratija. Nepaisant to,

tam tikra hierarchinės kultūros elementų raiška gali būti naudinga siekiant užtikrinti organizacinių procesų efektyvumą, ypač koordinuojant renginius ir valdant sudėtingus administracinius procesus.

Rinkos kultūra, orientuota į konkurenciją, rezultatus ir išorinių tikslų siekimą, kultūros centruose yra itin reta (2,51 proc.), kas rodo, kad šios institucijos mažiau dėmesio skiria rinkos mechanizmams ir veiklos konkurencingumui, o daugiau akcentuoja socialinę misiją bei bendruomeninius tikslus. Nors rinkos kultūra nėra pagrindinė šių organizacijų vertybė, kai kurie jos elementai, tokie kaip orientacija į rezultatus ar išorinį pripažinimą, galėtų padėti sustiprinti kultūros centrų veiklos efektyvumą ir ilgaamžiškumą.

Apie 10,86 proc. organizacijų dominuoja du ar daugiau kultūros tipų. Tai rodo, kad kai kurie kultūros centrai siekia subalansuoti skirtingas kultūrines vertybes, pavyzdžiui, derindami bendruomeniškumą (klano kultūra) su kūrybiškumu (adhokratija) arba struktūriškumu (hierarchija). Toks požiūris gali būti pranašumas, nes leidžia lanksčiau reaguoti į skirtingus organizacijos poreikius ir užtikrinti geresnį prisitaikymą prie išorinių pokyčių.

Apibendrinant atliktą Lietuvos kultūros centrų darbuotojų požiūrio į organizacinę kultūrą analizę, galima teigti, kad šios organizacijos yra stipriai orientuotos į bendruomeniškumą, darbuotojų gerovę ir žmogiškojo kapitalo plėtrą. Kultūros centrai įgyvendina savo socialinę misiją, tačiau galėtų labiau akcentuoti inovatyvumą, lankstumą ir strateginį tikslų siekimą. Didžiausias potencialas slypi strateginio pagrindo dimensijoje, kuri galėtų tapti pagrindu stiprinant kitas organizacinės kultūros sritis, tokias kaip vadovavimas ir lyderystė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos kultūros centruose dominuoja klano tipo kultūra, kurioje vertinamas bendruomeniškumas, pasitikėjimas ir tarpusavio santykiai. Šis organizacinės kultūros tipas dera su kultūros centrų socialine misija ir jų veiklos specifika. Reta adhokratijos ir rinkos kultūros tipų raiška rodo, kad inovacijų, lankstumo ir rezultatų orientavimo potencialas dar nėra išnaudotas. Kelių kultūros tipų dominavimas gali suteikti pranašumą, nes leidžia derinti skirtingas vertybes ir labiau subalansuoti organizacinės veiklos prioritetus.

3.2. Lietuvos kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimas darbu

Atliekant Lietuvos kultūros centrų darbuotojų anketinę apklausą, vertintas pasitenkinimas darbu, nagrinėjant pasitenkinimo darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimo vertinimu, darbo organizavimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu, ryšiais dimensijas. Minėtas dimensijas detalizuojančių teiginių aprašomoji statistika pateikta 3.2.1. lentelėje.

Darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra gana žemas. Vidutinis teiginio „Manau, kad už savo darbą gaunu deramą atlyginimą“ įvertinimas siekia vos 3,17 balo iš 5 galimų ($SD = 1,08$), kas, rodo nepasitenkinimą esama darbo užmokesčio politika. Darbo užmokesčio dimensijos teiginių įverčiai atskleidžia viešojo sektoriaus organizacijų problemą, kai atlyginimai kultūros darbuotojams ne visada yra konkurencingi, o jų darbo svarba nepakankamai finansiškai įvertinama. Didesnis dėmesys darbo užmokesčio sistemai ir reguliarioms finansinėms paskatoms galėtų reikšmingai pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

3.2.1. lentelė

Pasitenkinimo darbo vertinimo teiginių aprašomoji statistika

Dimensijos	Teiginiai	Min	Max	M	SD
Darbo užmokestis	Manau, kad už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	1	5	3,17	1,08
	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	0	5	3,79	1,14
	Jaučiuosi neįvertintas (-a) darbdavio, kai pagalvoju apie savo atlyginimą	1	5	2,59	1,17
	Esu patenkintas (-a) savo darbo užmokesčio pakėlimo galimybėmis	1	5	3,01	1,16
Paaugštinimo galimybės	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugštinimo galimybių	0	5	3,42	1,22
	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti	1	5	3,04	1,22
	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose įstaigose	1	5	3,27	1,01
	Esu patenkintas (-a) savo paaugštinimo galimybėmis	0	5	3,04	1,13
Vadovavimas	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	1	5	4,18	0,86
	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	1	5	2,05	1,11
	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių savijauta darbe	1	5	2,45	1,14
	Man patinka mano tiesioginis vadovas	0	5	3,93	1,23
Privilegijos, lengvatos	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą	0	5	2,77	1,20
	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose įstaigose	1	5	3,08	1,07
	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	0	5	3,20	1,18
	Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti	0	5	2,97	1,26
Pripažinimas, įvertinimas	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	0	5	3,69	1,22
	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	1	5	2,42	1,13
	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	1	5	2,96	1,21
	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	1	5	3,13	1,12
Darbo organizavimas	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą	0	5	3,33	1,27
	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	1	5	3,13	1,16
	Aš turiu atlikti per daug darbų	0	5	2,95	1,23
	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	1	5	3,28	1,38
Bendradarbiai	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	1	5	4,37	0,71
	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	1	5	2,90	1,38
	Man patinka mano bendradarbiai	2	5	4,33	0,73
	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	1	5	2,45	1,28
Darbo pobūdis	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	0	5	2,61	1,25
	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	0	5	4,49	0,71
	Didžiuojuosi savo darbu	1	5	4,24	0,83
	Mano darbas man yra malonus	1	5	4,45	0,63
Ryšiai darbe (komunikacija)	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje įstaigoje yra veiksmingas (efektyvus)	1	5	3,91	0,94
	Man neaiškios šios įstaigos taisyklės	0	5	2,04	1,10
	Dažnai jaučiu, kad nėra jokios tvarkos ir taisyklių šios įstaigos viduje	0	5	2,38	1,23
	Darbo užduotys nėra pakankamai aiškiai išdėstytos	0	5	2,38	1,12

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Karjeros plėtros galimybės kultūros centruose įvertintos gana vidutiniškai ($M=3,42$). Teiginyje apie pasitenkinimą savo paaugštinimo galimybėmis įvertintas 3,04 balo. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia ribotas karjeros galimybes kultūros centruose.

Vadovavimas įvertintas gana palankiai. Darbuotojai pripažįsta vadovų profesinius gebėjimus ir kompetentingą darbo organizavimą, tačiau stinga emocinio palaikymo ir domėjimosi darbuotojų gerove, kas svarbu viešajame sektoriuje, kur darbuotojai neretai susiduria su dideliu darbo krūviu ir ribotomis materialinėmis paskatomis.

Privilegijų dimensija atskleidė dalies darbuotojų nusivylimą dėl papildomų naudų (tokių kaip premijos, papildomos socialinės garantijos ar kitos paskatos). Kultūros centrų darbuotojai mato tam tikras pastangas iš vadovų suteikti jiems privilegijas, tačiau jų lūkesčiai dėl papildomų naudų nėra pilnai patenkinti.

Darbuotojų pripažinimas įvertintas nevienareikšmiškai. Nors teiginys „Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą“ sulaukė aukšto įvertinimo ($M=3,69$, $SD=1,22$), kiti su pripažinimu susiję teiginiai, pavyzdžiui, apie deramo atlygio už pastangas stoką ($M=3,13$, $SD=1,12$), įvertinti vidutiniškai. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai ne visuomet jaučia, jog jų indėlis yra pastebimas ar deramai įvertinamas.

Darbo organizavimo srityje pastebimos tam tikros kliūtys. Teiginys „Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą“ įvertintas 3,33 balo iš 5 galimų. Panašiu vidutiniu balu įvertintas ir teiginys apie pernelyg didelę kanceliarinio darbo apimtį ($M=3,28$). Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad biurokratizmas ir administracinė našta trukdo darbuotojams susitelkti į pagrindines darbo užduotis.

Darbuotojų santykiai su bendradarbiais yra viena iš stipriausių kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimo dimensijų. Teiginių „Man patinka žmonės, su kuriais dirbu“ ($M=4,37$) ir „Man patinka mano bendradarbiai“ ($M=4,33$) įverčiai rodo, kad kolektyvas yra draugiškas ir jo dėmė grįsta bendradarbiavimu.

Darbo pobūdžio dimensijos teiginiai sulaukė gana aukštų įvertinimų. Nustatyta, kad kultūros centrų darbuotojams patinka tai, kuo jie užsiima savo darbe ($M=4,49$), dirbdami jie jaučia malonumą ($M=4,45$). Tai reiškia, kad kultūros centrų darbuotojai jaučia pasitenkinimą savo veikla ir jos reikšmingumu.

Ryšių dimensija, apimanti komunikacijos efektyvumą ir organizacijos vidaus taisyklių aiškumą, buvo įvertinta vidutiniškai. Teiginys „Komunikavimas šioje įstaigoje yra veiksmingas“ sulaukė gana aukšto vidutinio įverčio ($M = 3,91$), kas rodo, kad darbuotojai dažniausiai jaučia, jog darbo metu reikalinga informacija yra perduodama pakankamai veiksmingai. Pagrindiniai komunikacijos procesai kultūros centruose yra funkcionuojantys, ir darbuotojai gali pasikliauti informacijos šaltais, reikalingais užduotims atlikti. Kiti teiginiai, susiję su taisyklių ir užduočių aiškumu, buvo įvertinti žemesniais vidutiniais balais.

