



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ALMA BALVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR TYLIOJO
PASITRAUKIMO TARPUSAVIO SĄSAJOS IKIMOKYKLINĖSE
UGDymo ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Alma Balvičienė
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, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose <i>The interconnections between organizational culture, employee well-being and quiet quitting in preschool educational institutions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, 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, Alma Balvičienė, pateikdamas (-a) 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:*

Balvičienė, A. (2025). *Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojamos organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Tyrimo tikslas – įvertinti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Teorinėje dalyje aptariamos organizacinės kultūros sampratos, teoriniai modeliai ir pagrindiniai tipai pagal konkurencinių vertybių modelį. Taip pat analizuojama darbuotojų gerovė, jos dimensijos bei veiksniai, darantys įtaką darbo aplinkoje. Tyliojo pasitraukimo fenomenas, kaip darbuotojų psichologinio atsiribojimo nuo darbo forma, aptiriamas kaip vis aktualesnis reiškinys, turintis poveikį organizacijų veiklos efektyvumui. Teorinė apžvalga padėjo formuluoti tyrimo hipotezes ir sukurti empirinį modelį.

Empirinė tyrimo dalis buvo atlikta naudojant kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą, kurioje dalyvavo 117 respondentų iš skirtingų ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Statistinė analizė apėmė koreliacinę, regresinę ir mediacinę analizes. Gauti rezultatai parodė, kad organizacinės kultūros tipai reikšmingai veikia darbuotojų tylųjį pasitraukimą. Klano ir adhokratijos kultūros sumažina tyliojo pasitraukimo riziką, tuo tarpu rinkos ir hierarchinė kultūros ją didina. Mediacinė analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra reikšmingas tarpinis veiksnys tarp organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

Tyrimas prisideda prie teorinių ir praktinių išvalgų apie organizacinės kultūros poveikį darbuotojų elgsenai. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi vadovams, siekiantiems kurti darbuotojams palankias darbo aplinkas, stiprinančias gerovę ir mažinančias tyliojo pasitraukimo riziką. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos organizacijų valdymo procesams gerinti ir tolesnių tyrimų kryptims plėtoti.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, darbuotojų gerovė, tylusis pasitraukimas, mediacija, ikimokyklinis ugdymas.

Balvičienė, A. (2025). *The interconnections between organizational culture, employee well-being and quiet quitting in preschool educational institutions*. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

ABSTRACT

The Master's thesis analyses the interconnections between organizational culture, employee well-being and quiet quitting in the context of pre-school educational institutions. The aim of the study is to assess the interrelationships between organizational culture, employee well-being and quiet quitting in pre-school educational institutions.

The theoretical part of the study discusses the concepts, theoretical models and the main types of organisational culture according to the Competing Values Model. It also analyses employee well-being, its dimensions and the factors influencing it in the work environment. The phenomenon of quiet quitting, as a form of psychological disengagement of employees from work, is discussed as a growing phenomenon affecting the performance of organizations. The theoretical review contributed to the formulation of the research hypotheses and the development of an empirical model.

The empirical part of the study was carried out using a quantitative research method—a questionnaire survey with 117 respondents from different pre-school institutions. Statistical analysis included correlation, regression and mediation analyses. The results showed that types of organizational culture have a significant impact on employees' silent departure. Clan and adhocracy cultures reduce the risk of silent resignation, while market and hierarchical cultures increase it. The mediation analysis revealed that employee well-being is a significant mediating factor between organizational culture and quiet quitting.

The study contributes to theoretical and practical insights on the impact of organizational culture on employee behaviour. The results of the study can be useful for managers seeking to create supportive work environments that enhance employee well-being and reduce the risk of silent departures. The paper concludes with recommendations for improving organizational management processes and for developing further research directions.

Keywords: organizational culture, employee well-being, quiet quitting, mediation, early childhood education.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė	Organizacinės kultūros sampratų ir teorinių požiūrių palyginimas	13
2.2.1 lentelė	Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tyrimo instrumento sandara	33
3.1.1 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal individualias demografines charakteristikas....	36
3.1.2 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal organizacines demografines charakteristikas ..	36
3.2.1 lentelė	Skalių patikimumo Cronbach's Alpha testas	37
3.2.2 lentelė	Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai.....	38
3.3.1 lentelė	Tyliojo pasitraukimo konstrukto grupių skirtumų analizė.....	39
3.3.2 lentelė	Darbuotojų gerovės konstrukto grupių skirtumų analizė.....	40
3.3.3 lentelė	Organizacinės kultūros konstrukto grupių skirtumų analizė	40
3.3.4 lentelė	Tyliojo pasitraukimo hipotezės tikrinimo rezultatai	41
3.4.1 lentelė	Koreliacinė analizė: hipotezė H1	41
3.4.2 lentelė	organizacinės kultūros tipologijų įtakos tyliam pasitraukimui regresinės analizės rezultatai.....	42
3.5.1 lentelė	Mediacijos analizė: hipotezė H2a	44
3.5.2 lentelė	Mediacijos analizės rezultatai H2b hipotezei	45
3.5.3 lentelė	Mediacijos analizės rezultatai H2c hipotezei.....	46
3.5.4 lentelė	Mediacijos analizės rezultatai H2d hipotezei	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Teorinės organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajos I....	27
2 pav.	Teorinės organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajos II...	28
3 pav.	Konceptualus grafinis empirinio tyrimo modelis	29

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Organizacinė kultūra – tai organizacijos vertybių, normų, simbolių, elgesio modelių ir bendravimo principų visuma, kuri formuoja organizacijos veiklą ir darbuotojų elgseną (Cameron ir Quinn, 2006).

Darbuotojų gerovė – bendra darbuotojo fizinė, psichologinė ir socialinė būklė darbe, apimanti psichologinę gerovę, socialinius ryšius ir darbo sąlygų kokybę (Pradhan ir Hati, 2022).

Tylusis pasitraukimas – psichologinis darbuotojo atsiribojimas nuo organizacijos tikslų, pasireiškiantis minimaliu darbo užduočių vykdymu ir sumažėjusia motyvacija (Gong ir kt., 2022).

Klano kultūra – organizacinės kultūros tipas, kuris akcentuoja bendruomeniškumą, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp darbuotojų, skatindamas jų įsitraukimą ir lojalumą organizacijai (Cameron ir Quinn, 2006).

Adhokratinė kultūra – organizacinės kultūros tipas, kur prioritetas teikiamas inovacijoms, lankstumui ir autonomijai, siekiant didinti kūrybiškumą ir darbuotojų įsitraukimą (Gong ir kt., 2022).

Rinkos kultūra – organizacinės kultūros tipas, orientuotas į efektyvumą, našumą ir konkurenciją, tačiau dažnai siejamas su padidėjusia streso ir perdegimo rizika (Riyanto ir kt., 2021).

Hierarchinė kultūra – organizacinės kultūros tipas, akcentuojantis taisyklių laikymąsi, stabilumą ir struktūros palaikymą, tačiau ribojantis darbuotojų autonomiją ir kūrybiškumą (Alharbi ir Abdelrahim, 2018).

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ABSTRACT.....	4
ĮVADAS	8
1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR TYLIOJO PASITRAUKIMO KONSTRUKTŲ APŽVALGA.....	13
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir teoriniai požiūriai	13
1.2. Darbuotojų gerovės samprata ir reikšmė organizacijų veikloje.....	17
1.2.1. Darbuotojų gerovę lemiantys veiksniai	20
1.3. Tyliojo pasitraukimo samprata ir jo priežastys	22
1.4. Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ...	25
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos	29
2.2. Tyrime taikomų metodų ir tyrimo instrumentų pagrindimas.....	32
2.3. Tyrimo organizavimas	34
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR TYLIOJO PASITRAUKIMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	36
3.1. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas	36
3.2. Tyrime naudotų skalių patikimumo ir duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas ...	37
3.3. Organizacinio klimato, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimo skirtumų analizė pagal skirtingas respondentų charakteristikas	38
3.4. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų tyliajam pasitraukimui koreliacinė ir regresinė analizės.....	41
3.5. Darbuotojų gerovės mediacinio poveikio organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšiui analizė	43
3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas	48
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS	55
PRIEDAI.....	58

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinė darbo aplinka išgyvena reikšmingus pokyčius, kuriuos lemia globalizacija, technologijų plėtra, pandemijos padariniai ir besikeičiantys darbuotojų lūkesčiai. Šiame kontekste darbuotojų gerovės užtikrinimas tampa kertiniu veiksmu organizacijų tvarumui ir efektyvumui. Darbuotojų psichologinė, emocinė ir fizinė gerovė daro tiesioginę įtaką jų motyvacijai, įsitraukimui bei produktyvumui, todėl šie klausimai yra nuolat aptariami naujausiuose moksliniuose tyrimuose (Ho ir Kuvaas, 2020; Salas-Vallina ir Alegre, 2020; ir kt.). Tuo pat metu išryškėjęs *tyliojo pasitraukimo* fenomenas atskleidžia gilumines problemas organizacinėje kultūroje, vadovavimo praktikoje ir darbo aplinkoje, kurios reikalauja kompleksinių sprendimų (Moczyłowska, 2024; Sull, Sull ir Zweig, 2022).

Darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo temos ypač aktualios švietimo sektoriuje, kur darbuotojai patiria didelį emocinį krūvį ir nuolatinį spaudimą dėl didelių profesinių ir visuomeninių lūkesčių. Tyrimai rodo, kad švietimo srityje dirbantys specialistai susiduria su didesne perdegimo rizika, kuri skatina jų emocinį atsiribojimą ir motyvacijos mažėjimą (Edmondson, 2018; Kaluza ir kt., 2021). Pandemijos metu, kai nuotolinio darbo praktikos tapo būtinybe, darbuotojų psichologinė gerovė buvo dar labiau paveikta dėl socialinio ryšio trūkumo ir ribų tarp darbo bei asmeninio gyvenimo nykimo (Johnson ir kt., 2020; Tuzovic ir Kabadayi, 2021). Šie pokyčiai dar labiau išryškino psichologinio saugumo, darbo krūvio valdymo ir organizacinės paramos svarbą darbuotojų gerovei. Mokslininkai vis dažniau akcentuoja, kad tylusis pasitraukimas nėra staigus ar atsitiktinis procesas. Tai laipsniškas darbuotojų emocinis ir psichologinis atsiribojimas nuo darbo, kurį lemia organizacinės kultūros trūkumai, vadovavimo stiliaus netobulumas ir prasmės stoka darbinėje veikloje (Morrison ir Milliken, 2000; Zenger ir Folkman, 2022; Serenko, 2023). Naujausi tyrimai rodo, kad darbuotojai sąmoningai atsisako papildomų pastangų ir iniciatyvų, kai jaučia, kad jų pastangos nėra vertinamos ar neatsispindi organizacijos veiklos rezultatuose (Rosiński, 2023). Tai ypač aktualu organizacijose, kuriose vyrauja toksiška kultūra, neaiškūs vertybiniai principai bei nepakankamas darbuotojų įvertinimas (Sull, Sull ir Zweig, 2022).

Švietimo sektoriuje darbuotojų tylusis pasitraukimas kelia rimtą pavojų ne tik organizacijos veiklos rezultatams, bet ir bendram ugdymo kokybės lygiui. Tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų atsiribojimas nuo darbo yra susijęs su per dideliu darbo krūviu, emociniu nuovargiu ir psichologinio saugumo stoka (Fleming, 2024; Moczyłowska, 2024). Šiuolaikinė darbo aplinka reikalauja ne tik spręsti darbuotojų emocinio išsekimo problemas, bet ir kurti kultūrą, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami, palaikomi ir įgalinti veikti (Edmondson, 2018; Ho ir Kuvaas, 2019). Temos aktualumą sustiprina ir technologijų pažangos įtaka darbuotojų gerovei. Nors technologiniai sprendimai padeda didinti darbo efektyvumą, jie taip pat sukelia naujų iššūkių: informacinę perkrovą, socialinę izoliaciją ir darbo bei gyvenimo balanso pažeidimus (Tuzovic ir Kabadayi, 2021; Kaluza ir kt., 2021). Technologijų vaidmuo yra ypač svarbus švietimo sektoriuje, kur skaitmeninių kompetencijų trūkumas ir nuolatinė technologinė kaita gali tapti papildomu stresu darbuotojams (Johnson ir kt., 2020).