Kaip matyti iš 3.2.1. lentelės dalis teiginių yra atvirkštinio pobūdžio. Tyrimo metodikoje minėta, kad tokių teiginių įverčiai turi būti perskaičiuojami. Atlikus perskaičiavimus, susumuoti įverčiai kiekvienai dimensijai. Apskaičiuotas ir bendras pasitenkinimo darbu įvertis (žr. 3.2.2. lent.).

Darbo pobūdis yra aukščiausiai įvertinta dimensija ($M=16,56$), rodanti, kad kultūros centrų darbuotojai labai vertina tai, ką atlieka. Aukštas įvertinimas dera su kultūros centrų specifiška, kuri orientuota į kūrybinį ir socialiai reikšmingą darbą. Didelis darbuotojų pasitenkinimas darbo pobūdžiu rodo jaučiamą prasmę ir malonumą savo darbe. Vadovavimo dimensija taip pat įvertinta labai aukštai ($M=15,60$), kas reiškia, kad darbuotojai pasitiki savo vadovais ir pripažįsta jų kompetenciją. Aukštas vadovavimo dimensijos įvertis atskleidžia, kad vadovai geba efektyviai organizuoti darbą ir palaikyti

darbuotojus. Santykiai su bendradarbiais dar viena stipriai išreikšta pasitenkinimo dimensija ($M=15,35$). Darbuotojai vertina draugišką ir bendradarbiavimu pagrįstą atmosferą, kuri yra esminė kultūros centrų veikloje. Ši stiprybė parodo, kad kultūros centrai geba išlaikyti kolektyvinę dvasią ir socialinį ryšį tarp darbuotojų, o tai stipriai prisideda prie bendro darbo pasitenkinimo.

3.2.2. lentelė

Pasitenkinimo dimensijų aprašomoji statistika

Dimensijos	Min	Max	M	SD
Darbo užmokestis	5,00	19,00	11,75	3,16
Paaugštinimo galimybės	4,00	18,00	11,81	2,80
Vadovavimas	4,00	20,00	15,60	3,38
Privilegijos, lengvatos	4,00	20,00	12,12	3,49
Pripažinimas, įvertinimas	6,00	20,00	13,18	3,40
Darbo organizavimas	4,00	19,00	11,45	3,18
Bendradarbiai	6,00	20,00	15,35	3,03
Darbo pobūdis	7,00	20,00	16,56	2,27
Ryšiai darbe (komunikacija)	7,00	20,00	14,81	3,32
Pasitenkinimas darbu (suminis įvertis)	61,00	176,00	122,63	19,95

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Privilegijos įvertintos gana žemu vidutiniu balu ($M=12,12$), kas rodo, kad darbuotojai nesijaučia gaunantys pakankamai papildomų naudų. Tai būdinga viešajam sektoriui, kuriame finansiniai ištekliai yra riboti. Darbo užmokestis – kita prastai įvertinta pasitenkinimo darbu dimensija ($M=11,75$), pabrėžianti darbuotojų nepasitenkinimo darbo užmokesčiu problemą. Darbo organizavimo dimensija ($M=11,45$) įvertinta panašiai kaip darbo užmokestis. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad biurokratija ir administraciniai procesai apsunkina darbuotojų veiklą kultūros centruose.

Vidutinis suminio pasitenkinimo darbu balas ($M=122,63$) rodo, kad kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra gana aukštas. Gana didelis standartinis nuokrypis ($SD = 19,95$) rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas yra gana įvairaus stiprumo ir gali būti susijęs su individualia darbuotojų situacija ar jų patirtimi organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros centrų darbuotojai bendrai yra patenkinti savo darbu, tačiau egzistuoja aiškos sritys, reikalaujančios tobulinimo. Pagrindiniai iššūkiai kyla dėl darbo užmokesčio, darbo organizavimo ir privilegijų, o darbo pobūdis, vadovavimas ir kolektyvas išlieka stiprybėmis, kurios kompensuoja silpnybes. Tikslingos intervencijos šiose srityse galėtų reikšmingai pagerinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą Lietuvos kultūros centruose.

3.3. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos

Sąsajų tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu paieška pradedama koreliacine analize. Koreliacinių ryšių tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu dimensijų matrica pateikta 3.3.1. lentelėje. Dominuojančios charakteristikos tiesioginiu ryšiu yra susijusios tik su paaugštinimo galimybėmis ($r=0,357$; $p=0,000$). Minėtoji organizacinės kultūros dimensija atvirkštiniais ryšiais susijusi su darbo užmokesčiu ($r=-0,116$; $p=0,028$), privilegijomis, lengvatomis ($r=-0,164$; $p=0,002$) ir pripažinimu, įvertinimu ($r=-0,140$; $p=0,008$). Tiesioginiai organizacinės kultūros, vadovavimo, organizacijos “klijų” ir strateginio pagrindo ryšiai su visomis pasitenkinimo

darbu dimensijomis rodo, kad stiprėjant minėtų organizacinės kultūros dimensijų raiškai, stiprėja pasitenkinimas darbu. Tiesioginis ryšys nustatytas ir tarp sėkmės kriterijų bei paaukštinimo galimybių ($r=0,249$; $p=0,000$), o tarp sėkmės kriterijų ir darbo užmokesčio ($r=-0,123$; $p=0,020$), privilegijų, lengvatų ($r=-0,221$; $p=0,000$) egzistuoja atvirkštiniai ryšiai. Tai reiškia, kad stiprėjant sėkmės kriterijų raiškai, Lietuvos kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir privilegijomis, lengvatomis mažėja.

3.3.1. lentelė

Koreliacinių ryšių tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu dimensijų matrica

Pasitenkinimo darbu dimensijos	Rodiklis	Organizacinės kultūros dimensijos					
		Dominuojančios charakteristikos	Organizacinė lyderystė	Vadovavimas	Organizacijos „klėjai“	Strateginis pagrindas	Sėkmės kriterijai
Darbo užmokestis	r	-0,116*	0,290**	0,156**	0,275**	0,233**	-0,123*
	p	0,028	0,000	0,003	0,000	0,000	0,020
Paaukštinimo galimybės	r	0,357**	0,231**	0,363**	0,332**	0,382**	0,249**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Vadovavimas	r	-0,066	0,355**	0,424**	0,237**	0,411**	0,010
	p	0,213	0,000	0,000	0,000	0,000	0,845
Privilegijos, lengvatos	r	-0,164**	0,335**	0,146**	0,379**	0,139**	-0,221**
	p	0,002	0,000	0,005	0,000	0,008	0,000
Pripažinimas, įvertinimas	r	-0,140**	0,356**	0,395**	0,290**	0,385**	0,067
	p	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,207
Darbo organizavimas	r	0,029	0,262**	0,314**	0,220**	0,324**	0,050
	p	0,583	0,000	0,000	0,000	0,000	0,344
Bendradarbiai	r	0,029	0,264**	0,390**	0,348**	0,380**	0,075
	p	0,590	0,000	0,000	0,000	0,000	0,158
Darbo pobūdis	r	0,088	0,152**	0,299**	0,212**	0,231**	-0,044
	p	0,095	0,004	0,000	0,000	0,000	0,407
Ryšiai darbe (komunikacija)	r	-0,037	0,259**	0,407**	0,148**	0,288**	0,006
	p	0,488	0,000	0,000	0,005	0,000	0,914

** $p<0,01$; * $p<0,05$.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Nustačius, kad tarp organizacinės kultūros dimensijų ir pasitenkinimo darbu egzistuoja reikšmingi koreliaciniai ryšiai, atlikta regresinė analizė. Šios analizės tikslas – patikrinti, ar egzistuoja priežastinis ryšys tarp organizacinės kultūros dimensijų ir pasitenkinimo darbu. Priklausomu kintamuoju pasirinktas apjungtas darbuotojų pasitenkinimo įvertis, o nepriklausomi kintamieji – organizacinės kultūros dimensijos. Regresinis modelis pateiktas 3.3.2. lentelėje.

Sudarytas regresinis modelis paaiškina maždaug 38,4 proc. priklausomo kintamojo – pasitenkinimo darbu – variacijos. Nustatyta, kad vadovavimo dimensija daro stipriausio poveikio pasitenkinimui darbu ($\beta=0,528$), kas išryškina vadovų vaidmens svarbą kultūros centruose. Organizacijos „klėjai“ taip pat reikšmingai paaiškina pasitenkinimą darbu ($\beta=0,145$). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia kolektyvinio pasitikėjimo, lojalumo ir bendradarbiavimo reikšmę kultūros organizacijose. Šis ryšys rodo, kad stiprinant socialinius ryšius tarp darbuotojų ir užtikrinant komandinį darbą galima sustiprinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad rezultatus ir konkurenciją akcentuojanti kultūra, kurią atspindi sėkmės kriterijai, gali mažinti darbuotojų pasitenkinimą ($\beta=-0,196$). Dominuojančios charakteristikos taip pat mažina darbuotojų pasitenkinimą ($\beta=-0,330$). Tai

rodo, kad pernelyg personalizuota, asmeniškai orientuota kultūra, kurioje trūksta struktūriškumo ar orientacijos į strateginius tikslus, gali sumažinti pasitenkinimą darbu. Ši įžvalga pabrėžia poreikį subalansuoti asmeninį bendravimą su aiškiais procesais ir struktūromis.

3.3.2. lentelė

Regresinis modelis

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	<i>B</i>	Standartinė paklaida			
Konstanta	70,721	6,413	11,027	0,000	0,384
Dominuojančios charakteristikos	-9,400	1,534	-0,330	-6,128	
Organizacinė lyderystė	2,289	1,724	0,077	1,328	
Vadovavimas	19,093	2,522	0,528	7,570	
Organizacijos „klajai“	3,854	1,558	0,145	2,474	
Strateginis pagrindas	3,791	2,131	0,125	1,779	
Sėkmės kriterijai	-5,274	1,383	-0,196	-3,814	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atlikus regresinę analizę, galima teigti, kad pirmoji tyrimo hipotezė pasitvirtino. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.

Siekiant patikrinti antrąją tyrimo hipotezę, apskaičiuoti pasitenkinimo darbu dimensių įverčiai pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus. Jie pateikti 3.3.3. lentelėje.

3.3.3. lentelė

Pasitenkinimo darbu dimensių vidurkiai pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus

Organizacinės kultūros tipas		Pasitenkinimo darbu dimensijos								
		Darbo užmo-kestis	Paaukšti-nimo galimybės	Vado-vavi-mas	Privi-legi-jos	Pripa-žini-mas	Darbo organiza-vimas	Bendra-darbiai	Darbo pobū-dis	Ry-šiai
Klanas (n=252)	M	12,21	11,66	16,10	12,60	13,48	11,66	15,33	16,55	15,00
	SD	2,80	2,79	2,76	2,87	3,30	2,77	2,73	2,23	3,15
Adhokratija (n=34)	M	9,29	13,76	15,06	8,35	12,18	11,65	16,09	16,21	14,29
	SD	2,62	2,54	3,11	4,60	2,04	1,91	3,14	1,59	2,13
Hierarchija (n=25)	M	8,08	8,96	10,04	9,56	10,20	8,20	11,92	14,00	11,32
	SD	2,18	1,84	2,67	1,92	1,26	2,02	2,45	1,85	2,04
Rinka (n=9)	M	12,89	12,22	16,78	11,56	10,11	5,00	16,22	17,11	15,78
	SD	0,33	0,44	0,67	1,33	0,33	3,00	0,67	0,33	0,67
Dominuoja du ar daugiau tipų (n=39)	M	13,05	12,85	16,15	14,05	14,79	13,44	16,79	18,46	16,03
	SD	3,93	2,21	4,65	4,12	4,47	3,97	3,73	1,74	4,63

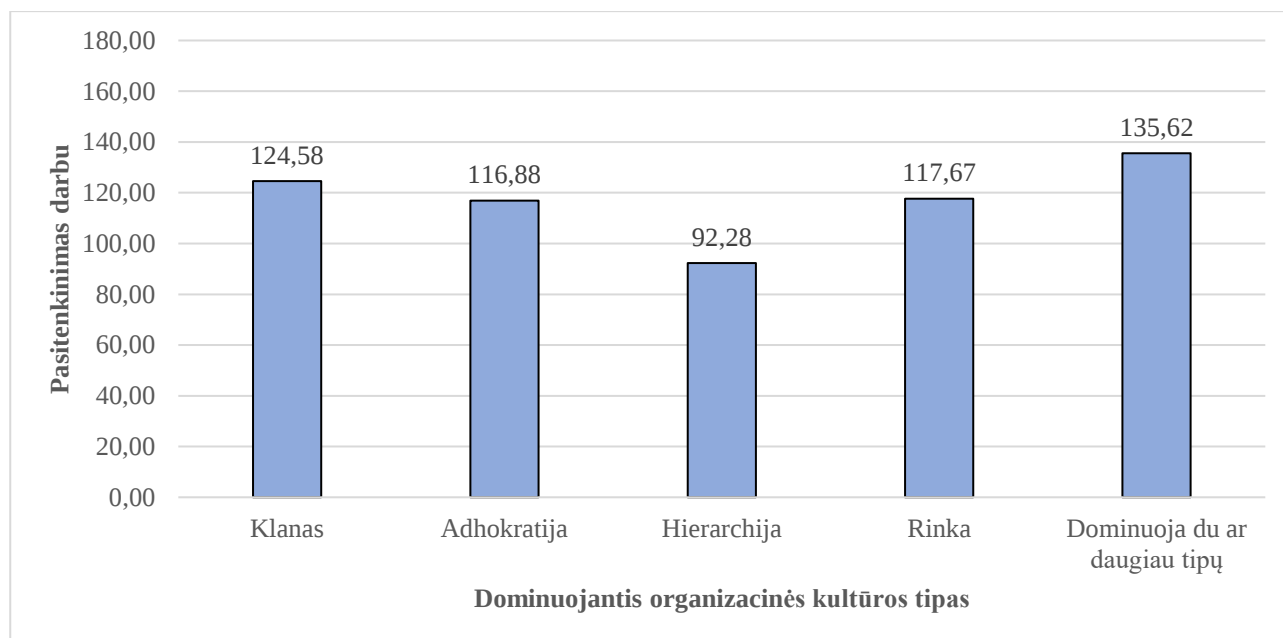
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dominuojant kelių tipų organizacinei kultūrai, pasiekiami aukščiausi daugelio pasitenkinimo darbu dimensių įverčiai. Tai rodo, kad mišrios kultūros modelis yra optimalus darbuotojų pasitenkinimui palaikyti. Klanas, kuris yra dažniausiai dominuojantis organizacinės kultūros tipas (n = 252), taip pat

pasižymi aukštais pasitenkinimo darbu dimensijų vidurkiais, ypač vadovavimo ($M=16,10$), pripažinimo ($M=13,48$) ir darbo pobūdžio ($M=16,55$). Adhokratijos kultūra, kuri skatina kūrybiškumą ir inovacijas, geriausiai atskleidžia paaukštinimo galimybių dimensiją ($M=13,76$). Tai rodo, kad ši kultūra suteikia darbuotojams daugiau laisvės augti ir kurti naujoves. Finansiniai aspektai, tokie kaip darbo užmokestis ($M=9,29$) ir privilegijos ($M=8,35$), adhokratijos kultūroje buvo žemiausiai įvertinti, kas rodo finansinės paramos ir stabilumo trūkumą. Hierarchinei kultūrai būdingi žemiausi beveik visų dimensijų vidurkiai. Tai rodo, kad griežtai struktūrizuota kultūra, orientuota į taisyklių ir procedūrų laikymąsi, silpnina darbuotojų pasitenkinimą.

Dominuojant rinkos kultūrai, kuri pabrėžia rezultatus ir konkurencingumą, pasiekti aukšti darbo pobūdžio ($M=17,11$) ir ryšių ($M=15,78$) dimensijų įverčiai. Tai rodo, kad ši kultūra yra pajėgi motyvuoti darbuotojus siekti rezultatų, tačiau pripažinimo ($M=10,11$) ir darbo organizavimo ($M=5,00$) dimensijos buvo įvertintos žemiausiai, atskleidžiant, kad per didelis dėmesys konkurencingumui gali būti kenksmingas.

Apibendrinti pasitenkinimo darbu įverčiai pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus pateikti 3.3.1. paveiksle. Nustatytas stipriausias pasitenkinimas darbu, kai dominuoja du ar daugiau tipų. Tai rodo, kad lankstumo ir kūrybiškumo derinys su struktūrizuotomis veiklomis labiausiai atitinka darbuotojų poreikius. Klano kultūra taip pat sulaukė aukštų darbuotojų pasitenkinimo vertinimų dėl savo kolektyvinės dvasios ir socialinio palaikymo. Vidutinio lygio pasitenkinimas būdingas dominuojant adhokratijos ir rinkos organizacinei kultūrai. O hierarchinė kultūra, kuriai būdingos griežtos taisyklės ir formalumas, darbuotojų pasitenkinimą mažina.



3.3.1 pav. Pasitenkinimas darbu pagal dominuojančius organizacinės kultūros tipus, proc. ($N=359$)
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

ANOVA analizė parodė, kad organizacinės kultūros tipas statistiškai reikšmingai veikia kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą darbu ($F=25,540$; $p<0,001$). Tai reiškia, kad skirtingos organizacinės kultūros rūšys sukuria reikšmingus pasitenkinimo darbu skirtumus tarp darbuotojų grupių. Tokie tyrimo rezultatai patvirtino antrąją tyrimo hipotezę: priklausomai nuo dominuojančio organizacinės kultūros tipo darbuotojų pasitenkinimas skiriasi.

3.3.4. lentelė

ANOVA testo rezultatai

Pasitenkinimas darbu	Kvadratų suma	Laisvės laipsniai (df)	Vidutinis kvadratas	F reikšmė	Reikšmingumas (p)
Tarp grupių	31910,677	4	7977,669	25,540	<,001
Grupės viduje	110575,050	354	312,359		
Iš viso	142485,727	358			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atlikus mokslinę literatūros analizę, kelta ir trečioji tyrimo hipotezė, nurodanti, jog organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių. Siekiant patikrinti šią hipotezę, tyrimo imtis buvo padalinta į vadovaujančias pareigas užimančius ir jų neužimančius tyrimo respondentus. Atskirai kiekvienai grupei atlikta regresinė analizė. Regresinė analizė vadovaujančias pareigas užimančių tyrimo dalyvių grupėje parodė, kad pasitenkinimą darbu labiausiai stiprina vadovavimas, organizacinė lyderystė ir organizacijos „klijai“ (žr. 3.3.5. lent.).