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima teigti, kad darbo temos aktualumą lemia būtinybė gilinti supratimą apie darbuotojų gerovę ir tyliojo pasitraukimo priežastis, ypač švietimo sektoriuje. Naujausi tyrimai ir praktiniai stebėjimai atskleidžia, kad darbuotojų gerovė ir jų emocinis įsitraukimas yra glaudžiai susiję su organizacine kultūra, psichologiniu saugumu bei darbo aplinkos kokybe (Sull, Sull ir Zweig, 2022; Moczydłowska, 2024). Šios temos tyrimas yra itin reikšmingas ne tik organizacijų veiklos efektyvumui, bet ir darbuotojų ilgalaikiai psichologinei sveikatai bei produktyvumui užtikrinti. Atsižvelgiant į tai, darbe keliamas probleminis klausimas – *kokios organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos?*

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo temos sulaukė didelio dėmesio mokslinėje literatūroje dėl jų svarbos organizaciniam efektyvumui bei darbuotojų psichosocialinei gerovei. Pastaraisiais dešimtmečiais mokslininkai, tokie kaip Cameron ir Quinn (1999), Schaufeli ir Bakker (2004), Hofstede ir Hofstede (2005), Youssef ir Luthans (2007), Isfahani ir kt. (2020), Harper-Hill ir kt. (2022), Tam (2024) ir kiti, tyrė organizacinės kultūros įtaką darbuotojų elgsenai, motyvacijai bei įsitraukimui. Gong ir kt. (2022) pastebėjo, kad stipri organizacinė kultūra stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tikslų ir prisideda prie darbo kokybės gerinimo. Autoriai Kuo ir Tsai (2019) bei Escandon-Barbosa ir kt. (2022) akcentavo, kad organizacinė kultūra nėra statiška; ji turi gebėti prisitaikyti prie technologinių pokyčių bei darbuotojų poreikių kaitos. Serenko (2023), taip pat ir Patrick (2022), pabrėžia, kad tinkama organizacinė kultūra padeda užtikrinti tiek efektyvų vadovavimą, tiek emocinę darbuotojų gerovę.

Darbuotojų gerovės samprata taip pat sulaukė plataus dėmesio, ypač analizuojant jos tarpusavio ryšius su darbo efektyvumu (Salas-Vallina ir Alegre, 2020; Pradhan ir Hati, 2022). Darbuotojų gerovė yra pripažįstama kaip psichologinės, socialinės ir fizinės sveikatos būklė, kuri tiesiogiai veikia jų įsitraukimą į darbą ir organizacijos veiklos rezultatus (Kaluza ir kt., 2021; Fleming, 2024). Švietimo sektoriuje darbuotojų gerovė daro didelę įtaką ugdymo kokybei bei pedagogų motyvacijai (Salas-Vallina ir Alegre, 2020; Kaluza ir kt., 2021; Pradhan ir Hati, 2022).

Tyliojo pasitraukimo fenomenas, kaip darbuotojų psichologinio ir emocinio atsiribojimo nuo darbo forma, tampa vis aktualesne tema šiuolaikinėje organizacinėje psichologijoje (Moczydłowska, 2024; Sull ir kt., 2022). Šio konstrukto koncepcija yra gana nauja, todėl galima pastebėti, kad susijusių tyrimų dar nėra daug, kaip, pavyzdžiui, susijusių su organizacinės kultūros fenomenu. Mokslininkai pabrėžia, kad darbuotojų tyliojo pasitraukimo procesas susijęs su organizacinės kultūros trūkumais, vadovavimo praktika ir darbuotojų gerovės stygiu (Serenko, 2023; Rosiński, 2023), tačiau švietimo sektoriaus kontekste šios sąsajos dar reikalauja išsamesnio nagrinėjimo.

Šiame darbe analizuojamos temos ir tyrimo naujumas slypi integralioje šių trijų konstrukto – organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajų analizėje, sujungiant šiuos konstruktus į vieną modelį. Nors atskiri šių konstrukto aspektai yra plačiai nagrinėti, mažai yra empirinio dėmesio, skirto jų sąveikoms švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šis tyrimas suteikia galimybę ne tik giliau suprasti, kaip organizacinės kultūros tipai (pvz., klano, adhokratijos, rinkos ir hierarchinės kultūros) daro įtaką darbuotojų tyliojo

pasitraukimo rizikai, bet ir išanalizuoti, kokią mediacinį vaidmenį atlieka darbuotojų gerovė šiuose procesuose.

Reikšminga būtų pabrėžti, kad tyrimas yra ir inovatyvus, nes naudoja naujausius metodologinius požiūrius, tokius kaip mediacijos analizė, leidžianti giliau įsigilinti į kompleksinius tarpusavio ryšius tarp šių konstrukto. Taip pat šis darbas pabrėžia būtinybę nagrinėti specifines švietimo sektoriaus problemas, kurios daro įtaką pedagogų gerovei ir jų įsitraukimui bendrai. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad šis tyrimas gali ne tik praplėsti mokslines žinias apie organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajas, bet ir remiantis gautais tyrimo rezultatais, suteikti galimybę pateikti konkrečias praktines rekomendacijas švietimo įstaigų, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, siekiantiems gerinti darbuotojų gerovę bei organizacijos veiklos efektyvumą.

Darbo problema – *kokios organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose?*

Darbo objektas – organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas – įvertinti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sampratas ir kitus svarbiausius teorinius aspektus;
2. Išskirti teorinius organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšius;
3. Parengti empirinio tyrimo modelį, kuris atspindėtų organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas;
4. Surinkti empirinius duomenis apie organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimo rodiklius, naudojant anketinę apklausą;
5. Statistiškai įvertinti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas;
6. Parengti tyrimo išvadas ir praktines rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo organizacijoms.

Tyrimo metodologija. Empirinio tyrimo modelis suformuotas remiantis mokslinės literatūros teorine analize, taikant informacijos sisteminimo ir lyginamosios analizės metodus. Empiriniame tyrime taikytas metodas – kiekybinis tyrimas ir empirinių duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo populiacija – Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų specialistai, mokytojai, administracijos darbuotojai. Tyrimo imtis – 117 respondentų. Tyrimo duomenys buvo renkami 2024 m. gruodžio mėnesį, internetinė anketa buvo platinama elektroniniu paštu. Tyrime buvo laikomasi moksliniams tyrimams taikomų etikos standartų – tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir surinktų duomenų naudojimo sąlygomis, taip pat buvo informuoti, kad jų dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas. Jokia jautri informacija, galinti padėti identifikuoti tyrime dalyvavusius asmenis, ar juos koku nors būdu kompromituoti – nebuvo

renkama. Empirinio tyrimo duomenys buvo apdorojami statistinės analizės programa SPSS, taikant regresinės analizės ir mediacinės analizės metodus.

Galimi tyrimo apribojimai. Vienas iš pagrindinių ribotumų yra nepakankama tyrimo imtis. Nors planuota apklausti didesnę respondentų skaičių, faktinis tyrimo dalyvių skaičius buvo mažesnis nei optimaliai reikalinga imtis, todėl rezultatų apibendrinamumas gali būti ribotas. Dar vienas svarbus ribotumas yra respondentų pasiskirstymo pagal individualias ir organizacines charakteristikas netolygumas. Pavyzdžiui, didžiąją dalį apklausos dalyvių sudarė moterys, todėl vyrų perspektyva galėjo būti nepakankamai atstovaujama. Respondentų pasiskirstymas pagal tokias charakteristikų grupes kaip – darbo stažas ir amžius – taip pat buvo netolygus, kas galėjo paveikti rezultatus, ypač analizuojant sąsajas tarp įvairių organizacinių ir demografinių veiksnių. Geografinis tyrimo ribotumas taip pat yra reikšmingas. Tyrimas buvo atliktas tik Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl rezultatai nėra reprezentatyvūs visos šalies mastu. Kitų regionų, pavyzdžiui, kaimiškųjų vietovių, ikimokyklinio ugdymo įstaigose organizacinė kultūra ar darbuotojų elgsena gali skirtis dėl skirtingų organizacinių struktūrų ir aplinkos veiksnių. Nepaisant šių ribotumų, tyrimas suteikia vertingų įžvalgų apie organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės sąsajas su tyliojo pasitraukimo reiškiniu bei sudaro teorinį pagrindą tolesniems tyrimams.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Darbo mokslinis reikšmingumas slypi jo gebėjime sujungti tris svarbius organizacinės psichologijos ir vadybos konstruktus – organizacinę kultūrą, darbuotojų gerovę ir tylųjį pasitraukimą – į integruotą analizės modelį. Šis tyrimas siekia ne tik atskleisti jų tarpusavio ryšius, bet ir įvertinti, kaip skirtingi organizacinės kultūros tipai daro įtaką darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikai, įtraukiant darbuotojų gerovę kaip mediatorių. Tokia struktūra suteikia galimybę detaliau atskleisti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų elgsenai, emociniam stabilumui ir psichosocialinei gerovei.

Šio darbo reikšmė slypi jo gebėjime empiriškai nagrinėti švietimo sektoriaus kontekstą, kuris nuolat susiduria su įvairiais organizaciniais iššūkiais, įskaitant darbuotojų emocinį išsekimą ir motyvacijos stoką. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ypatumai ypač išryškina organizacinės kultūros svarbą kaip veiksnio, kuris gali skatinti darbuotojų motyvaciją ir palaikyti jų gerovę. Gauti tyrimo rezultatai yra reikšmingi ne tik švietimo sektoriui, bet ir kitoms sritims, kur darbuotojų gerovė laikoma esminiu organizacinės veiklos efektyvumo veiksniu. Be to, šis darbas remiasi pažangiais metodologiniais požiūriais, pavyzdžiui, mediacijos analize, kuri padeda išryškinti sudėtingus ryšius tarp organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo. Toks tyrimo pobūdis leidžia ne tik gilinti mokslines įžvalgas, bet ir suteikia praktinių rekomendacijų, skirtų organizacijų veiklai tobulinti. Darbe pateikti rezultatai praturtina mokslines žinias apie organizacinių veiksnių poveikį darbuotojų gerovei ir jų elgsenai, o tai gali tapti svarbia dalimi tolesniems tyrimams, apimantiems įvairius sektorius bei socialinius kontekstus. Nors tai magistro lygio tyrimas, jis turi potencialą padėti organizacijoms kurti darbuotojams palankias ir motyvuojančias kultūras, kurios mažina tyliojo pasitraukimo riziką ir stiprina darbuotojų įsitraukimą.

Ir galiausiai būtų galima išskirti ir tai, kad šio tyrimo mokslinis reikšmingumas pasireiškia ir tuo, kad jis prisideda prie bendrųjų žinių apie organizacinių veiksnių įtaką darbuotojų gerovei ir jų elgsenai plėtos. Darbas gali tapti pagrindu tolesniems tyrimams, kurie gilintų analizuojamas

sąsajas skirtinguose sektoriuose ir socialiniuose kontekstuose. Nors tai yra magistro lygmens tyrimas, jis atskleidžia potencialą pateikti įžvalgas, galinčias padėti organizacijoms kurti motyvuojančias, į darbuotojų gerovę orientuotas kultūras, mažinančias tyliojo pasitraukimo riziką.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Šio darbo praktinis reikšmingumas slypi jo potenciale prisidėti prie efektyvesnio organizacijų valdymo, ypačiai švietimo sektoriuje, siekiant gerinti darbuotojų gerovę ir mažinti tyliojo pasitraukimo riziką. Tyrime išryškinti ryšiai tarp organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo leidžia įžvelgti kryptis, kurios galėtų būti taikomos kuriant palankesnę darbo aplinką ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Praktinėje plotmėje šis darbas gali būti vertingas ugdymo įstaigų vadovams, siekiantiems stiprinti darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir profesinį pasitenkinimą, taip pat siekiant išvengti rizikos, atsirasti tokiems reiškiniams kaip – darbuotojų profesinis perdegimas, emocinis bei elgesio atsitraukimas nuo darbo pareigų bei mažėjanti darbuotojų motyvacija. Pateiktos įžvalgos apie skirtingų organizacinės kultūros tipų poveikį ir darbuotojų gerovės mediacinį vaidmenį, darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikai, suteikia pagrindą inicijuoti organizacinius pokyčius, orientuotus į bendruomeniškumo, autonomijos ir emocinės gerovės stiprinimą. Remiantis šio tyrimo rezultatais, darbe pateikiamos konkrečios rekomendacijos skirtos švietimo sektoriaus, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: teorinės apžvalgos, empirinio tyrimo ir rekomendacijų. Kiekviena iš šių dalių siekia sistemiškai ir nuosekliai atskleisti darbo tikslus bei atsakyti į keltus tyrimo klausimus.

Pirmoji dalis – teorinė apžvalga. Šioje dalyje aptariama organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo samprata, teoriniai požiūriai bei teorinės tarpusavio sąsajos. Atskiruose poskyriuose analizuojami organizacinės kultūros tipai remiantis Cameron ir Quinn (1999) modeliu, taip pat darbuotojų gerovės dimensijos bei tyliojo pasitraukimo priežastys. Teorinė dalis sudaro pagrindą hipotezėms formuluoti ir empirinio tyrimo kryptį nustatymui – modelio suformavimui.

Antroji dalis – empirinis tyrimas. Šioje dalyje aprašomas tyrimo metodologinis pagrindas, respondentų atranka, duomenų rinkimo metodai ir gauti rezultatai. Šioje darbo dalyje statistiškai tikrinami ir pristatomi tyrimo rezultatai, ypatingą dėmesį skiriant jų sąsajoms su keltomis hipotezėmis bei gautų duomenų interpretavimui. Tyrimas buvo orientuotas į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, siekiant išsiaiškinti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų gerovei ir tyliojo pasitraukimo reiškiniui. Empirinis tyrimas apima statistinių metodų, tokių kaip koreliacinė, regresinė ir mediacinė analizė, taikymą hipotezių tikrinimui.

Trečioji dalis – rekomendacijos. Atskirai pateikiamos teorinės ir praktinės rekomendacijos, pagrįstos empirinio tyrimo rezultatais. Jos skirtos švietimo sektoriaus organizacijų vadovams, siekiantiems gerinti darbuotojų gerovę ir mažinti tyliojo pasitraukimo riziką. Taip pat akcentuojama tyrimo rezultatų praktinė reikšmė ikimokyklinio ugdymo sektoriui.