3.3.5. lentelė

Regresinis modelis: vadovai

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	R ²
	B	Standartinė paklaida	Beta			
Konstanta	88,250	10,812		8,163	0,000	0,344
Dominuojančios charakteristikos	-9,593	2,918	-0,400	-3,288	0,001	
Organizacinė lyderystė	10,884	2,855	0,408	3,812	0,000	
Vadovavimas	19,525	4,200	0,602	4,648	0,000	
Organizacijos „klijai“	10,577	3,073	0,454	3,442	0,001	
Strateginis pagrindas	-16,303	3,953	-0,566	-4,124	0,000	
Sėkmės kriterijai	-5,036	3,188	-0,184	-1,580	0,117	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pavaldinių neturinčių darbuotojų grupėje didžiausios įtakos daro vadovavimas ir strateginis pagrindas (žr. 3.2.6. lent.). Vadovų gebėjimas organizuoti darbą ir teikti paramą bei aiški organizacijos strategija padeda kurti palaikančią ir struktūrizuotą darbo aplinką, kas reikšmingai stiprina pasitenkinimą darbu. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina trečiąją tyrimo hipotezę.

Regresinis modelis: pavaldinių neturintys darbuotojai

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	<i>B</i>	Standartinė paklaida	Beta			
Konstanta	71,922	7,835		9,179	0,000	
Dominuojančios charakteristikos	-10,476	1,913	-0,333	-5,475	0,000	
Organizacinė lyderystė	-1,099	2,193	-0,036	-0,501	0,617	
Vadovavimas	19,758	3,022	0,524	6,537	0,000	0,486
Organizacijos „klijai“	2,801	1,995	0,100	1,404	0,162	
Strateginis pagrindas	10,870	2,501	0,352	4,346	0,000	
Sėkmės kriterijai	-7,741	1,587	-0,281	-4,879	0,000	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra daro reikšmingos įtakos Lietuvos kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimui darbu. Svariausios įtakos pasitenkinimui darbu turi vadovavimas ir organizacijos „klijai“, kas pabrėžia vadovų vaidmens bei kolektyvinio pasitikėjimo svarbą. Kita vertus, dominuojančios charakteristikos ir sėkmės kriterijai daro neigiamo poveikio pasitenkinimui darbu, kas atskleidžia, kad neformalios ar per daug konkurencingos kultūros gali mažinti pasitenkinimą darbu. Taip pat nustatyta, kad mišrus organizacinės kultūros modelis, kai dominuoja keli organizacinės kultūros tipai, turi didžiausią potencialą užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą. Analizuojant vadovaujančias ir pavaldinių neturinčias darbuotojų grupes, buvo patvirtinta, kad organizacinės kultūros poveikis pasitenkinimui darbu skiriasi.

3.4. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimas Lietuvos kultūros centruose

Anketinėje apklausoje dalyvavusių Lietuvos kultūros centrų darbuotojų buvo prašoma įvardinti, kaip, jų nuomone, būtų galima stiprinti kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą ir organizacinę kultūrą. Visi tyrimo respondentų išreikšti pasiūlymai suklasifikuoti į tam tikras kategorijas ir subkategorijas, atskleidžiančias darbuotojų lūkesčius ir poreikius (žr. 3.4.1. lent.).

Pirmoji kategorija – darbo sąlygų gerinimas. Darbuotojai ypač pabrėžė lankstaus darbo grafiko svarbą. Jų teigimu, kultūros centrų darbuotojams dažnai tenka dirbti ne tik įprastomis darbo valandomis, bet ir po jų, todėl lankstus darbo grafikas ir aiškus darbo valandų apibrėžimas leistų jaustis labiau vertinamiems. Be to, darbuotojai akcentavo apmokėjimo už poilsio dienas ir viršvalandžių mokėjimo svarbą, kas rodo, kad kultūros centrų darbuotojams svarbu, kad už jų indėlį būtų teisingai atlyginta. Taip pat buvo išsakyta reguliavimo supaprastinimo poreikis – darbuotojai norėtų mažesnio biurokratinio krūvio, kuris juos apsunkina ir silpnina darbo efektyvumą.

Antra tyrimo metu išryškėjusi kategorija – atlyginimo ir finansinių paskatinimų didinimas. Daugelis respondentų pažymėjo, kad atlyginimų kėlimas yra esminė darbuotojų pasitenkinimo sąlyga. Darbuotojai jaučiasi neįvertinti, kai, nepaisant jų kompetencijų ir įdėtų pastangų, atlyginimai nėra

didinami. Taip pat išskirta finansinių priedų už reikšmingus darbus svarba – tokie priedai yra ne tik materialinė, bet ir moralinė paskata.

3.4.1. lentelė

Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo sąlygų gerinimas	Lankstus darbo grafikas	„Laisvas darbo grafikas“, „... svarbu, kad būtų lankstus darbo grafikas, atsižvelgiant, kad kultūros darbuotojai dirba ne tik darbo valandomis, bet įskaitant po darbo valandų ir savaitgaliais“
	Darbo valandos ir poilsis	„... darbo valandų aiškumas“, „Poilsio dienų apmokėjimas“, „Neversti dirbti savaitgaliais neatlygintinai prisidengiant sąvoka (kultūriniai mainai)“
	Reguliavimo supaprastinimas	„Mažiau būtų ribojančių taisyklių ir reikalavimų“, „Mažinti popierizmą“
Atlyginimo ir finansinių paskatinimų didinimas	Atlyginimas	„Atlyginimų dydžių <...> stiprinimas“, „... viršvalandžių mokėjimas“, „Didėjantis atlyginimas“, „Kelti atlyginimą“, „Kultūriniuose renginiuose reikia daug žinių apie techniką, tiek garso, tiek šviesos. Kolegos mokinasi universitetuose ir už mokslus moka tūkstančius. Bet alga nekyla, o žmogus gerina įgūdžius, kad darbas būtų sklandžiau atliktas“, „... atlyginimų kėlimas“, „... didintų pasitenkinimą atlyginimo pakėlimas“, „Orus atlyginimas“, „Sukurti aiškią motyvacinę sistemą, kad žmonės galėtų papildomai užsidirbti pagal kuriamus darbo rezultatus ir įdėtą darbą“, „Turėtų kilti atlyginimai“, „Visų pirma atlyginimas“
	Finansiniai priedai	„... finansinis paskatinimas“, „... premijos“, „Suteikti galimybę už gerą darbą gauti priedą“, „Motyvuoti darbuotojus <...> piniginiiais paskatinimais“, „Skiriant finansinius priedus už reikšmingus darbus“, „Teisingai, pagal nuopelnus, paskirstyti kintamąją atlyginimo dalį“, „Didinti materialinių motyvavimo priemonių galimybes“
Nematerialus darbuotojų motyvavimas	Asmeninis įvertinimas	„... norisi jaustis įvertintai“, „Motyvuoti darbuotojus pagyrimais“, „Vadovams daugiau pastebėti nors ir nedidelius darbuotojų laimėjimus, viešai apie juos kalbėti bendruose darbuotojų susitikimuose“, „Vienodai teisingai vertinti darbuotojų pasiekimus“
	Kūrybos skatinimas	„... suteikti daugiau laisvės kūrybai“
	Kvalifikacijos kėlimas	„... norisi erdvės augti“, „... švietimas“, „Motyvuoti organizuojant mokymus“, „Inicijuoti kvalifikacijos kėlimo galimybes“
	Psichologinė sveikata	„Rūpintis psichologine sveikata, ieškoti sprendimų streso mažinimui“
Vadovų vaidmens stiprinimas	Lyderystė ir motyvavimas	„Aiškus užduočių delegavimas“, „Lyderystės skatinimas“, „Skatinti vadovų lyderystę“
	Vadovų keitimas	„Sudėtinga dirbti, kai vadovo vertybės yra tik pelnas, nekultūrinė kokybė, žmonių įtraukimas“, „Pakeičiant įstaigos vadovą“
	Vadovų elgsena	„Kai vadovauja puiki vadovė – problemų nėra“, „Manau, kad vadovai turi pernelyg daug galių. Nėra atskaitomybės“
	Komandinis darbas	„Komandinis darbas“
	Mikroklimatas	„Gero mikroklimato stiprinimas“, „Geras vadovų elgesys, palaikymas, teigiamas mikroklimatas stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu“
Organizacinių išteklių stiprinimas	Materialinė bazė	„Inventoriaus suteikimas“, „Atnaujinti technines galimybes mažuose kultūros centruose“, „... materialinės bazės stiprinimas“, „Lėšos darbuotojų skatinimui“, „... Skatinti <...> veiklos finansavimą“, „... didesnis finansavimas iš savivaldybės“
	Finansiniai ištekliai	„Skatinti <...> kompetentingų darbuotojų pritraukimą“, „Trūksta IT specialistų“, „Keičiant kolektyvą į labiau motyvuotą ir orientuotą į rezultatus bei norinčius tobulėti ir augti kartu kaip komanda. Užsistovėjusi sistema seniems darbuotojams leidžia „naudotis“ padėtimi, taip demotyvuojant kitus darbuotojus“
	Darbuotojų pritraukimas	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Trečioji kategorija – nematerialus darbuotojų motyvavimas. Šioje srityje ypač reikšmingas asmeninis darbuotojų įvertinimas, kurį jie apibūdina kaip pagyrimus, pasiekimų pripažinimą ir teisingą vertinimą, kas skatintų darbuotojus jaustis svarbiais organizacijos nariais. Be to, kultūros centrų darbuotojai išreiškė poreikį kūrybos laisvei ir augimui, kas rodo, kad kvalifikacijos kėlimo ir švietimo galimybės yra svarbus motyvacijos veiksnys. Akcentuota ir psichologinė darbuotojų gerovė – kultūros centrų darbuotojai tikisi sprendimų, padedančių mažinti stresą ir užtikrinti jų emocinę gerovę.