Darbą sudaro: 57 puslapiai (be priedų), 54 literatūros šaltiniai, 16 lentelių, 3 paveikslai.

1. TEORINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR TYLIOJO PASITRAUKIMO KONSTRUKTŲ APŽVALGA

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir teoriniai požiūriai

Organizacinė kultūra – tai bendrų vertybių, įsitikinimų, normų ir elgesio modelių visuma, kuri apibrėžia, kaip organizacijos nariai suvokia savo aplinką ir sąveikauja tarpusavyje. Ji ne tik sukuria organizacijos tapatybę, bet ir formuoja darbuotojų elgesį bei jų požiūrį į veiklą organizacijoje. Būtent dėl šios priežasties organizacinės kultūros tyrimas tapo svarbiu instrumentu, padedančiu vadovams identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, suvokti, kas skatina sėkmę ir kokie pokyčiai yra būtini organizacijos vystymuisi. Analizuojant mokslinę literatūrą, galima matyti, kad mokslininkų požiūriai į organizacinę kultūrą evoliucionavo nuo struktūrinių ir statinių apibrėžimų iki dinamiškų modelių, kurie pabrėžia kultūros vaidmenį organizacijos prisitaikymui prie pokyčių.

Organizacinė kultūra yra plačiai nagrinėjama įvairių mokslininkų kaip viena iš esminių organizacinės elgsenos dimensijų, o šio konstrukto apibrėžimų gausa rodo šio reiškinio kompleksiskumą. Toliau tekste pateikiama 1.1.1 lentelė, kurioje aptariamos organizacinės kultūros sampratos remiantis klasikinėmis šio reiškinio teorijomis ir naujausiais teoriniais požiūriais. Klasikiniai modeliai, tokie kaip Hofstede (1980) ar Edgar Schein (1992), analizuoja organizacijos kultūros stabilumą bei giluminius struktūrinius elementus, tuo tarpu naujesni tyrėjai, kaip Kuo ir Tsai (2019) bei Escandon-Barbosa ir kt. (2022), orientuojasi į kultūros dinamiškumą bei jos vaidmenį šiuolaikinių organizacijų kontekste (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1. lentelė

Organizacinės kultūros sampratų ir teorinių požiūrių palyginimas

Autorius	Apibrėžimas	Pagrindiniai elementai	Teorinis požiūris	Apribojimai
Hofstede (1980)	Hofstede (1980) Kultūra kaip „kolektyvinis programavimas“, apibūdinantis bendrus elgesio ir mąstymo modelius.	Kultūriniai matmenys: galios distancija, individualizmas, neapibrėžtumo vengimas.	Statinis ir orientuotas į nacionalines kultūras.	Kritikuojamas dėl kultūros kaitos ignoravimo ir per didelio dėmesio nacionaliniams veiksniams.
Schein (1992)	Giluminiai įsitikinimai ir normos, lemiančios organizacijos narių elgesį bei sprendimų priėmimą.	Artefaktai, deklaruojamos vertybės, giluminės prielaidos.	Giluminis požiūris – pabrėžiamas kultūros stabilumas ir esmė.	Sunkiai pritaikomas praktikoje dėl sudėtingumo identifikuoti gilumines prielaidas.
Denison (1990)	Kultūra kaip strateginis prisitaikymo mechanizmas, darantis poveikį organizacijos veiklos rezultatams.	Įsitraukimas, nuoseklumas, adaptacija, orientacija į misiją.	Praktinis, orientuotas į kultūros ryšį su organizacijos efektyvumu.	Modelis gali būti per daug orientuotas į rezultatus, ignoruojant kultūros giluminius veiksnius.
Cameron ir Quinn (1999)	Kultūros tipologija, padedanti diagnozuoti organizacijos efektyvumą ir lankstumą.	Klaninė, adhokratinė, rinkos ir hierarchinė kultūra.	Diagnostinis – akcentuojamas vertinimas ir strateginis valdymas.	Modelis supaprastina kultūros sudėtingumą, nes riboja ją iki keturių tipų.

Van den Berg ir Wilderom (2004)	Kultūra suvokiama per darbuotojų kasdienės praktikas, atspindinčias organizacijos vertybes.	Organizacinės praktikos: komunikacija, procedūros, tarpusavio santykiai.	Socialinis – kultūra atsiskleidžia per praktinius darbuotojų veiksmus.	Per didelis dėmesys praktikai gali ignoruoti giluminius kultūros aspektus.
Kuo ir Tsai (2019)	Inovatyvi ir palaikanti kultūra, skatinanti kūrybiškumą ir darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.	Inovacijos, darbuotojų motyvacija, vadovavimo brandumas.	Dinamiškas – kultūra kaip organizacijos inovacijų varomoji jėga.	Didelis dėmesys technologijoms gali nustumti į antrą planą socialinius aspektus.
Asatiani ir kt. (2020)	Kultūros perdavimas ir komunikacija globaliose virtualiose komandose.	Virtualus darbas, vertybių tęstinumas, kultūros sklaida.	Modernus – pabrėžiama globalizacija ir virtualios darbo aplinkos vaidmuo.	Nauja teorinė kryptis, tačiau ribota taikymo patirtis realiaame valdyme.
Escandon-Barbosa ir kt. (2022)	Kultūra kaip lanksti sistema, orientuota į darbuotojų gerovę ir organizacijos ilgalaikį vystymąsi.	Lankstumas, ilgalaikė perspektyva, darbuotojų gerovė.	Tvarumo požiūris – pabrėžiama gerovė ir organizacijos stabilumas.	Gerovės akcentavimas gali per mažai vertinti organizacijos produktyvumo rodiklius.

Kaip galima matyti iš 1.1.1 lentelėje pateiktų apibrėžimų, organizacinės kultūros samprata yra nuolat kintantis konceptas, kuris mokslo diskurse įgavo daugialypį ir kompleksiską pobūdį. Mokslininkai organizacinę kultūrą nagrinėja iš skirtingų teorinių perspektyvų, akcentuodami jos giluminius ar paviršinius elementus, praktinį pritaikomumą bei prisitaikymą prie šiuolaikinių pokyčių. Nors tyrėjų požiūriai skiriasi, dauguma sutinka, kad organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, formuojantis organizacijos identitetą, darbuotojų elgesį ir ilgalaikę veiklos sėkmę.

Vienas pirmųjų organizacinės kultūros tyrinėtojų – Geert Hofstede (1980) – kultūrą apibrėžė kaip „kolektyvinį programavimą“, apimančią bendrus grupės narių mąstymo ir elgesio modelius. Jis išskyrė pagrindinius kultūrinius matmenis, tokius kaip – galios distanciją, individualizmą ir kolektyvizmą, bei neapibrėžtumo vengimą. Šie matmenys, arba dimensijos, tapo kertiniu pagrindu analizuojant organizacijas nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste, ypač daug dėmesio skiriant tarptautinėms organizacijoms, kuriose dirba daugiakultūrės komandos. Tačiau svarbu išskirti, kad Hofstede modelis yra kritikuojamas dėl statiškumo ir kultūros dinamikos ignoravimo (Isfahani ir kt., 2020). Tai reiškia, kad nors jo teorija aiškiai struktūruota, ji sunkiai pritaikoma organizacijose, kurioms būdingi nuolatiniai pokyčiai. Ir čia visai kitoki, gilesnį požiūrį į organizacinę kultūrą pateikia Edgar Schein (1992), kuris aprašo kultūros trijų lygių modelį. Schein išskiria artefaktus (matomus simbolius ir procesus), deklaruojamas vertybes ir gilumines prielaidas, kurios yra nesąmoningi įsitikinimai ir elgesio pagrindas. Skirtingai nuo Hofstede, kuris nagrinėjo kultūros matmenis, Schein analizuoja kultūros esmę, pabrėždamas jos stabilumą ir giluminius elementus. Taigi, šio požiūrio esmė slypi kultūros gilumoje – nors artefaktai gali būti greitai pastebimi, giluminės prielaidos formuojasi dešimtmečiais ir stabilizuoja organizacijos elgseną Schein (1992). Tačiau Ben-Hador (2023) pažymi, kad būtent giluminės prielaidos praktikoje yra sunkiai identifikuojamos dėl jų nematomo, nesąmoningo pobūdžio, o tai apsunkina jų praktinį taikymą kultūros pokyčių valdymo procese.

Taigi, praktinę organizacinės kultūros sampratą pasiūlė Denison (1990), kuris kultūrą apibūdina kaip strateginį mechanizmą, lemiantį organizacijos prisitaikymą ir veiklos rezultatus. Denison išskiria keturias kultūros dimensijas: įsitraukimą, nuoseklumą, adaptaciją ir orientaciją į misiją. Jo modelis suteikia aiškų ryšį tarp kultūros ir veiklos efektyvumo, todėl yra lengvai pritaikomas

organizacijų praktikoje. Remiantis Pathiranage ir kt. (2020) teigimu, Denison organizacinės kultūros modelis yra vienas iš pagrindinių, kurie užtikrina aiškų kultūros ir veiklos rezultatų ryšį dėl jo praktinio pobūdžio bei matuojamų dimensijų. Šis modelis suteikia vadovams aiškią struktūrą, kaip kultūros vertybės susijusios su organizacijos veiklos rezultatais (Pathiranage ir kt., 2020). Tačiau vis tiek būtina pažymėti, kad Denison teorija dažnai kritikuojama dėl per didelio dėmesio rezultatams. Tyrimai atskleidžia, kad per didelis dėmesys kiekybiniais rodikliais gali ignoruoti giluminius kultūros aspektus, kaip akcentuoja Akpa ir kt. (2021).

Kitoki, tačiau taip pat praktinį požiūrį į organizacijos kultūros supratimą atskleidžia ir Cameron ir Quinn (1999), kurie pateikia konkurencinių vertybių modelį (angl. *Competing Values Framework*, CVF). Šis modelis išskiria keturis pagrindinius kultūros tipus: klaninę, adhokratinę, rinkos ir hierarchinę kultūras. Pasak autorių, kiekvienas tipas atspindi tam tikras organizacijos vertybes bei veiklos principus, kurie daro įtaką organizacijos dinamikai ir jos narių elgsenai (Cameron ir Quinn, 1999). CVF unikalumas slypi jo gebėjime praktiškai diagnozuoti organizacijos kultūros stipriąsias bei silpnąsias puses, o taip pat numatyti, kokie pokyčiai galėtų prisidėti prie organizacijos tobulėjimo.

Klaninė kultūra, anot Cameron ir Quinn (1999), pasižymi bendruomeniškumo ir tarpusavio pasitikėjimo skatinimu – ji primena šeimos struktūrą, kur svarbiausi tampa darbuotojų bendradarbiavimas ir lojalumas. Tokia kultūra dažniausiai būdinga nedidelėms organizacijoms, kur darbuotojų gerovė ir vidinė harmonija laikomi pagrindinėmis vertybėmis (Raouf ir kt., 2023). Priešingai, adhokratinė kultūra orientuojasi į kūrybiškumą, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų. Ji tampa gyvybiškai svarbi dinamiškose pramonės šakose, tokiose kaip technologijų sektorius, kur gebėjimas greitai kurti naujoves lemia organizacijos išlikimą rinkoje (Liang ir kt., 2022). Tuo tarpu rinkos kultūra, pasak Cameron ir Quinn (1999), pabrėžia rezultatus, konkurencingumą ir našumą. Tokiose organizacijose dominuoja tikslų siekimas, o sėkmės kriterijai matuojami finansiniais rezultatais bei rinkos dalies augimu. Šis kultūros tipas ypač aktualus organizacijoms, kurių prioritetas yra pelningumas ir konkurencinis pranašumas. Hierarchinė kultūra, savo ruožtu, remiasi griežtomis taisyklėmis, procedūromis ir struktūrine tvarka. Ji dažniausiai sutinkama viešajame sektoriuje arba didelėse, į stabilumą orientuotose organizacijose, kur tvarka ir kontrolė užtikrina efektyvią veiklą bei rizikos mažinimą (Alharbi ir Abdelrahim, 2018).

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima matyti, kad nepriklausomai nuo to, kad nuo modelio sukūrimo praėjo jau keli dešimtmečiai, tačiau Cameron ir Quinn (1999) modelis vis dar išlieka vienu iš labiausiai taikomų įrankių organizacinės kultūros vertinimui. Jis padeda vadovams suprasti esamą organizacijos kultūros būseną, priimti sprendimus dėl strateginių pokyčių ir efektyviau valdyti organizacinę dinamiką. Kaip pažymi Raouf ir kt. (2023), CVF yra praktiškas, aiškus ir suteikia galimybę organizacijoms sutelkti dėmesį į konkrečius kultūros tobulinimo tikslus. Taigi, šio modelio privalumas yra jo praktiškumas ir universalumas organizacijos kultūros diagnostikai, tačiau ir čia kritikai pažymi, kad toks tipologinis požiūris supaprastina kultūros sudėtingumą ir gali ignoruoti jos dinaminius elementus (Liang ir kt., 2022).

Toliau pereinant prie naujesnių organizacinės kultūros sampratų analizės, galima matyti, kad šiuolaikiniai tyrimai vis dažniau organizacinės kultūros sampratą sieja su dinamiškumu,

technologiniais pokyčiais ir darbuotojų gerovės užtikrinimu. Pastarųjų dešimtmečių tendencijos parodė, kad stabilios ir statinės kultūros sampratos tampa nepakankamos, kai organizacijos susiduria su nuolat kintančia verslo aplinka. Tyrėjai Kuo ir Tsai (2019), organizacinę kultūrą apibūdina kaip inovatyvią ir palaikančią sistemą, kuri ne tik skatina darbuotojų kūrybiškumą, bet ir prisideda prie organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie technologinių pokyčių. Autoriai pabrėžia, kad vadovavimo brandumas tampa esminiu kultūros kaitos veiksnium. Kiti empiriniai tyrimai taip pat patvirtina šią mintį – organizacijose, kuriose lyderiai skatina atvirą komunikaciją ir eksperimentavimą, darbuotojai dažniau pasižymi inovatyvumu ir aukštesniu įsitraukimu (Li ir kt., 2023). Pavyzdžiui, technologijų sektoriuje inovatyvi organizacinė kultūra padėjo tokioms kompanijoms kaip „Google“ ir „Tesla“ ne tik prisitaikyti prie rinkos pokyčių, bet ir išlikti lyderėmis pasaulinėje rinkoje.

Escandon-Barbosa ir kt. (2022) pateikia dar vieną svarbų šiuolaikinės organizacinės kultūros aspektą – jos lankstumą ir orientaciją į darbuotojų gerovę. Pasak autorių, kultūros gebėjimas prisitaikyti prie išorinių krizių ir kartu užtikrinti darbuotojų gerovę yra kertinis veiksnys, palaikantis organizacijos stabilumą. Šis požiūris buvo ypač aktualus pandemijos metu, kai daugelis organizacijų buvo priverstos pereiti prie nuotolinio darbo. Tyrimai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas buvo didesnis organizacijose, kuriose kultūra akcentavo emocinės gerovės užtikrinimą ir lankstesnę darbo grafiką (Chen ir kt., 2023). Escandon-Barbosa teorija išryškina socialinės atsakomybės bei tvarumo reikšmę, kas tampa vis svarbesniu organizacijų prioritetu šiuolaikinėje visuomenėje.

Taip pat naują dimensiją į organizacinės kultūros sampratą įneša Asatiani ir kt. (2020), nagrinėdami kultūros sklaidą globaliose virtualiose komandose. Autoriai pabrėžia, kad technologijos ir virtuali komunikacija iš esmės keičia organizacinės kultūros perdavimo būdus. Pasak jų, nuotolinio darbo aplinkoje kultūra išlieka efektyvi tik tuo atveju, jei organizacijos geba užtikrinti aiškių vertybių perdavimą bei nuoseklią komunikaciją tarp darbuotojų. Pavyzdžiui, tarptautinės korporacijos, tokios kaip „Microsoft“, sėkmingai taikė virtualias platformas, kad išlaikytų organizacinę vienybę ir darbuotojų vertybių tęstinumą, net dirbant nuotoliniu būdu. Dar vienas reikšmingas šiuolaikinės organizacinės kultūros tyrimų aspektas yra technologijų ir dirbtinio intelekto integracija į organizacinę aplinką. Naujausi tyrimai rodo, kad AI gali daryti įtaką darbuotojų sąveikoms, organizacinėms vertybėms bei kultūros formavimuisi. Li ir kt. (2023) pabrėžia, kad AI įrankiai gali padėti skatinti kultūros skaidrumą ir duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, tačiau kartu kyla iššūkis išlaikyti žmogiškumą organizacijos viduje.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros samprata per pastaruosius dešimtmečius nuolat plėtėsi, pereidama nuo statinių ir struktūrinių modelių prie dinamiškų ir į nuolatinį pokytį orientuotų teorijų. Klasikiniai tyrėjai, tokie kaip Hofstede (1980) ir Schein (1992), suformavo organizacinės kultūros tyrimų pagrindus, pabrėždami gilumines prielaidas ir kultūrinius matmenis. Tačiau, kaip buvo akcentuota, šie modeliai dažnai susiduria su kritika dėl riboto dinamiškumo ir sunkumų praktiškai pritaikant jų principus. Tuo tarpu Denison (1990) bei Cameron ir Quinn (1999) atskleidė, kad kultūra gali būti strategiškai valdoma siekiant organizacinio efektyvumo ir prisitaikymo prie rinkos iššūkių. Mokslinėje literatūroje pastebima tyrimų gausa rodo, kad šių modelių praktinė vertė padėjo organizacijoms aiškiau identifikuoti stipriąsias kultūros puses bei tobulinimo sritis.

Naujesni tyrimai, tokie kaip Kuo ir Tsai (2019) bei Escandon-Barbosa ir kt. (2022), pabrėžė, kad organizacinė kultūra nebegali būti suvokiama kaip statiška sistema. Ji turi gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, technologijų plėtros ir darbuotojų poreikių kaitos. Kultūros lankstumas, orientacija į darbuotojų gerovę ir inovatyvumo skatinimas tampa pagrindiniais veiksniais, lemiančiais organizacijos stabilumą bei tvarumą tiek kasdienių iššūkių, tiek krizių metu. Šis požiūris rodo, kad organizacinė kultūra nėra tik abstrakti vertybių visuma – tai gyvas organizacijos mechanizmas, kuris reaguoja į pokyčius ir formuoja organizacijos ateitį. Tačiau norint geriau suprasti, kaip organizacinė kultūra veikia praktikoje ir kodėl ji tokia reikšminga organizacijų veiklai, būtina išanalizuoti konkrečius jos elementus, nes šie elementai ne tik struktūroja organizacinės kultūros esmę, bet ir padeda identifikuoti, kas skatina organizacijos sėkmę ir darbuotojų įsitraukimą.

1.2. Darbuotojų gerovės samprata ir reikšmė organizacijų veikloje

Darbuotojų gerovė yra vienas svarbiausių šiuolaikinių organizacijų veiklos veiksnių, kuris apima ne tik darbuotojų emocinį ir fizinį komfortą, bet ir jų savirealizaciją bei socialinius santykius. Kaip teigia Zheng (2015), darbuotojų gerovės samprata neturi vieno universalaus apibrėžimo, kadangi tyrėjai šį konceptą aiškina skirtingai, atsižvelgdami į tyrimų kontekstą, kultūrinę aplinką ir tyrimų tikslus. Visgi darbuotojų gerovė dažniausiai apibūdinama kaip psichologinių, emocinių, fizinių ir socialinių poreikių patenkinimas organizaciniame kontekste (Pradhan ir Hati, 2022; Salas-Vallina ir kt., 2021). Mokslinės literatūros apžvalga atskleidžia, kad nors kai kurie autoriai darbuotojų gerovę suvokia siaurai – tik kaip darbo patirties kokybę (Guest, 2017), kiti ją vertina kaip kompleksinį konstrukta. Nielsen ir kt. (2017) siūlo platesnį požiūrį, teigdami, kad darbuotojų gerovė yra individo psichinės, fizinės ir bendros sveikatos būklė, apimanti tiek darbą, tiek gyvenimą už jo ribų. Tai reiškia, kad gerovės samprata apima ne tik tiesioginę darbo aplinką, bet ir darbuotojų socialinius santykius bei asmeninio gyvenimo kokybę. Tokiu būdu organizacinės kultūros, darbo aplinkos bei darbuotojų tarpusavio santykių svarba tampa esmine siekiant ilgalaikės darbuotojų gerovės.

Svarbu išskirti, kad darbuotojų gerovė grindžiama dviem pagrindinėmis filosofinėmis kryptimis – *hedonizmu* ir *eudaimonizmu*. Hedonistinė teorija, pasak Page ir Vella-Brodrick (2009), pabrėžia malonumo ir teigiamų emocijų dominavimą, pasitenkinimą darbu bei neigiamų būsenų vengimą. Šis požiūris glaudžiai siejasi su subjektyvios gerovės konstruktu, kuriame pagrindinį dėmesį lemia teigiami emociniai potyriai. Kern ir kt. (2014) tyrimuose pabrėžiama, kad darbuotojų patiriamas pasitenkinimas darbu dažnai vertinamas kaip trumpalaikis, tačiau reikšmingas veiksnys, lemiantis darbo rezultatus ir organizacinį lojalumą. Tuo tarpu, eudaimoninė perspektyva darbuotojų gerovę apibrėžia kaip asmeninio tobulėjimo ir savirealizacijos rezultata. Remdamiesi Ryff ir Keyes (1995) psichologinės gerovės modeliu, šios krypties šalininkai išskiria šešias pagrindines dimensijas: savęs priėmimą, autonomiją, pozityvius santykius, gyvenimo tikslą, asmeninį augimą ir aplinkos valdymą. Čia galima pabrėžti, kad kaip pavyzdžiui, Zheng ir kt. (2015) pažymi, kad darbuotojai, kuriems suteikiamos galimybės realizuoti savo potencialą ir dirbti darbą, atitinkantį jų vertybes, pasižymi aukštesniu produktyvumu ir psichologiniu atsparumu.

Šiuolaikiniai tyrimai atskleidžia, kad hedonistinės ir eudaimoninės perspektyvos derinys gali būti efektyviausias analizuojant darbuotojų gerovę. Keeman ir kt. (2017) teigia, kad vien tik emocinis

komfortas ar pasitenkinimas darbu nesuteikia ilgalaikio stabilumo, jei darbuotojams nesuteikiamos galimybės augti ir realizuoti savo potencialą. Šį požiūrį patvirtina Salas-Vallina ir kt. (2021), kurie pastebi, kad darbuotojų gerovė tampa organizacinio augimo ir inovacijų katalizatoriumi, kai darbas praturtina darbuotojų gyvenimo kokybę. Ir čia svarbu pažymėti, kad šiuolaikiniame kontekste darbuotojų gerovė nebėra suvokiama tik kaip individo emocinė būseną. Tyrimai rodo, kad darbuotojų gerovė yra glaudžiai susijusi su organizacine aplinka ir vadovavimo stiliais. (Kaluza ir kt., 2021) akcentuoja, kad vadovai, praktikuojuantys į sveikatą orientuotą lyderystę, sukuria palankesnę aplinką darbuotojų psichologinei sveikatai, mažina stresą ir stiprina darbuotojų emocinį atsparumą. Be to, gerovę didina ir organizacinė parama bei darbo aplinkos kokybė (Fleming, 2024).

Kita pastebima aktuali tendencija, kurią pabrėžia Johnson ir kt. (2020), yra technologijų poveikis darbuotojų gerovei. Nuotolinio darbo plėtra ir technologijų integracija į darbo procesus keičia darbuotojų patiriamą stresą, darbo ir gyvenimo ribas bei socialinių sąveikų kokybę. Šios tendencijos verčia organizacijas kurti naujas gerovės užtikrinimo strategijas, pritaikytas nuotoliniam ir hibridiniam darbui (Tuzovic ir Kabadayi, 2021; Juchnowicz ir Kinowska, 2021; Johnson ir kt., 2020). Vis dėlto, kaip pažymi Pradhan ir Hati (2022), darbuotojų gerovės užtikrinimas išlieka vienu iš didžiausių organizacijų iššūkių. Gerovės dimensijų gausa ir jų skirtingi vertinimo būdai gali lemti tyrimų rezultatų ir praktinių intervencijų neatitikimus. (Nielsen ir kt., 2017) siūlo sisteminių požiūrį, skiriant bendrąją ir kontekstinę gerovę, taip sukuriant aiškesnę darbuotojų poreikių analizę. Taip pat svarbu pabrėžti ir organizacinės kultūros vaidmenį darbuotojų gerovės kontekste. Ahmed ir kt. (2020) tyrimas atskleidė, kad organizacijos, kuriose praktikuojama socialinė atsakomybė ir darbuotojų gerovė yra strateginis prioritetas, pasiekia aukštesnių rezultatų dėl lojalių ir produktyvių darbuotojų. Tuo tarpu tai pagrinžia ir Fleming (2024), kuris pabrėžia, kad darbuotojų gerovė glaudžiai siejasi su psichosocialiniais darbo aplinkos veiksniais – tai apima darbo krūvį, vadovų paramą ir emocinį saugumą.

Siekiant geriau suprasti darbuotojų gerovės kaip atskiros reikšmės organizacijai, apžvelgiant mokslinę literatūrą, svarbu išskirti, kad darbuotojų gerovė yra neatsiejama nuo darbuotojų įsitraukimo į darbą konstrukto bei organizacinių rezultatų. Tyrimai nuosekliai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučia didesnę psichologinę, emocinę ir fizinę gerovę, yra labiau įsitraukę į darbo procesus, rodo aukštesnį produktyvumo lygį ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Sarwar ir kt., 2020; Duran ir Sanchez, 2021; Rasool ir kt., 2021). Ho ir Kuvaas (2020) pabrėžia, kad gerovė veikia kaip katalizatorius, skatinantis darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą. Organizacijos, kurios nuosekliai rūpinasi darbuotojų gerove, sukuria teigiamą darbo aplinką, mažina stresą ir didina darbuotojų atsparumą, o tai tiesiogiai atsispindi jų darbo rezultatuose. Jau minėtas Kaluza ir kt. (2021) tyrimas atskleidė, kad į sveikatą orientuotas vadovavimo stilius, kuris pabrėžia darbuotojų emocinės bei fizinės gerovės palaikymą, ne tik mažina darbuotojų patiriamą stresą, bet ir skatina didesnę įsitraukimą į darbo procesus. Šie darbuotojai pasižymi aukštesniu darbo našumu bei teigiamomis emocijomis, kurios yra būtinos ilgalaikiam produktyvumui palaikyti. Taip pat Salas-Vallina ir Alegre (2020) akcentuoja, kad psichologinės gerovės komponentai, tokie kaip pasitenkinimas darbu ir emocinis stabilumas, tiesiogiai veikia darbuotojų efektyvumą, nes stiprina jų motyvaciją ir ryšį su organizacija.