Ketvirtoji kategorija – vadovų vaidmens stiprinimas. Kultūros centrų darbuotojai pabrėžė, kad vadovai turi būti lyderiais, kurie ne tik aiškiai deleguoja užduotis, bet ir geba motyvuoti savo komandą. Teisinga ir palaikanti vadovų elgsena stiprina pasitikėjimą organizacija. Tyrimo metu išryškėjo ir dalies kultūros centrų vadovų keitimo būtinybė. Dalis respondentų savo atsakymuose akcentavo, kad dabartiniai vadovai orientuojasi tik į pelną, nepaisant organizacinės kultūros ar darbuotojų gerovės. Be to, per komandos ir mikroklimato stiprinimą, darbuotojai tikisi daugiau komandinio darbo ir vieningesnio kolektyvo.

Paskutinė, bet ne mažiau svarbi kategorija – organizacinių išteklių stiprinimas. Kultūros centrų darbuotojų požiūriu, būtina stiprinti materialinę bazę, investuojant į darbo priemones ir techninę įrangą. Darbuotojai taip pat pabrėžė finansavimo didinimo svarbą. Taip pat sulaukta nuomonių, kad organizacija turėtų skirti daugiau dėmesio kolektyvo atsinaujinimui, užtikrinant, kad visi darbuotojai būtų motyvuoti ir orientuoti į rezultatą.

Apibendrinant atliktą organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimo galimybių analizę, galima teigti, kad lankstus darbo organizavimas, sąžiningas atlyginimų paskirstymas, vadovų palaikymas ir kūrybinės laisvės užtikrinimas yra svarbūs veiksniai, kurių stiprinimas turi potencialą pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Minėtų aspektų stiprinimas ne tik pagerintų darbo kokybę, bet ir padėtų sukurti pozityvią, į rezultatus orientuotą organizacinę kultūrą.

3.5. Diskusija

Empiriniu tyrimu siekta nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui Lietuvos kultūros centruose, o taip pat palyginti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių. Atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 359 Lietuvos kultūros centrų darbuotojai, reikšmingai prisidėjo prie organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajų diskurso, patvirtindamas tris iškeltas hipotezes (žr. 3.5.1. lent.) ir atskleidamas naujas įžvalgas apie kultūros centrų specifiką.

3.5.1. lentelė

Hipotezių patvirtinimas

Hipotezė	Rezultatas
H1: Organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu	Patvirtinta
H2: Priklausomai nuo dominuojančio organizacinės kultūros tipo darbuotojų pasitenkinimas skiriasi	Patvirtinta
H3: Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pirmoji hipotezė (H1), kad organizacinė kultūra reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą, buvo patvirtinta. Regresinė analizė parodė, kad vadovavimas ($\beta=0,528$) ir organizacijos „klijai“ ($\beta=0,145$) stipriausiai prisideda prie kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tokie tyrimo rezultatai dera su Kim ir kitų (2017) įžvalgomis apie tai, kad vadovavimo kokybė ir organizacinis bendradarbiavimas yra esminiai darbuotojų pasitenkinimo veiksniai. Atliktas empirinis tyrimas Lietuvos kultūros centruose išryškino ir kolektyvinio pasitikėjimo svarbą, kuris gali būti specifinis kūrybiniais sektoriams. Neigiama dominuojančių charakteristikų ($\beta=-0,330$) ir sėkmės kriterijų ($\beta=-0,196$) įtaka atskleidė, kad per stipriai personalizuota ar į konkurenciją orientuota kultūra mažina darbuotojų pasitenkinimą. Tai dera su Hulkova ir kitų (2024) išvadomis, jog neformalumo ar spaudimo akcentavimas gali sukelti darbuotojų nusivylimą ir mažinti jų pasitenkinimą darbu.

Antroji hipotezė (H2) patvirtino, kad kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimas skiriasi priklausomai nuo dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Dominuojant mišriai kultūrai, derinančiai kelis tipus, pasiekiamas aukščiausias pasitenkinimo darbu lygis ($M=135,62$), o tai pabrėžia lankstumo ir struktūros dermės svarbą. Klano kultūra ($M=24,58$), kuriai būdinga socialinė parama darbuotojams ir bendruomeniškumas, taip pat pasižymėjo aukštais darbuotojų pasitenkinimo vertinimais. Šie rezultatai dera su Cameron ir Quinn (2005) teorija, nurodanti, kad klano ir adhokratijos kultūros yra efektyviausios, kai svarbūs socialiniai ryšiai ir kūrybiškumas. Žemas darbuotojų pasitenkinimas dominuojant hierarchinei kultūrai ($M=92,28$) dera su Nebojša ir kitų (2020) išvadomis, kurios pabrėžia, kad griežtai struktūruota kultūra silpnina darbuotojų pasitenkinimą darbu kūrybiniame sektoriuje.

Trečioji tyrimo hipotezė (H3) taip pat buvo patvirtinta. Vadovaujančiose pareigose dirbančių darbuotojų pasitenkinimui svariausios įtakos daro vadovavimas ($\beta=0,602$) ir organizacinė lyderystė ($\beta=0,408$), o tai pabrėžia aiškos vadovų vizijos ir efektyvios komunikacijos poreikį. Šie tyrimo rezultatai dera su Sadeghi ir kitų (2013) pastebėjimais apie lyderystės svarbą pasitenkinimui darbu. Pavaldinių neturinčių darbuotojų grupėje didžiausios įtakos darbuotojų pasitenkinimui darė vadovavimas ($\beta=0,524$) ir strateginis pagrindas ($\beta=0,352$).

Tyrimo ribotumai susiję su tyrimo imties ir metodologijos pasirinkimu. Pirma, tyrimas buvo atliktas tik Lietuvos kultūros centruose, todėl jo rezultatai ne visada gali būti pritaikomi kitų sektorių organizacijoms. Antra, dominuojančios organizacinės kultūros tipai buvo nustatyti remiantis darbuotojų suvokimu, o ne objektyviais rodikliais, kas galėjo įnešti subjektyvumo. Trečia, tyrimas apsiribojo kiekybine analize, todėl giluminiai aspektai, tokie kaip emocinis darbuotojų patyrimas, liko neatskleisti.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas ne tik patvirtino iškeltas hipotezes, bet ir praplėtė supratimą apie organizacinės kultūros svarbą darbuotojų pasitenkinimui kultūros centruose, suteikdamas pagrindą tolesnėms analizėms ir vadybinėms praktikoms.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad organizacinė kultūra – esminis organizacijos veiklą formuojantis veiksnys, kurį sudaro tiek matomi, tiek nematomi elementai, darantys įtakos organizacijos valdymui ir darbuotojų patirtims. Kultūros sektoriuje organizacinė kultūra gali būti nagrinėjama struktūriniu požiūriu, į organizacinę kultūrą žvelgiant kaip į specifinių dimensijų rinkinį. Skirtingi organizacinės kultūros tipai, tokie kaip galios, užduočių, vaidmens ir asmens kultūros, padeda geriau suprasti, kaip veikiama kultūros organizacijų dinamika, kūrybinis procesas bei darbuotojų motyvacija. Konkuruojančių vertybių modelis suteikia papildomo gylio, leidžiančio įvertinti kultūros įtaką kultūros įstaigų vertybėms, veiklos efektyvumui ir ilgalaikei sėkmei.

Pasitenkinimas darbu – tai daugialypis ir sudėtingas reiškiny, apimantis darbuotojų emocines ir kognityvines reakcijas į jų darbo aplinką bei asmenines patirtis. Pasitenkinimas darbu yra susijęs su organizacijos produktyvumu, darbuotojų lojalumu ir bendros aplinkos gerove. Pasitenkinimo darbu svarba kultūros sektoriuje, kur žmogiškieji ištekliai lemia teikiamų paslaugų ar produktų kokybę, nekelia abejonių. Investicijos į darbuotojų pasitenkinimą ne tik gerina jų motyvaciją ir produktyvumą, bet ir prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Pasitenkinimą darbu lemia aplinkos, organizaciniai, darbo pobūdžio ir individualūs veiksniai. Aplinkos lygmenyje teisinė sistema, ekonominė situacija, technologinė pažanga formuoja kultūros organizacijų darbuotojų lūkesčius ir finansinį stabilumą, kas taip pat turi įtakos pasitenkinimui. Organizaciniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai apima organizacinę kultūrą, darbo sąlygas, vadovavimo stilių, organizacinį įsipareigojimą, darbo užmokestį, paaukštinimo galimybes, privilegijas, lengvatas, pripažinimą, įvertinimą, darbo organizavimą, bendradarbius, ryšius darbe (komunikaciją), darbo pobūdžio veiksniai – autonomiškumą ir darbo formą. Individualiame lygmenyje darbuotojų pasitenkinimą lemia asmenybės bruožai, savivertė, emocinis stabilumas, asmeninės vertybės, amžius ir lytis. Siekiant stiprinti pasitenkinimą darbu, kultūros organizacijoms svarbu atsižvelgti į visus identifikuotus veiksnius ir koreguoti juos darbuotojams priimtina linkme.