Analizuojant tyrimus, susijusius su darbuotojų gerovės konstruktu, galima pastebėti, kad darbuotojų gerovė yra svarbi kaip tarpinis veiksnys, jungiantis darbo sąlygas su organizaciniais rezultatais. Pradhan ir Hati (2019) teigia, kad darbuotojų gerovė gali būti laikoma „tiltu“, jungiančiu palankias darbo sąlygas ir organizacijos veiklos rodiklius. Jų tyrimas parodė, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų gerovės programas, patiria mažesnę darbuotojų kaitą, o tai prisideda prie tvarių ir nuoseklių organizacinių rezultatų. Fleming (2024) papildė, kad gerovės palaikymas, įskaitant psichosocialinę paramą bei darbo krūvio valdymą, užtikrina mažesnę darbuotojų perdegimo lygį ir didina jų lojalumą organizacijai. Taigi, šiuolaikiniai tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su jų suvokiama gerove ir psichologiniu saugumu. Kaluza ir kt. (2021) nurodo, kad gerai besijaučiantys darbuotojai yra linkę į didesnę savanorišką įsitraukimą į darbo procesus, o tai lemia aukštesnę darbo kokybę. Tai palaiko ir Johnson ir kt. (2020), kurie pabrėžia, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje, kur nuotolinio ir hibridinio darbo modeliai tampa vis dažnesni, darbuotojų gerovės palaikymas tampa kritiškai svarbus organizacijoms, siekiančioms užtikrinti darbuotojų produktyvumą bei įsitraukimą. Tyrėjai pastebi, kad organizacijos, kurios investuoja į technologinius sprendimus gerovės palaikymui, kaip pavyzdžiui – virtualias psichologinės paramos priemones – sugeba sukurti darbuotojams palankesnę darbo aplinką (Johnson ir kt., 2020; Misbah ir Budiyo, 2020; Kaluza ir kt., 2021). Reikėtų pabrėžti ir tai, kad darbuotojų gerovė taip pat turi tiesioginį ryšį su organizacijos finansiniais ir strateginiais rezultatais. Ahmed ir kt. (2020) tyrimas parodė, kad įmonės, kurios įgyvendina darbuotojų gerovės strategijas ir socialinės atsakomybės programas, dažniau pasiekia aukštesnių veiklos rodiklių, nes darbuotojai yra labiau motyvuoti ir atsidavę organizacijai. Tokiose organizacijose vyrauja mažesnė darbuotojų kaita ir didesnis produktyvumas, o tai lemia ilgesnio konkurencinio pranašumo užtikrinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra daugialypis ir nuolat evoliucionuojantis konstruktas, kurio reikšmė šiuolaikinėms organizacijoms yra neabejotina. Mokslinėje literatūroje šis reiškinys analizuojamas tiek iš siauresnių – darbo aplinkos ir organizacinių veiksnių – perspektyvų, tiek iš platesnių, apimančių asmeninio gyvenimo ir socialinių santykių kokybę. Kaip rodo teoriniai tyrimai, darbuotojų gerovė grindžiama dviem pagrindinėmis filosofinėmis kryptimis – hedonizmu ir eudaimonizmu. Hedonistinė teorija pabrėžia emocinį komfortą, pasitenkinimą darbu ir teigiamų emocijų dominavimą, tuo tarpu eudaimoninė perspektyva akcentuoja savirealizaciją, asmeninį augimą ir gyvenimo prasmę. Galima matyti, kad šios dvi perspektyvos nėra tarpusavyje prieštaraujančios viena kitai, atvirkščiai, jų sintezė suteikia pilnesnį darbuotojų gerovės suvokimą, kuris yra būtinas organizacijos veiklos tobulinimui. Tyrimai taip pat rodo, kad darbuotojų gerovė yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą, jų organizaciniais rezultatais ir ilgalaikiu darbuotojų lojalumu. Organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų psichologinę, emocinę ir fizinę gerovę, ne tik užtikrina geresnius darbo rezultatus, bet ir prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo bei ilgalaikio tvarumo.

Vis dėl to, nors kai kurie darbuotojų gerovę lemiantys veiksniai jau buvo paminėti šiame tekste, būtina išplėsti analizę ir giliau pažvelgti į specifines dimensijas, kurios daro tiesioginę įtaką darbuotojų psichologinei, emocinei ir fizinei savijautai. Dėl to verta dar išsamiau ir giliau aptarti konkrečius darbuotojų gerovės veiksnius.

1.2.1. Darbuotojų gerovę lemiantys veiksniai

Darbuotojų gerovė yra sudėtingas ir daugiadimensis reiškinys, kurį veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai. Šis konstruktas apima emocinį, psichologinį, fizinį ir socialinį darbuotojų gyvenimo kokybės aspektą, kuris dinamiškai kinta priklausomai nuo darbo aplinkos, organizacinės kultūros bei individualių darbuotojų poreikių (Salas-Vallina ir Alegre, 2020; Ho ir Kuvaas, 2020). Mokslinė literatūra rodo, kad technologinė pažanga, darbo krūvio valdymas, psichologinio saugumo jausmas bei organizacinės vertybės yra esminiai veiksniai, lemiantys darbuotojų gerovę.

Vienas iš labiausiai pastebimų veiksnių šiuolaikinėje darbo aplinkoje yra technologijų įtaka darbuotojų gerovei. Technologijų integracija į kasdienius darbo procesus atnešė tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių. Johnson ir kt. (2020) pabrėžia, kad modernūs skaitmeniniai įrankiai leidžia didinti darbo našumą, tačiau tuo pačiu didina informacinės perkrovos riziką ir sukuria spaudimą nuolat būti pasiekiamiems. Tai lemia ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo nykimą, kuris ypač ryškus nuotolinio darbo kontekste. Tuzovic ir Kabadayi (2021) atkreipia dėmesį į „visuomet prisijungusio darbuotojo“ sindromą, kuris yra vienas iš perdegimo rizikos veiksnių. Tad organizacijos, kurios nesugeba tinkamai valdyti technologijų naudojimo ir darbuotojų darbo laiko, susiduria su didesne darbuotojų emocinio nuovargio problema (Hasan ir kt., 2020). Vis dėlto, tinkamas technologijų valdymas gali tapti darbuotojų gerovės palaikymo priemone. Kaluza ir kt. (2021) teigia, kad darbuotojų technologinių kompetencijų ugdymas ir technologinės paramos teikimas padeda sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, skatina jų pasitikėjimą savimi ir didina prisitaikymą prie darbo aplinkos pokyčių. Technologijos gali būti naudojamos kaip įrankis darbuotojų darbo krūvio optimizavimui ir jų kasdieninių užduočių palengvinimui. Tačiau siekiant, kad technologijos nepablogintų darbuotojų gerovės, būtina atkreipti dėmesį į balansą tarp technologinio darbo efektyvumo ir darbuotojų psichologinės sveikatos.

Psichologinis saugumas taip pat vaidina itin svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų gerovę. Edmondson (2018) savo darbe teigia, kad darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs išreikšti savo nuomonę, pripažinti klaidas ir pasiūlyti naujas idėjas, patiria aukštesnę emocinę gerovę. Psichologinis saugumas yra neatsiejamas nuo organizacinės kultūros ir vadovų elgesio. Vadovų gebėjimas kurti palaikančią ir atvirą darbo aplinką leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir išgirstiems. Fleming (2024) pabrėžia, kad organizacinė parama, kuri pasireiškia per lankstų darbo grafiką, darbuotojų emocinės gerovės iniciatyvas ir grįžtamojo ryšio mechanizmus, skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir mažina perdegimo riziką. Socialinės paramos sistemos, tokios kaip mentorystė ar vidinės paramos programos, tampa kertiniu veiksnium darbuotojų gerovės palaikymui.

Toliau analizuojant darbuotojų gerovę lemiančius veiksnius, kad darbo krūvio valdymas yra dar vienas itin svarbus darbuotojų gerovės aspektas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad per didelis darbo krūvis ir nuolatinis spaudimas yra pagrindinės psichologinio perdegimo priežastys. Kaluza ir kt. (2021) nurodo, kad darbuotojai, kurie susiduria su dideliais darbo reikalavimais ir ribotomis galimybėmis juos įveikti, dažniau patiria nuovargį, emocinį išsekimą ir motyvacijos praradimą. Fleming (2024) priduria, kad organizacijos, kurios aktyviai stebi darbo krūvius ir taiko prevencines priemones, tokias kaip darbo pertraukų skatinimas, aiškus užduočių paskirstymas bei laiko valdymo mokymai, gali ženkliai pagerinti darbuotojų gerovę ir produktyvumą. Efektyvus

darbo krūvio valdymas ne tik sumažina stresą, bet ir prisideda prie organizacinio efektyvumo didinimo.

Svarbu išskirti, kad organizacinė socialinė atsakomybė ir vertybiniai principai taip pat daro reikšmingą poveikį darbuotojų gerovei. Ahmed ir kt. (2020) tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios taiko socialinės atsakomybės praktikas, pavyzdžiui, sveikatingumo programas ar darbuotojų įtraukimą į socialinius projektus, skatina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Darbuotojai, kurie jaučia, kad jų organizacija rūpinasi ne tik verslo rezultatais, bet ir jų gerove, pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, lojalumu ir motyvacija. Be to, organizacinės vertybės, kurios atitinka darbuotojų asmeninius įsitikinimus, skatina prasmingumo jausmą darbo aplinkoje (Ho ir Kuvaas, 2019). Vertybių sutapimas tarp organizacijos ir darbuotojo tampa vienu iš esminių veiksnių, stiprinančių darbuotojų emocinį stabilumą ir psichologinę gerovę. Panda ir kt. (2022) pažymi, kad darbuotojai, kurie suvokia savo darbą kaip prasmingą, dažniau patiria aukštesnę motyvaciją ir produktyvumą. Tokiose organizacijose vyrauja teigiama darbo atmosfera, kuri prisideda prie darbuotojų emocinės sveikatos palaikymo bei darbo rezultatų gerinimo.

Švietimo sektoriaus kontekste šie aspektai įgyja dar didesnę reikšmę. Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad švietimo įstaigose organizacinės vertybės ir socialinės atsakomybės praktikos tiesiogiai veikia mokytojų emocinę gerovę ir profesinį pasitenkinimą (Kangas ir kt., 2017). Mokytojai, kurie jaučiasi palaikomi organizacijos, dažniau pasižymi didesniu įsitraukimu į ugdymo procesą ir stipresniu emociniu ryšiu su kolektyvu. Riyanto ir kt. (2021) pabrėžia, kad švietimo sektoriuje vyraujančios vertybės, kurios akcentuoja bendradarbiavimą, inovatyvumą ir mokinių gerovę, prisideda prie mokytojų pasitikėjimo organizacija ir jų motyvacijos didinimo. Pradhan ir Hati (2022) tyrimai taip pat atskleidžia, kad mokytojai, dirbantys organizacijose, kurios rūpinasi jų gerove per aiškiai apibrėžtus paramos mechanizmus, pavyzdžiui, mokymo programas ar emocinio palaikymo iniciatyvas, patiria mažesnę stresą ir yra atsparesni perdegimui. Taip pat būtina pabrėžti, kad švietimo sektoriuje darbuotojų gerovė ir organizacinės vertybės yra itin glaudžiai susijusios su ugdymo kokybe. Mokytojai, kurie jaučiasi palaikomi organizacijos ir dirba pagal vertybes, atitinkančias jų asmeninius įsitikinimus, dažniau rodo didesnę įsitraukimą į mokinių ugdymą, o tai savo ruožtu teigiamai veikia ugdymo rezultatus (Fleming, 2024). Šie pastebėjimai rodo, kad švietimo organizacijos, investuodamos į darbuotojų gerovę ir vertybių puoselėjimą, gali pasiekti didesnę darbuotojų lojalumą bei geresnius organizacinius rezultatus.

Apibendrinant, darbuotojų gerovę lemiantys veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir reikalauja sisteminio požiūrio. Technologijų pažanga atneša tiek galimybių, tiek iššūkių, kurie gali turėti įtakos darbuotojų emocinei ir psichologinei būklei. Psichologinio saugumo užtikrinimas, organizacinė parama bei darbo krūvio valdymas yra būtinos priemonės darbuotojų gerovei palaikyti. Tuo tarpu organizacinės vertybės ir socialinė atsakomybė prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio ryšio su organizacija stiprinimo. Tokiu būdu darbuotojų gerovės užtikrinimas tampa ne tik organizacijos strateginiu tikslu, bet ir būdu kurti tvarią, produktyvią ir sveiką darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali realizuoti savo potencialą ir jaustis vertinami.

1.3. Tyliojo pasitraukimo samprata ir jo priežastys

Tylusis pasitraukimas – tai darbuotojų psichologinio atsitraukimo nuo darbo procesas, kuris pastaraisiais metais tapo vis dažnesniu diskusijų objektu ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir viešajame diskurse. Nors pats terminas skamba kaip naujas reiškinys, jo esmė nėra nauja – mokslininkai jau anksčiau analizavo darbuotojų atsitraukimo, motyvacijos mažėjimo bei organizacinio tylėjimo procesus. Morrison ir Milliken (2000) šį fenomeną apibūdina kaip *organizacinį tylėjimo elgesį*, kuris pasireiškia tuo, kad darbuotojai sąmoningai vengia išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus ar kritiką dėl baimės patirti neigiamas pasekmes. Tylėjimas tampa gynybine reakcija į darbo aplinką, kurioje dominuoja baimė, nepasitikėjimas ir nepakankamas palaikymas. Kiti autoriai tylųjį pasitraukimą sieja su darbuotojų įsitraukimo mažėjimu ir emociniu atsiribojimu nuo darbo procesų. Pagal Zenger ir Folkman (2022), tylusis pasitraukimas apibūdinamas kaip *minimalus įsitraukimas* – ir tai reiškia, kad darbuotojai vykdo tik būtiniausias užduotis, tačiau nebesiekia viršyti lūkesčių ar prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Jie nustoja rodyti iniciatyvą, vengia papildomų atsakomybių ir naujų iššūkių. Šis atsiribojimas nėra staigus, o greičiau laipsniškas ir nuoseklus procesas, kuris gali būti sunkiai pastebimas vadovams, tačiau turintis reikšmingų pasekmių organizacijos veiklai. Rosiński (2023) pabrėžia, kad tylusis pasitraukimas kyla ne tik dėl darbo aplinkos, bet ir dėl darbuotojų asmeninių vertybių ir lūkesčių neatitikimo organizacijos kultūrai. Tai reiškia, kad darbuotojai sąmoningai atsitraukia nuo perteklinio darbo ir bet kokių papildomų pastangų, jeigu nemato, kad jų indėlis yra vertinamas ar atspindi jų karjeros perspektyvose. Tokia darbuotojų elgsena tampa savotišku atsaku į tam tikrą *darbo perdegimo kultūrą*, kurioje ilgą laiką buvo skatinama nuolatinė aukšta darbo sparta, asmeninių ribų pažeidimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo disbalansas.

Tylusis pasitraukimas glaudžiai siejasi ir su darbuotojų psichologine gerove bei prasmės darbo aplinkoje trūkumu. Kaip teigia Edmondson (2018), darbuotojai, kurie jaučia psichologinio saugumo stygių, negalėdami išsakyti savo nuomonės, prisiimti rizikos ar patirti nesėkmes be baimės būti nubausti – dažniau renkasi tylų atsiribojimą. Šiuo atveju tylusis pasitraukimas tampa ne tik darbuotojų asmeninės gerovės apsaugos strategija, bet ir atsaku į netinkamus vadovavimo metodus bei organizacinės kultūros problemas. Taip pat, kaip pažymi Tuzovic ir Kabadayi (2021), technologijų plėtra ir nuotolinio darbo modeliai taip pat prisidėjo prie šio reiškinio intensyvėjimo. Ir tai siejama su tuo, kad nuotolinio darbo aplinkoje darbuotojams lengviau atsiriboti nuo organizacijos gyvenimo, sumažinti socialinę bendravimą ir vykdyti tik minimalius darbo reikalavimus. Tai ypač pastebima, kai vadovai nepalaiko nuolatinio ryšio su darbuotojais, neskatina bendruomeniškumo ir nesudaro galimybių darbuotojams jaustis organizacijos dalimi.

Palyginus šiuos apibrėžimus, galima pastebėti, kad nors tylusis pasitraukimas dažnai apibrėžiamas per darbuotojų elgesio pokyčius, jo priežastys yra giluminės ir susijusios su psichologiniais, organizaciniais ir kultūriniais veiksniais. Morrison ir Milliken (2000) teorija pabrėžia „tylėjimo elgesį“ kaip baimės ir pasitikėjimo stokos pasekmę, o Rosiński (2023) bei Zenger ir Folkman (2022) pabrėžia darbuotojų atsiribojimo nuo perteklinio darbo racionalumą bei asmeninių vertybių apsaugą. Taigi, galime pastebėti, kad tylusis pasitraukimas yra ne tik individualus reiškinys, bet ir struktūrinis organizacinės kultūros bei darbo aplinkos indikatorius, kuris gali būti sprendžiamas tik kompleksiskai įvertinant darbuotojų poreikius ir organizacinius trūkumus.

Svarbu pastebėti, kad tylusis pasitraukimas gali pasireikšti įvairiomis formomis, atspindėdamas tiek darbuotojų emocinį, tiek psichologinį atsiribojimą nuo darbo procesų ir organizacijos gyvenimo. Viena iš ryškiausių tyliojo pasitraukimo formų – emocinis ir psichologinis atsiribojimas. Tai reiškia, kad darbuotojai nebesieja savo emocinės gerovės su darbo rezultatais ar organizacijos sėkme. Jie tampa abejingi darbo rezultatams, o atliekamos užduotys praranda prasmę. Tokia būseną, kaip teigia Silesian (2024), gali būti apibūdinama kaip *šaltas profesionalumas*, kai darbuotojai atlieka pareigas mechaniškai, be emocinio įsitraukimo, o bendradarbiavimas su kolegomis ar vadovais tampa formalus ir paviršutiniškas. Tai lemia sumažėjusį organizacijos dinamiškumą ir komandinio darbo efektyvumą. Panašų požiūrį pateikia ir Kaluza ir kt. (2021), kurie pabrėžia, kad emocinis atsiribojimas yra viena pirmųjų tyliojo pasitraukimo apraiškų, atsirandančių dėl psichologinio nuovargio, streso ar nuviliančių darbo sąlygų. Tokie darbuotojai dažnai praranda darbo prasmę, o jų motyvacija tampa minimalia. Jie sąmoningai atsisako papildomų užduočių, nebedalyvauja iniciatyvose ir vengia situacijų, kuriose reikėtų parodyti kūrybiškumą ar priimti papildomą atsakomybę. Šis reiškinys ypač ryškus organizacijose, kuriose darbuotojų pastangos nėra vertinamos arba kuriose vyrauja autoritarinis vadovavimo stilius (Edmondson, 2018).

Kitas reikšmingas tyliojo pasitraukimo požymis, kurį svarbu pažymėti – tai sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas ir iniciatyvos stoka. Įsitraukimas – tai darbuotojų emocinis, psichologinis ir elgesio ryšys su darbu ir organizacija (Schaufeli ir Bakker, 2004). Zenger ir Folkman (2022) atliktas tyrimas atskleidžia, kad neefektyvi vadovų komunikacija, prastas grįžtamasis ryšys bei darbuotojų pastangų nepripažinimas tiesiogiai lemia motyvacijos praradimą ir nuoseklų darbuotojų atsitraukimą nuo darbo. Tokie darbuotojai pradeda atlikti tik būtiniausias užduotis, o jų entuziazmas darbui išnyksta. Jie nebemato prasmės imtis papildomų atsakomybių ar aktyviai prisidėti prie organizacijos tobulėjimo, o profesinio tobulėjimo siekimas tampa vis retesnis. Šiuolaikinėje literatūroje taip pat akcentuojama, kad tylusis pasitraukimas gali būti darbuotojų sąmoningas sprendimas atsiriboti nuo per didelio darbo krūvio ir išlaikyti asmeninį bei profesinį balansą. Pagal Rosiński (2023), tylusis pasitraukimas yra darbuotojų atsakas į organizacinę kultūrą, kurioje vertinama darboholizmo praktika, o darbuotojų pastangos tampa savaime suprantamos. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi pernelyg išnaudojami, todėl sąmoningai atsisako papildomų įsipareigojimų, kad apsaugotų savo psichologinę sveikatą ir užtikrintų geresnę gyvenimo kokybę. Toks elgesys dažnai pasireiškia kaip atsakomybės ribojimas iki nustatytų darbo valandų, bendravimo su kolegomis ar vadovais vengimas bei minimali iniciatyva darbo aplinkoje. Kaip pastebi Edmondson (2018), tylusis pasitraukimas yra glaudžiai susijęs su psichologinio saugumo stoka organizacijoje. Psichologinis saugumas yra būtina sąlyga darbuotojams jaustis drąsiai ir išreikšti savo mintis bei iniciatyvas be baimės patirti neigiamų pasekmių. Kai darbuotojai jaučia, kad jų idėjos nėra vertinamos ar jie patiria kritiką, tai skatina jų emocinį atsiribojimą ir tylųjį pasitraukimą. Tokiais atvejais tylusis pasitraukimas tampa ne tik asmeniniu gynybos mechanizmu, bet ir organizacinės kultūros trūkumų atspindžiu.

Mokslinės literatūros apžvalga atskleidžia, kad viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojai pasirenka tylųjį pasitraukimą, yra organizacinės kultūros ypatumai. Organizacijos, kuriose vyrauja toksiška kultūra, neaiškūs vertybiniai principai, komunikacijos stoka ir darbuotojų įvertinimo trūkumas, tampa derlinga dirva darbuotojų emociniam atsiribojimui. Sull, Sull ir Zweig (2022)

nustatė, kad toksiška organizacijos kultūra yra pagrindinis veiksnys, skatinantis darbuotojų psichologinį atsitraukimą. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučia nuolatinį spaudimą, nepasitikėjimą vadovybe ir kolegomis, o jų įsitraukimas į darbą tampa minimalus. Panašiai Zenger ir Folkman (2022) akcentuoja vadovų svarbą darbuotojų motyvacijai ir emocinei gerovei. Netinkamas lyderystės stilius, nepakankamas grįžtamasis ryšys ir bendravimo trūkumas lemia darbuotojų nusivylimą, o tai skatina juos atsiriboti nuo darbo procesų ir nebesiekti papildomų tikslų. Moczyłowska (2024) taip pat pastebi, kad darbuotojų psichologinis atsitraukimas neretai kyla dėl darbo kultūros, kuri nevertina darbuotojų indėlio ir neskatina jų įsitraukimo.

Kita reikšminga priežastis, lemianti tylųjį pasitraukimą, yra psichologinės gerovės trūkumas. Darbuotojai, kurie patiria nuolatinį stresą, emocinį nuovargį ar perdegimą, dažnai pasirenka atsiribojimą nuo papildomų darbo iniciatyvų kaip savisaugos priemonę. Serenko (2023) teigia, kad tylusis pasitraukimas yra darbuotojų reakcija į emocinį perdegimą, kai ribojant savo įsitraukimą į darbą siekiama išsaugoti psichinę sveikatą. Tokia elgsena tampa būdu išvengti ilgalaikio psichologinio spaudimo ir išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Ozturk ir kt. (2023) savo tyrime pabrėžia, kad darbuotojai, patiriantys emocinį perdegimą, dažnai netenka motyvacijos, jaučiasi nepakankamai įvertinti ir nebetiki organizacijos vizija. Jie tampa apatiški, atlieka tik minimalius reikalavimus ir neteikia pridėtinės vertės organizacijos veiklai. Nuotolinio darbo kontekste šios problemos dar labiau paaštrėja. Izoliacija, socialinio bendravimo trūkumas ir darbo bei gyvenimo ribų nykimas stiprina darbuotojų emocinį nuovargį ir skatina psichologinį atsiribojimą nuo darbo (Kachhap ir Singh, 2024).

Taip pat svarbu išskirti, kad neatmetama, jog darbo ir gyvenimo balanso trūkumas taip pat vaidina reikšmingą vaidmenį formuojant tylųjį pasitraukimą. Dabartinėje darbo rinkoje, kur vyrauja spartūs technologiniai pokyčiai ir nuolat didėjantys profesiniai reikalavimai, darbuotojams tampa vis sunkiau užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Youthall (2022) tyrimas atskleidžia, kad ilgos darbo valandos, ribotos profesinio tobulėjimo galimybės ir neaiškiai apibrėžtos pareigybės sukuria nuolatinį emocinį spaudimą darbuotojams. Jie pradeda vertinti savo laiką kaip ribotą resursą ir sąmoningai atsiriboja nuo nereikalingų užduočių, kad galėtų susitelkti į asmeninius prioritetus. Toks atsiribojimas tampa strateginiu sprendimu, leidžiančiu darbuotojams apsaugoti savo emocinę ir psichologinę gerovę nuo nepakeliamų reikalavimų.

Tyliojo pasitraukimo reiškinys taip pat gali būti vertinamas platesniame socialinių ir kultūrinių pokyčių kontekste. Moczyłowska (2024) pastebi, kad šiuolaikinė darbo kultūra vis labiau pabrėžia individualizmą ir savirealizaciją, o darbuotojai tampa mažiau linkę aukoti savo asmeninį laiką organizacijos labui. Darbuotojai ieško prasmės ir vertybių savo darbinėje veikloje, o jei organizacija nepasiūlo atitinkamų sąlygų, jie renkasi tylųjį pasitraukimą kaip atsaką į lūkesčių neatitikimą. Tokiu būdu tylusis pasitraukimas tampa ne tik organizacinės aplinkos trūkumų, bet ir platesnių visuomeninių vertybinių pokyčių atspindžiu.