Atlikta organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajų tyrimų analizė parodė, kad organizacinė kultūra – svarbus tiesioginį ar netiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui turintis veiksnys. Nustatyta, kad tyrimų rezultatai kiek skiriasi priklausomai nuo taikomų teorijų, sektorių, kuriuose tyrimai atlikti.

Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad organizacinė kultūra turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos kultūros centruose. Nustatyta, jog tam tikros organizacinės kultūros dimensijos, tokios kaip vadovavimas, organizacinė lyderystė ir organizacijos „klijai“, stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o dominuojančios charakteristikos ir sėkmės kriterijai – tai veiksniai, kurie darbuotojų pasitenkinimą darbu silpnina.

Nustatyta, kad mišri ir klano kultūros užtikrina aukštesnį darbuotojų pasitenkinimą darbu, o dominuojant hierarchinei kultūrai, orientuotai į griežtą struktūrizavimą ir formalumą, pasitenkinimo lygis žemiausias. Šie tyrimo rezultatai pabrėžia poreikį formuoti lankstesnę ir bendradarbiavimą skatinančią organizacinę kultūrą, kuri užtikrintų tiek darbuotojų gerovę, tiek veiklos efektyvumą.

Nustatyta, kad organizacinės kultūros poveikis pasitenkinimui darbu skiriasi tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių. Vadovaujančias pareigas užimantiems

darbuotojams stipriausią teigiamą poveikį pasitenkinimui daro vadovavimas, organizacinė lyderystė ir organizacijos „klijai“. Šie veiksniai pabrėžia vadovų gebėjimą efektyviai vadovauti, stiprinti komandinį darbą ir užtikrinti pasitikėjimą bei bendradarbiavimą. Pavaldinių neturinčių darbuotojų pasitenkinimui darbu didžiausios įtakos turi vadovavimas ir strateginis pagrindas. Tai rodo, kad ši darbuotojų grupė labiau vertina aiškią organizacijos strategiją, tikslų apibrėžtumą ir struktūruotą paramą, kuri užtikrina veiklos kryptingumą ir stabilumą.

Atlikta empirinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo stiprinimui Lietuvos kultūros centrų darbuotojai tikisi lankstaus darbo grafiko užtikrinimo ir teisingo viršvalandžių bei poilsio dienų apmokėjimo. Tyrimo dalyvių požiūriu, sąžiningas ir konkurencingas darbo apmokėjimas bei finansinių paskatinių už reikšmingus pasiekimus sistema skatintų darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą. Vadovų lyderystės gebėjimų stiprinimas, aiškus delegavimas ir teisingas elgesys su darbuotojais galėtų sustiprinti organizacijos „klijų“ dimensiją, kas skatintų tarpusavio pasitikėjimą ir komandinį darbą. Tyrimo rezultatai išryškino ir organizacinių išteklių stiprinimo poreikį.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant stiprinti Lietuvos kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą darbu, atsižvelgiant į specifinį kultūros darbuotojų darbo pobūdį, **rekomenduojama įdiegti lankstų darbo grafiką ir aiškią darbo valandų politiką**. Kultūros darbuotojai dažnai dirba ne tik įprastomis darbo valandomis, bet ir vakarais, savaitgaliais bei švenčių dienomis. Šis darbo modelis neretai sukelia stresą, nes nesubalansuotos darbo ir poilsio valandos kenkia darbuotojų gerovei ir ilgainiui mažina jų pasitenkinimą darbu. Dėl šios priežasties siūloma įdiegti individualizuotus darbo grafikus, kurie leistų darbuotojams planuoti savo laiką, orientuojantis į pagrindinius organizacijos veiklos tikslus ir siekiamus rezultatus. Tai ypač aktualu kultūrinių renginių organizatoriams, techniniam personalui ir kitiems darbuotojams, kurių darbas susijęs su renginių tvarkaraščiu. Būtina sukurti aiškią darbo valandų politiką, kurioje būtų apibrėžtas darbo laikas, viršvalandžių atlyginimo mechanizmas bei poilsio dienų apmokėjimas. Ši politika turi užtikrinti, kad už papildomas darbo valandas (pavyzdžiui, savaitgaliais ar šventinėmis dienomis) darbuotojai gautų teisingą atlyginimą arba kompensacinį poilsio laiką. Siūloma naudoti skaitmeninius įrankius darbo grafikams planuoti ir valdyti, užtikrinant skaidrumą ir paprastumą. Tikslinga būtų periodiškai vertinti darbuotojų darbo ir poilsio balanso efektyvumą bei atsiliepimus, siekiant koreguoti politiką pagal jų poreikius. *Rekomendacijos įgyvendinimas užtikrintų geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, mažintų stresą, kylantį dėl neapibrėžtų darbo valandų, stiprėtų darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija, kas ilguoju laikotarpiu prisidėtų prie darbo kokybės gerinimo ir lojalumo organizacijai ugdymo.*
2. Siekiant užtikrinti savalaikę kultūros centrų pažangą, rekomenduojama **atnaujinti kultūros centrų kolektyvus, pritraukiant motyvuotus, kompetentingus ir į rezultatus orientuotus darbuotojus**, kurie galėtų įnešti šviežios energijos ir inovatyvių idėjų. Tuo tikslu būtina aiški ir patraukli darbuotojų pritraukimo strategija, pabrėžiant ne tik atlyginimų konkurencingumą, bet ir kitas naudas, tokias kaip kūrybos laisvė, galimybės kelti kvalifikaciją, inovatyvi darbo aplinka. Kultūros centrams būtų tikslingas bendradarbiavimas su aukštojo mokslo įstaigomis, siekiant pritraukti jaunos specialistus, kurie galėtų prisidėti prie organizacijos modernizavimo. Siekiant stiprinti kolektyvinį pasitikėjimą ir užtikrinti naujų darbuotojų sėkmingą integraciją, rekomenduojama įdiegti mentorystės programas, kurios leistų naujokams greitai perimti gerąją praktiką ir tapti pilnaverčiais kolektyvo nariais. Šis požiūris ne tik stiprintų organizacijos „klijų“ dimensiją, bet ir padėtų formuoti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami, įsitraukę ir motyvuoti siekti bendrų organizacijos tikslų. *Rekomendacijos įgyvendinimas sudarytų prielaidas organizacinę kultūrą praturtinti naujomis idėjomis, inovatyviais sprendimais ir požiūriais, kas, tikėtina, stiprintų kūrybos ir inovacijų potencialą.*

LITERATŪRA

1. Alharbi, S. H., & Sidahmed Abdelrahim, S. (2018). Organizational culture assessment using the competing values framework (CVF) in public universities in Saudi Arabia: A case study of Tabuk university. *International Journal of Business and Management*, VI(2).
2. Andrikonytė, A. (2023). *Didelė mažos valstybės problema: kultūros vadovų kaitos ratai rieda į nežinią*. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/kultura/menopulsas/2023/03/25/news/didele-mazos-valstybes-problema-kulturos-vadovu-kaitos-ratai-rieda-i-nezinia-26534494>
3. Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–47.
4. Batugal, M. L. C. (2019). Organizational culture, commitment and job satisfaction in private-sectarian higher education institutions. *World Journal of Education*, 9(2), 5–19.
5. Bérubé, J., Doris, J., & Pouliot, A. (2024). The role of cultural organisations in matters of equity, diversity, and inclusion. *Cultural Trends*, 1–16.
6. Cahyani, E. S., Edward, Y. R., & Purba, Mohd. N. (2022). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Satisfaction Work as Intervening Variable (Case Study PTPN IV Laras). *International Journal of Research and Review*, 9(10), 99–109.
7. Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students. *Journal of Education Culture and Society*, 10(2), 270–292.
8. Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: The case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), 247–266.
9. Cameron, K., & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
10. Cao, C., Li, N., & Liu, L. (2020). Do national cultures matter in the containment of COVID-19? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 939–961.
11. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Management of Organizations: Systematic Research*, 68(68), 27–40.
12. Čuček, M., & Mlaker Kač, S. (2020). Organizational culture in logistics companies and its impact on employee satisfaction. *Management*, 25(2), 165–180.
13. Dahl, T. L., Græslie, L. S., & Petersen, S. A. (2021). Using Interactive Technology for Learning and Collaboration to Improve Organizational Culture: A Conceptual Framework. In P. Zaphiris & A. Ioannou (Eds.), *Learning and Collaboration Technologies: New Challenges and Learning Experiences* (Vol. 12784, pp. 15–30). Springer International Publishing.