Apibendrintai galima teigti, kad teorinė darbuotojų tyliojo pasitraukimo konstrukto apžvalga bendrai atskleidžia, kad tylusis pasitraukimas yra kompleksinis reiškinys, kuris kyla dėl darbuotojų psichologinio atsiribojimo nuo darbo procesų, dažniausiai sąlygojamo organizacinės kultūros trūkumų, psichologinės gerovės stokos ir darbo bei gyvenimo pusiausvyros nebuvimo. Šis procesas reiškiasi palaipsniui ir pasireiškia emociniu bei psichologiniu atsiribojimu, sumažėjusiu

darbuotojų įsitraukimu bei iniciatyvos stoka. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tylusis pasitraukimas glaudžiai siejasi su darbuotojų psichologine gerove. Darbuotojai, patiriantys perdegimą, stresą ir emocinį nuovargį, sąmoningai atsitraukia nuo perteklinių užduočių, siekdami apsaugoti savo psichinę sveikatą. Tyliojo pasitraukimo procesas dažnai intensyvėja organizacijose, kuriose nepakankamai rūpinamasi darbuotojų psichologiniu saugumu, palaikymu ir darbo prasmės kūrimu. Nuotolinio darbo kontekste šis reiškinys įgauna naujų dimensijų dėl darbuotojų izoliacijos ir sumažėjusio ryšio su organizacija. Taigi, galima teigti, kad tylusis pasitraukimas yra neatsiejamas nuo organizacinės kultūros ir darbuotojų psichologinės gerovės. Jis atskleidžia gilumines organizacijos problemas ir poreikį kurti palaikančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami ir motyvuoti. Šis reiškinys taip pat rodo būtinybę organizacijoms atidžiau įvertinti savo kultūrinius ir struktūrinius veiksnius bei jų poveikį darbuotojų įsitraukimui. Siekiant giliau suprasti tyliojo pasitraukimo priežastis ir pasekmes, būtina analizuoti sąsajas tarp organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir šio reiškinio.

1.4. Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos

Organizacinė kultūra yra daugialypis fenomenas, kuris formuoja organizacijos vertybes, normas ir elgesio modelius, turinčius įtakos darbuotojų elgsenai bei motyvacijai. Ji atspindi nematomą organizacijos veikimo pagrindą, kuris apima tiek paviršinius elementus, tokius kaip procedūros, tiek gilesnius – vertybes ir normas (Coghlan, 2024). Švietimo sektoriuje organizacinės kultūros svarba tampa itin reikšminga, nes darbo aplinkos atmosfera daro tiesioginę įtaką mokytojų emocinei gerovei, profesiniam pasitenkinimui ir ugdymo kokybei.

Nors organizacinės kultūros įtakos darbuotojams tyrimai yra plačiai pripažinti, daugeliu atvejų jų poveikis yra analizuojamas izoliuotai nuo kitų svarbių veiksnių, tokių kaip darbuotojų gerovė ar tylusis pasitraukimas. Remiantis Cameron ir Quinn (2006), taip pat Yu ir Wu (2009), klanų kultūra, orientuota į bendruomeniškumą ir tarpusavio pasitikėjimą, sukuria palankią atmosferą darbuotojams, skatindama jų įsitraukimą. Kita vertus, rinkos kultūros, kurios prioritetizuoja efektyvumą ir rezultatus, dažnai siejamos su padidėjusiu darbuotojų perdegimo lygiu (Riyanto ir kt., 2021). Alharbi ir Abedelrahim (2018) savo tyrime pabrėžia, kad hierarchinės kultūros, užtikrinančios stabilumą, dažnai riboja kūrybiškumą ir autonomiją, kas ypač aktualu švietimo sektoriuje. Gong ir kt., (2022) papildomai akcentuoja, kad kultūros transformacijos, siekiant gerinti darbuotojų gerovę, dažnai susiduria su pasipriešinimu, ypač kai organizacijos veikla yra stipriai orientuota į rezultatus. Taip pat, Ben-Hador (2023) tyrimas rodo, kad organizacinės kultūros prigimtis daro įtaką darbuotojų įvertinimo ir skatinimo mechanizmams, kurie savo ruožtu formuoja darbuotojų požiūrį į organizacijos tikslus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad įvairūs organizacinės kultūros tipai gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių darbuotojų gerovei ir jų dalyvavimui organizacinėje veikloje.

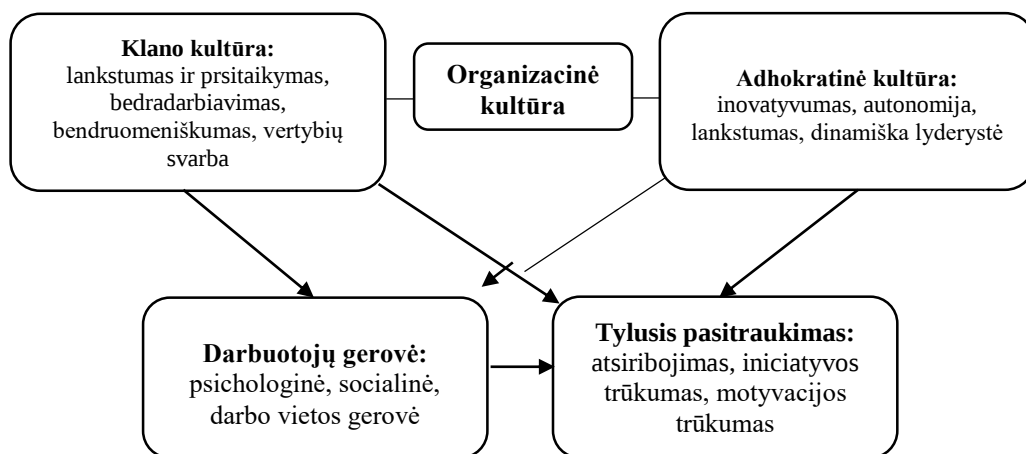
Darbuotojų gerovės tyrimai pabrėžia jos esminį vaidmenį organizacinės kultūros ir darbuotojų elgsenos tarpusavio ryšiuose. Gerovės konstruktas apima tiek psichologinius, tiek socialinius aspektus, kurie daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui Salas-Vallina ir kt. (2021). Pavyzdžiui, Fleming (2024) akcentuoja, kad psichologinės gerovės skatinimas mažina perdegimo riziką ir didina darbuotojų atsparumą stresui. Panašiai Ho ir Kuvaas (2020) pabrėžia,

kad gerovės didinimo strategijos organizacijose tiesiogiai prisideda prie darbo efektyvumo, sukuriant psichologinio komforto jausmą. Johnson ir kt. (2020) tyrimai parodė, kad švietimo sektoriuje, kur darbuotojai susiduria su intensyviu emociniu krūviu, gerovės palaikymo priemonės yra būtinos siekiant užtikrinti ilgalaikį mokytojų įsitraukimą ir profesinį pasitenkinimą. Taip pat galima akcentuoti, kad Pradhan ir Hati (2022b) pastebi, kad organizacijos, kurios integruoja gerovės programas, sugeba sumažinti darbuotojų atsiribojimą ir stiprinti jų motyvaciją. Šie tyrimai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų gerovė yra esminis elementas, formuojantis produktyvią ir palaikančią darbo aplinką, ypač švietimo sektoriuje, kur gerovė tiesiogiai įtakoja darbuotojų atsparumą emociniam krūviui bei jų profesinį įsitraukimą. Atsižvelgiant į tai, galima kelti pagrįstą prielaidą, kad darbuotojų gerovė, kaip mediacinis mechanizmas gali sujungti organizacinės kultūros įtakos ir tyliojo pasitraukimo raiškos ir prevencijos procesus organizacijoje, prisidedant prie tvaraus organizacinio klimato kūrimo ir ilgalaikių tikslų įgyvendinimo.

Tylusis pasitraukimas yra sudėtingas reiškinys, kuris dažnai apibūdinamas kaip darbuotojų atsiribojimas nuo organizacijos tikslų, kartu atliekant tik minimalias pareigas. Kangas ir kt. (2017) pastebėjo, kad darbuotojai, kurie jaučia paramos trūkumą arba susiduria su nesubalansuota darbo aplinka, dažniau demonstruoja tyliojo pasitraukimo elgesį. Riyanto ir kt. (2021) papildomai pabrėžia, kad organizacinė kultūra, orientuota į kontrolę ir rezultatų siekimą, gali skatinti tokio reiškinio plėtrą. Tuo tarpu lankstesnės kultūros, kurios remiasi bendradarbiavimu ir tarpusavio pasitikėjimu, gali veikti priešingai, skatindamos darbuotojų įsitraukimą ir mažindamos tyliojo pasitraukimo riziką. Salin ir Notelaers (2020) išskiria, kad darbuotojai, kurie gauna pakankamai paramos ir aiškių užduočių struktūrą, mažiau linkę atsiriboti nuo organizacijos tikslų. Panašiai Pradhan ir Hati (2019) pabrėžia, kad organizacinės kultūros dėmesys darbuotojų autonomijos skatinimui gali žymiai sumažinti tyliojo pasitraukimo riziką, ypač švietimo sektoriuje, kur darbo krūviai dažnai būna dideli. Gong ir kt. (2022) taip pat pastebi, kad kultūros transformacijos, orientuotos į darbuotojų įtraukimo mechanizmus, gali sustiprinti organizacijos tikslų ir darbuotojų veiklos suderinamumą.

Moksliniai tyrimai leidžia daryti prielaidą, kad organizacinė kultūra, darbuotojų gerovė ir tylusis pasitraukimas yra tarpusavyje susiję konstruktai, turintys svarbių sąveikos mechanizmų. Alharbi ir Abedelrahim (2018) savo tyrimuose atskleidė, kad švietimo sektoriuje organizacijos kultūros tipas daro esminį poveikį darbuotojų gerovei ir jų įsitraukimui. Pavyzdžiui, klanų kultūra, kuri pabrėžia bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą, gali padėti stiprinti darbuotojų emocinę gerovę ir motyvaciją, o tai savo ruožtu mažina tyliojo pasitraukimo tikimybę. Kita vertus, hierarchinės kultūros, nors ir užtikrina struktūros stabilumą, gali riboti kūrybiškumą bei autonomiją, kas didina darbuotojų atsiribojimo riziką (Gong ir kt., 2022). Pradhan ir Hati (2019) savo tyrimuose taip pat pabrėžė darbuotojų gerovės mediacinį vaidmenį, akcentuodami, kad psichologinė ir socialinė parama gali tarnauti kaip jungtis tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų tyliojo pasitraukimo. Salin ir kt. (2024) priduria, kad gerai apibrėžtos organizacinės kultūros vertybės ir normos ne tik skatina darbuotojų įsitraukimą, bet ir mažina jų patiriamą stresą, kuris dažnai yra tyliojo pasitraukimo katalizatorius. Be to, Riyanto ir kt. (2021) pastebėjo, kad organizacijos, kurios akcentuoja rezultatus, dažniau susiduria su atsiribojimo reiškiniais, o lankstesnės ir inovacijoms atviros kultūros padeda darbuotojams jaustis įvertintiems ir mažiau linkusiems atsiriboti. Šie tyrimai leidžia manyti, kad subalansuota kultūra, skatinanti darbuotojų gerovę ir užtikrinanti jų

įsitraukimą, gali reikšmingai prisidėti prie tyliojo pasitraukimo rizikos mažinimo ir ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimo. Siekiant geriau suprasti aprašomus ryšius, pateikiamos schemos, leidžiančios geriau suprasti galimas organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo konstrukto ir jų elementų tarpusavio sąsajas (žr. 1 pav., 2 pav.).



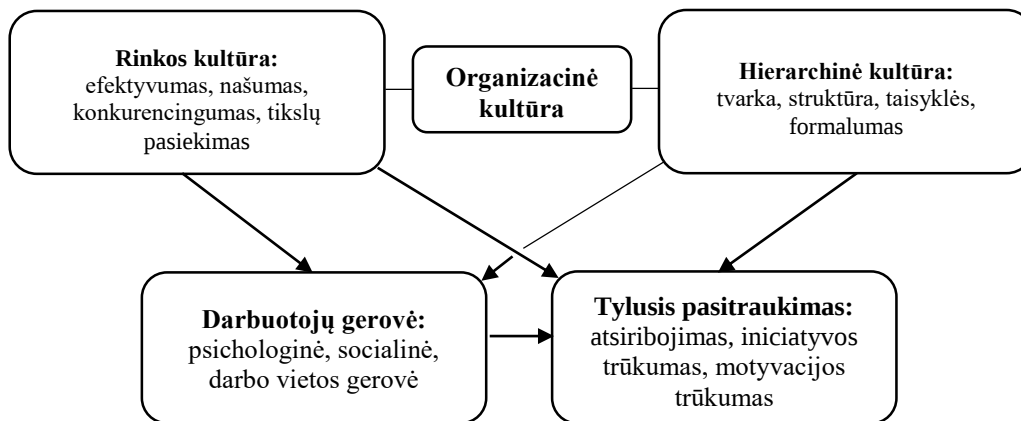
1 pav. Teorinės organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajos I
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teorine apžvalga

Schemoje (žr. 1 pav.) pavaizduotos organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos atspindi šių konstrukto dinamiką bei sąveiką. Organizacinė kultūra, kuri yra suvokiama kaip organizacijos vertybių, normų ir elgesio modelių visuma, sudaro pagrindą, kuriuo grindžiama visa organizacijos veikla. Remiantis Cameron ir Quinn (2006) bei Gong ir kt. (2022), klano ir adhokratinė kultūra yra ypatingai svarbios kuriant teigiamą darbo aplinką. Klano kultūra, kuri pabrėžia lankstumą, bendruomeniškumą, bendradarbiavimą ir vertybių svarbą, skatina tarpusavio pasitikėjimą ir įsitraukimą. Tuo tarpu adhokratinė kultūra, remdamasi inovatyvumu, autonomija, dinamiška lyderyste ir lankstumu, suteikia galimybių kūrybiškumui ir darbuotojų įgalinimui. Šios kultūros sukuria palankias sąlygas darbuotojų psichologinei, socialinei ir darbo vietos gerovei, kurios yra esminiai veiksniai skatinant darbuotojų motyvaciją bei mažinant atsiribojimo riziką (Riyanto ir kt., 2021; Salas-Vallina ir kt., 2021).