14. Darch, P. T., Sands, A. E., Borgman, C. L., & Golshan, M. S. (2020). Library cultures of data curation: Adventures in astronomy. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(12), 1470–1483.
15. Dousin, O., Toh, P. S., Bahron, A., & Rahim, I. H. A. (2020). Does Person-Organization Fit (P-O Fit) Mediate the Relationship Between Employee Job Satisfaction and Turnover Intention: The Case of Insurance Agents in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 117.
16. Damićanin, S., Perić, G., & Pavlović, N. (2021). Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism: Serbian Travel agency case. *Strategic Management*, 26(4), 50–64.
17. Duczkowski, N., Śliwiński, A., & Słowik, L. (2024). Impact of Hofstede's cultural dimensions on insurance demand. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 2024(3), 38–68.
18. Dudėnaitė, G., Pilinkus, D., & Nausėdaitė, R. (2015). The Relevance of leadership in cultural organizations: The Kaunas biennial. *Transformations in Business & Economics*, 14(3C (36C)), 526–543.
19. Fadda, M., Jobin, A., Blasimme, A., Greshake Tzovaras, B., Price Ball, M., & Vayena, E. (2018). User Perspectives of a Web-Based Data-Sharing Platform (Open Humans) on Ethical Oversight in Participant-Led Research: Protocol for a Quantitative Study. *JMIR Research Protocols*, 7(11), e10939.
20. Faizaty, N. E., Oktavia, R. M., & Ilmawan, M. D. (2020). Implementasi Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Untuk Pemetaan Budaya Organisasi Pt. Semen Indonesia (Persero) Tbk Sebagai Rujukan Winning Culture. *MANAJERIAL*, 7(01), 37.
21. Febriani, R., Nurhasanah, S., & Rahman Hakim, A. (2023). Relationships between demographic factors, job satisfaction, and intention to leave among women employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 1–12.
22. Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488.
23. Filep, R. (2019). Examining organizational culture with OCAI among employees of a service company. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 18(2), 272–279.
24. Gomez-Diago, G. (2016). The Role of Shared Emotions in the Construction of the Cyberculture: From Cultural Industries to Cultural Actions. In *Emotions, Technology, and Social Media* (pp. 49–62). Elsevier.
25. Güss, C. D., & Tuason, Ma. T. (2021). Individualism and Egalitarianism Can Kill: How Cultural Values Predict Coronavirus Deaths Across the Globe. *Frontiers in Psychology*, 12, 620490.

26. Hamdani, D., & Wibowo, F. C. (2017). The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction to Principals Productivity in Senior High School in Province of Jakarta. *Advanced Science Letters*, 23(11), 10943–10946.
27. Hulkova, V., Kilikova, M., & Sabo, S. (2024). Organizational Culture of Health Care Facility as a Predictor of the job Satisfaction of Nurses. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 15(2), 32–36.
28. Iqbal, M., Siti Astuti, E., Trialih, R., Wilopo, Arifin, Z., & Alief Aprilian, Y. (2020). The influences of information technology resources on Knowledge Management Capabilities: Organizational culture as mediator variable. *Human Systems Management*, 39(2), 129–139.
29. Jayarathna, Y. L., & Marasinghe, I. T. (2023). Effect of Economic Crisis on Job Satisfaction: An Empirical Study on Employees in The Banking Sector with Reference to North Central Province, Sri Lanka. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(10), 1978–1983.
30. Jeon, H. G., Jang, K. S., & Kim, E. A. (2024). The Influence of Diversity Management of Nursing Organization on Organizational Commitment: Double Mediating Effect of Diversity Sensitivity Orientation and Positive Nursing Organizational Culture. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 54(3), 403.
31. Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology*, 57(3), 361–372.
32. Kazarian, S. (2023). *Kultūros ekonomika: irtis reikia įtempus visus raumenis*. Prieiga per internetą: <https://www.bernardinai.lt/kulturos-ekonomika-irtis-reikia-itypus-visus-raumenis/>
33. Kim, Y. I., Geun, H. G., Choi, S., & Lee, Y. S. (2017). The Impact of Organizational Commitment and Nursing Organizational Culture on Job Satisfaction in Korean American Registered Nurses. *Journal of Transcultural Nursing*, 28(6), 590–597.
34. Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: Case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300–315.
35. Krukauskaitė, E., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2024). Advantages and disadvantages of the remote teamwork. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 16(0), 1–7.
36. Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Examining the Relationship of Organizational Communication and Job Satisfaction in Indian Organizations. *Journal of Creative Communications*, 4(3), 177–184.
37. Lakos, A., & Phipps, S. E. (2004). Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. *Portal: Libraries and the Academy*, 4(3), 345–361.
38. *Lietuvos kultūros centrų statistiniai rodikliai 2021-2023*. (2024). Lietuvos nacionalinis kultūros centras.
39. Lietuvos nacionalinis kultūros centras. (2024). *Lietuvos kultūros centrai*. Prieiga per internetą: <https://www.lnkc.lt/go.php/lit/Kulturos-centrai/30>

40. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 51–1245 Valstybės žinios (1995). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr>
41. Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 120–4435 Valstybės žinios (2004). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238644/asr>
42. Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y., & Tang, Y.-L. (2021). Gender Differences in Job Satisfaction and Work-Life Balance Among Chinese Physicians in Tertiary Public Hospitals. *Frontiers in Public Health*, 9, 635260.
43. LR Profesionaliojo scenos meno įstatymas. (2004). *Valstybės Žinios*, 96–3523.
44. Maia, M. R., Castela, E., Pires, A., & Lapão, L. V. (2019). How to develop a sustainable telemedicine service? A Pediatric Telecardiology Service 20 years on - an exploratory study. *BMC Health Services Research*, 19(1), 681.
45. Martin, J. (2022). Martin Library Leadership survey: Development, reliability and validation. *Library Management*, 43(3/4), 306–316.
46. Mathew, N. V., Liu, C., & Khalil, H. (2024). Causes & Consequences of Health Care CEO Turnover in Australia and Retention Strategies: A Qualitative Study. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61, 00469580241233250.
47. Mazur, B. (2019). Human Diversity and Organizational Culture. In T. Ahram, W. Karwowski, & R. Taiar (Eds.), *Human Systems Engineering and Design* (Vol. 876, pp. 540–546). Springer International Publishing.
48. Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 438.
49. Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971.
50. Mo, Y., & Borbon, N. M. D. (2022). Interrelationship of Total Quality Management (TQM), job satisfaction and organizational commitment among hotel employees in Zhejiang and Hainan provinces in China towards a sustainable development framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 10(3).
51. Montalvo, W., & Larson, E. (2014). Participant Comprehension of Research for Which They Volunteer: A Systematic Review. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(6), 423–431.
52. Morton, F., Treviño, T., & Zapata-Cantú, L. (2019). A conceptual model of organizational culture and its implications in the service sector. *Multidisciplinary Business Review*, 12(1), 1–14.
53. Nebojša, P., Marija, I., & Kristina, Č. (2020). Organizational Culture and Job Satisfaction Among University Professors in the Selected Central and Eastern European Countries. *Studies in Business and Economics*, 15(3), 168–184.

54. Nusbaum, L., Douglas, B., Damus, K., Paasche-Orlow, M., & Estrella-Luna, N. (2017). Communicating Risks and Benefits in Informed Consent for Research: A Qualitative Study. *Global Qualitative Nursing Research*, 4, 2333393617732017.
55. Oficialiosios statistikos portalas. (2024). *Kultūra*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
56. Paleksić, V., Narić, S., & Stanković, S. (2017). The Relationship between Personality Traits and Job Satisfaction of Teachers. *Scripta Medica*, 48(1), 11–16.
57. Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120.
58. Phaik Wei, O. (2016). Burnout and Job Satisfaction Among Teachers in Chinese Independent Secondary School. *International Journal of Elementary Education*, 5(5), 47.
59. Przesdzink, F., Sperling, N., Oswald, T., & Fiebelkorn, F. (2024). *Psychological characteristics of environmental stakeholders and interactions in their social network*.
60. Rafiq Awan, M., & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, 31(4/5), 253–266.
61. Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779–801.
62. Rus, C., Chirică, S., Babeş-Bolyai Chiribucă, D., & Mălăescu, S. (2018). University Culture: An Analysis at the Level of Research and Educational units (using the Competing Values Framework). *Journal of Research in Higher Education*, 1(2), 51–84.
63. Sadeghi, K., Amani, J., & Mahmudi, H. (2013). A Structural Model of the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(4), 687–700.
64. Salloch, S., Wäscher, S., Vollmann, J., & Schildmann, J. (2015). The normative background of empirical-ethical research: First steps towards a transparent and reasoned approach in the selection of an ethical theory. *BMC Medical Ethics*, 16(1), 20.
65. Shine, E. (1991). *Organizational culture and leadership*. Trossbass.
66. Shorthose, J. (2020). Dialogical Value for Cultural Organizations. *Journal of Creative Communications*, 15(1), 19–34.
67. Sihvola, S., Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Peltokoski, J., & Kvist, T. (2023). Resilience, job satisfaction, intentions to leave nursing and quality of care among nurses during the COVID-19 pandemic – a questionnaire study. *BMC Health Services Research*, 23(1), 632.
68. Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282.

69. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
70. Srirahayu, D. P., Eliyana, A., & Anugrah, E. P. (2022). The antecedents and consequences of organizational learning in the library: A systematic literature review. *IFLA Journal*, 48(4), 717–726.
71. Stefanovska–Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112.
72. Templer, K. J. (2012). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society. *Applied Psychology*, 61(1), 114–129.
73. Užimtumo tarnyba. (2023). *Darbo rinkoje daugėja aukštos kvalifikacijos užsieniečių*. Prieiga per internetą: https://uzt.lt/naujienos/8/darbo-rinkoje-daugeja-aukstos-kvalifikacijos-uzsienieciu:261?fbclid=IwY2xjawGxVa9leHRuA2FlbQIxMAABHehtcxmQvBaiZ-kD1pWyMdwzBa59TAviIVAf1tHIEU8BBakjIjo9N9queA_aem_QCkypeV_cmKIaLgOmcNSw
74. Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., & Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal of East European Management Studies*, 17(3), 333–368.
75. Wang, Y. (2021). Government policies, national culture and social distancing during the first wave of the COVID-19 pandemic: International evidence. *Safety Science*, 135, 105138.
76. Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard*, 29(31), 44–48.
77. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
78. Wulandari, M. R., Jimad, H., & Ribhan, R. (2023). The Influence of Organizational Commitment and Training on Employee Performance at Perum Bulog Makassar with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(5), 1345–1351.
79. Xianqiang, F. (2023). Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: Moderation Effect of Job Satisfaction Among SME in Beijing, China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(04), 70–76.
80. Zaman, R. A., & Zulganef, Z. (2023). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance (Case study at Islamic bank of BJB Jakarta). *International Journal of Global Operations Research*, 4(1), 1–12.
81. Zhang, L., & Wang, Y. (2021). Impact of creative talents' organisational culture consent on job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–10.

PRIEDAS

Tyrimo anketa

Kolegos,

Atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, kaip organizacinė kultūra siejasi su darbuotojų pasitenkinimu Lietuvos kultūros centruose. Jūsų atsakymai bus labai vertingi, siekiant stiprinti kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą.

Atidžiai perskaitykite visus klausimus ir teiginius. Kiekvienam klausimui / teiginiui pažymėkite priimtinausią atsakymo variantą.

Anketos pildymui prireiks maždaug 10–15 min. Anketa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nerašykite. Tyrimo rezultatai bus apibendrintai pateikti baigiamajame magistro darbe. Jei norėsite susipažinti su tyrimo rezultatais ar juos aptarti, susisieki su manimi.

Atliekant tyrimą laikomasi Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) nuostatų, kurios taikomos visoje Europos Sąjungoje. BDAR reikalauja, kad asmens duomenys būtų tvarkomi teisėtai, sąžiningai ir skaidriai, renkami nustatytais tikslais ir tvarkomi tik tiek, kiek būtina tiems tikslams pasiekti.

Jūsų kolegė,
Monika Domarkienė
Telšių rajono savivaldybės Kultūros ir turizmo skyriaus vedėja
monika.domarkiene@telsiai.lt

I. DUOMENYS APIE JUS

Šioje anketos dalyje prašome Jūsų atsakyti į klausimus apie save ir savo profesinį kelią. Šie duomenys padės nustatyti, kaip skirtingi kultūros sektoriaus darbuotojai vertina organizacinę kultūrą, pasitenkinimą darbu.

1. Jūs esate:

- ☐ Vyras ☐ Moteris ☐ Kita

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 20 metų ☐ 21–30 metų ☐ 31–40 metų ☐ 41–50 metų
☐ 51–60 metų ☐ 61 metai ar daugiau

3. Jūsų darbo patirtis dabartinėje darbovietėje:

- ☐ Iki 5 metų ☐ 6–10 metų ☐ 11–15 metų ☐ 16–20 metų
☐ 21–25 metų ☐ 26 metai ar ilgiau

4. Jūsų darbo patirtis kultūros sektoriuje:

- ☐ Iki 5 metų ☐ 6–10 metų ☐ 11–15 metų ☐ 16–20 metų
☐ 21–25 metų ☐ 26 metai ar ilgiau

5. Ar Jūs turite pavaldinių?

- ☐ Ne ☐ Taip, vadovauju iki 5 darbuotojų kolektyvui
☐ Taip, vadovauju 6–10 darbuotojų kolektyvui ☐ Taip, vadovauju 11–50 darbuotojų kolektyvumui
☐ Taip, vadovauju daugiau nei 50 darbuotojų kolektyvui

II. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

Ši tyrimo anketos dalis skirta organizacinės kultūros įvertinimui. Šiam tikslui naudojamas organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas (angl. – Organizational Culture Assessment Instrument, sutr. – OCAI). OCAI apima tokius elementus: dominuojančias charakteristikas, organizacinę lyderystę, vadovavimą, organizacijos „klijus“, strateginį pagrindą, sėkmės kriterijus. Kiekvienam elementui įvertinti skirti 4 teiginiai.

6. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Kultūros centras yra labai asmeniška vieta. Jis primena išplėstinę šeimą. Žmonės atrodo linkę atiduoti daug savęs					
Kultūros centras yra labai dinamiškas, verslus. Žmonės noriai prisiima riziką ir ryžtasi iššūkiams					
Kultūros centras yra labai orientuotas į rezultatus. Pagrindinis rūpestis yra darbų atlikimas. Žmonės yra labai konkuruojantys ir orientuoti į pasiekimus					
Kultūros centras yra labai kontroliuojamas ir struktūrizuotas. Žmonių veiklą reguliuoja formalios procedūros					

7. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra mentoriška, globojanti, padedanti					
Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre – verslumo, inovatyvumo ir rizikos prisiėmimo pavyzdys					
Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre yra griežta, agresyvi ir orientuota į rezultatus					
Tiesioginio vadovo lyderystė kultūros centre užtikrina puikų koordinavimą, organizavimą ir efektyvumą					

8. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Kultūros centro valdymo stiliui būdingi komandinio darbo, sutarimo ir dalyvavimo principai					
Kultūros centro valdymo stiliui būdinga individuali rizika, laisvė ir unikalumas					
Kultūros centro valdymo stiliui būdingas konkurencijos skatinimas, aukšti reikalavimai, orientacija į pasiekimus					
Kultūros centro valdymo stilius yra saugus, nuspėjamas, stabilus					

9. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Kultūros centrą vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojų įsipareigojimas šiai įstaigai yra labai stiprus					
Kultūros centrą vienija inovacijos ir tobulėjimas. Daug dėmesio skiriama pažangai					
Kultūros centrą vienija pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas. Jam būdingas siekis laimėti					
Kultūros centrą vienija formalios taisyklės ir politika. Yra svarbus sklandus įstaigos veikimas					

10. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Akcentuojama žmogiškojo kapitalo plėtra, pasitikėjimas, atvirumas ir dalyvavimas					
Pabrėžiamas naujų išteklių įgijimas, nauji iššūkiai, vertinant naujų dalykų išbandymą ir galimybių paiešką					
Pabrėžiami konkurenciniai veiksmai, pasiekimai, akcentuojant tikslų siekimą, iššūkių kėlimą, įstaigos laimėjimus					
Pabrėžiamas pastovumas ir stabilumas, akcentuojant efektyvumą, kontrolę ir sklandžią veiklą					

11. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Organizacijos sėkmė priklauso nuo žmogiškojo kapitalo plėtros, komandinio darbo, darbuotojų įsipareigojimo, rūpinimosi žmonėmis					
Organizacijos sėkmė matuojama unikaliais ir naujais produktais. Organizacija yra produktų lyderė ir novatorė					
Organizacijos sėkmė matuojama laimėjimais rinkoje, konkurencingumu. Svarbiausia – lyderiavimas rinkoje					
Organizacijos sėkmė matuojama efektyvumu. Kritinė reikšmė teikiama patikimam tiekimui, sklandžiam planavimui, mažoms sąnaudoms					

III. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO KLAUSIMYNAS

Šioje anketos dalyje Jūs prašoma užpildyti pasitenkinimo darbu klausimyną. Pasirinkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („sutinku“).

Teiginiai	1 (visiškai nesutinku)	2	3	4	5 (visiškai sutinku)
1. Manau, kad už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐
4. Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą	☐	☐	☐	☐	☐
7. Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	☐	☐	☐	☐	☐
9. Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	☐	☐	☐	☐	☐
11. Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugstinami	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	☐	☐	☐	☐	☐
13. Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose	☐	☐	☐	☐	☐
14. Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	☐	☐	☐	☐	☐
15. Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	☐	☐	☐	☐	☐
16. Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	☐	☐	☐	☐	☐
17. Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	☐	☐	☐	☐	☐
18. Man neaiškios šios organizacijos taisyklės	☐	☐	☐	☐	☐
19. Jaučiuosi neįvertintas (-a) darbdavio, kai pagalvoju apie savo atlyginimą	☐	☐	☐	☐	☐
20. Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose	☐	☐	☐	☐	☐
21. Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių savijauta darbe	☐	☐	☐	☐	☐
22. Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	☐	☐	☐	☐	☐
23. Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	☐	☐	☐	☐	☐
24. Aš turiu atlikti per daug darbų	☐	☐	☐	☐	☐
25. Man patinka mano bendradarbiai	☐	☐	☐	☐	☐
26. Dažnai jaučiu, kad nėra jokios tvarkos ir taisyklių šios įstaigos viduje	☐	☐	☐	☐	☐
27. Didžiuojuosi savo darbu	☐	☐	☐	☐	☐
28. Esu patenkintas (-a) savo darbo užmokesčio pakėlimo galimybėmis	☐	☐	☐	☐	☐
29. Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Man patinka mano tiesioginis vadovas	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	☐	☐	☐	☐	☐

32. Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	☐	☐	☐	☐	☐
33. Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis	☐	☐	☐	☐	☐
34. Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	☐	☐	☐	☐	☐
35. Mano darbas man yra malonus	☐	☐	☐	☐	☐
36. Darbo užduotys nėra pakankamai aiškiai išdėstytos	☐	☐	☐	☐	☐

13. Kaip manote, kaip būtų galima stiprinti kultūros centrų darbuotojų pasitenkinimą ir organizacinę kultūrą?
Irašykite:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DĖKOJU UŽ JŪSŲ ĮSITRAUKIMĄ Į TYRIMĄ!