Darbuotojų gerovė, kaip schemoje nurodyta mediacinė grandis, veikia kaip jungiamoji grandis tarp organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo. Psichologinės gerovės aspektai, tokie kaip darbuotojų atsparumas stresui ir emocinis stabilumas, socialinė gerovė, apimanti tarpusavio santykių kokybę bei darbo vietos gerovę, padeda sumažinti darbuotojų atsiribojimo tikimybę (Fleming, 2024; Pradhan ir Hati, 2022). Kai organizacija skiria dėmesį darbuotojų gerovei, sukuriamas pagrindas stipresniam darbuotojų įsitraukimui ir ilgalaikiam jų lojalumui. Švietimo sektoriuje, kur darbuotojai susiduria su reikšmingais emociniais ir darbo krūviais, gerovės programos padeda užtikrinti darbuotojų atsparumą ir profesinį pasitenkinimą (Johnson ir kt., 2020).

Tylusis pasitraukimas, kuris schemoje išreiškiamas kaip atsiribojimo, iniciatyvos trūkumo ir motyvacijos silpnėjimo reiškinys, yra susijęs su organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės lygmenimis. Riyanto ir kt. (2021) pastebėjo, kad organizacinės kultūros orientacija į kontrolę ar rezultatų siekimą gali skatinti darbuotojų atsiribojimą, o lankstesnės kultūros, remiančios

bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, padeda sumažinti tyliojo pasitraukimo riziką. Klano ir adhokratinė kultūra, kurios prioritetizuoja bendruomeniškumą, inovatyvumą ir darbuotojų gerovės svarbą, veikia kaip apsauginiai mechanizmai, mažinantys tyliojo pasitraukimo apraiškas (Kangas ir kt., 2017). Tuo tarpu rinkos ir hierarchinė kultūros, kurios taip pat įtrauktos į papildomą schemą, gali turėti priešingą poveikį, jei jos per daug orientuojasi į griežtą kontrolę ar konkurenciją (Alharbi ir Abdelrahim, 2018; Gong ir kt., 2022).



2 pav. Teorinės organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajos II
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teorine apžvalga

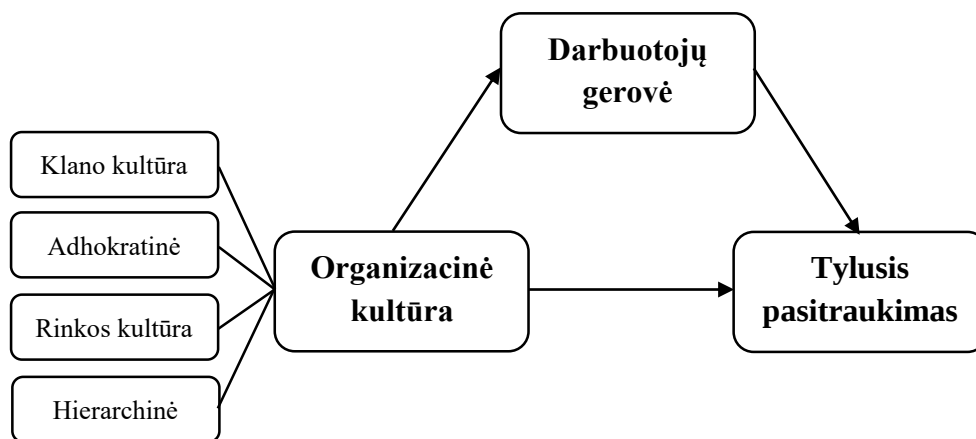
Rinkos kultūra, akcentuojanti efektyvumą, našumą, konkurencingumą ir tikslų pasiekimą, yra linkusi skatinti rezultatų siekimą, tačiau jos poveikis darbuotojų gerovei ir tyliojo pasitraukimo rizikai galimai priklauso nuo organizacijos dėmesio darbuotojų paramai (Frey, 2017; (Sarwar ir kt., 2020). Tuo tarpu hierarchinė kultūra, grindžiama tvarka, struktūra, taisyklėmis ir formalumu, nors ir užtikrina stabilumą, gali riboti kūrybiškumą ir darbuotojų autonomiją. Alharbi ir Abdelrahim (2018) pabrėžia, kad tokios kultūros be tinkamos paramos darbuotojams dažniau skatina atsiribojimą ir demotyvaciją. Vis dėlto, atsižvelgiant į Nielsen ir kt. (2017), taip pat Huong ir kt., (2024) tyrimus, atsiranda pagrįsta prielaida, kad darbuotojų gerovės programos gali sušvelninti neigiamą šių kultūrų poveikį, sukuriant darbuotojams palankesnę darbo aplinką.

Apibendrinant, pateikiami ryšiai pabrėžia, kad organizacinė kultūra formuoja darbuotojų gerovę, kuri savo ruožtu daro tiesioginį poveikį tyliojo pasitraukimo reiškiniui. Kiekvieno konstrukto dimensijos ir sąveika yra būtini elementai siekiant tvarios, palaikančios darbo aplinkos, ypač švietimo sektoriuje, kur kokybiški darbo santykiai ir emocinis palaikymas yra būtini darbuotojų pasitenkinimui ir produktyvumui.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, remiantis moksliniais šaltiniais ir kitų autorių tyrimais, buvo nustatytos teorinės prielaidos pagrindžiančios organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo galimą tarpusavio sąsajų egzistavimą. Tad remiantis atlikta mokslinės literatūros apžvalga, darbe formuojamas empirinio tyrimo konceptualus modelis (žr. 3 pav.), kuriuo remiantis siekiama empiriškai pagrįsti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste.



3 pav. Konceptualus grafinis empirinio tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teorine apžvalga

Empirinio tyrimo modelį (žr. 3pav.) sudaro trys pagrindiniai kintamieji – organizacinė kultūra, darbuotojų gerovė ir tylusis darbuotojų pasitraukimas. Organizacinė kultūra, remiantis Cameron ir Quin (1999) sukurtu konkurencinių vertybių modeliu, yra sudaryta iš keturių pagrindinių tipologijų – klano, adhokratinės, rinkos ir hierarchinės organizacinės kultūros tipų. Organizacinė kultūra šiame modelyje yra priklausomas kintamasis, tylusis pasitraukimas yra nepriklausomas kintamasis ir darbuotojų gerovė yra mediacinis kintamasis ryšiui tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamojo. Atsižvelgiant į šį teorinės apžvalgos analizę remiantis suformuota empirinio tyrimo modelį, darbe keliamas **tyrimo tikslas** – įvertinti mediacinį darbuotojų gerovės ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų tyliojo pasitraukimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiam tikslui pasiekti keliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti respondentų organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimo skirtumus pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas.
2. Įvertinti organizacinės kultūros reikšmę darbuotojų tyliam pasitraukimui.
3. Įvertinti darbuotojų gerovės mediacinį poveikį ryšiui tarp organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

4. Palyginti empirinio tyrimo rezultatus su kitų panašią problematiką nagrinėjusių autorių gautais mokslinių tyrimų rezultatais, nustatant pagrindinius panašumus ir skirtumus, siekiant nustatyti pagrindinius tyrimo ribotumus ir pateikti rekomendacijas tolesniems tyrimams.

Remiantis teorinės apžvalgos dalimi ir konceptualių tyrimo modelių darbe buvo iškeltos tyrimo hipotezės:

H1 – organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

H1a – ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti klano tipologijos organizacinė kultūra mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką.

H1b – ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti adhokratinio tipo organizacinė kultūra mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką.

H1c – ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti rinkos tipologijos organizacinė kultūra didina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką.

H1d – ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti hierarchinės tipologijos organizacinė kultūra didina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką.

H2a – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios klano tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

H2b – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios adhokratinio tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

H2c – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios rinkos tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

H2d – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios hierarchinės tipologijos organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.

Teorinis tyrimo pagrindas tyrimo modeliui ir hipotezėms pagrįsti. Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajų analizė remiasi Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modeliu. Šis modelis yra plačiai taikomas organizacinės kultūros tyrimuose (Posarić ir Ćorić, 2023) ir padeda analizuoti kultūrines organizacijų dimensijas pagal keturis pagrindinius tipus: klano, adhokratinę, rinkos ir hierarchinę kultūras. Modelio universalumas leidžia struktūriškai tirti, kaip skirtingos organizacinės kultūros formos veikia darbuotojų elgesį, gerovę ir jų įsitraukimą. Šiame darbe šis modelis naudojamas pagrįsti hipotezėms apie organizacinės kultūros įtaką darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikai ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taip pat analizuojant darbuotojų gerovės vaidmenį šiuose procesuose. Literatūra pabrėžia, kad organizacinės kultūros tipologijos skirtingai veikia darbuotojų motyvaciją ir elgesį (Cameron ir Quinn, 1999; Schneider ir kt., 2017), o tai sudaro pagrindą formuluoti tyrimo hipotezes.

Tyrimo hipotezė (H1) teigia, kad organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Ši prielaida remiasi ankstesniais tyrimais, rodančiais, kad organizacinės kultūros charakteristikos gali daryti įtaką darbuotojų elgesiui ir jų sąveikai su organizacija (Wahyuningsih ir kt., 2019; Schein, 2010). Tyliusis pasitraukimas, apibrėžiamas kaip darbuotojų emocinio išitraukimo sumažėjimas ar sąmoningas darbo minimumo atlikimas, yra glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros elementais, tokiais kaip vertybių aiškumas, lyderystė ir bendradarbiavimo modeliai (Atalay ir Dağıstan, 2024). Šios įžvalgos leidžia teigti, kad organizacinė kultūra gali būti svarbus veiksnys, formuojantis darbuotojų požiūrį į darbą ir jų išitraukimą į organizacinius procesus.

Analizuojant skirtingas organizacinės kultūros tipologijas, esami moksliniai tyrimai leidžia daryti prielaidas, kad klano ir adhokratinė kultūros gali būti susijusios su mažesne darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizika, tuo tarpu rinkos ir hierarchinė kultūros – su didesne šios rizikos tikimybe. Klano kultūra, kurios pagrindinės vertybės yra bendruomeniškumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas, yra laikoma tokiu organizaciniu modeliu, kuris teoriškai galėtų skatinti darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Pavyzdžiui, Picard (2017) išvados rodo, kad tokia aplinka mažina darbuotojų abejingumą ir pasitraukimo riziką. Adhokratinė kultūra, orientuota į inovatyvumą ir lankstumą, taip pat, kaip teigia Harper-Hill ir kt. (2022), gali motyvuoti darbuotojus jaustis vertinamais bei įgalintais, o tai, tikėtina, sumažina tyliojo pasitraukimo tikimybę. Priešingai, rinkos kultūra, kurios pagrindas yra rezultatų orientavimas ir konkurencija, gali prisidėti prie didesnio darbuotojų streso ir mažesnio pasitenkinimo darbu, kas, kaip pastebi Tam (2024), galimai skatina tylųjį pasitraukimą. Hierarchinė kultūra, išryškinanti taisyklių laikymąsi ir kontrolę, gali riboti darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvą, kas, pasak Cameron ir Quinn (1999), galėtų didinti tyliojo pasitraukimo riziką. Taigi, šios įžvalgos suteikia teorinį pagrindą kelti hipotezes H1a–H1d, kurios analizuojamos šiame darbe.

Darbuotojų gerovė yra svarbus veiksnys, galintis medijuoti ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų tyliojo pasitraukimo. Literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų gerovė apima ne tik fizinį ar psichologinį komfortą, bet ir darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis, socialinę paramą bei asmeninį įsipareigojimą organizacijai (Diener ir kt., 2018; Salas-Vallina ir kt., 2020). Klano ir adhokratinėse kultūrose vyraujantys elementai, tokie kaip bendradarbiavimas ir inovatyvumas, skatina darbuotojų emocinę gerovę (Schneider ir kt., 2017), kuri savo ruožtu gali būti susijusi su žemesne tyliojo pasitraukimo rizika. Tuo tarpu esami tyrimai leidžia daryti prielaidą, kad rinkos ir hierarchinė kultūros, dėl jų struktūrinių ypatybių, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei. Šios kultūros, akcentuodamos kontrolę ir rezultatų siekimą, gali prisidėti prie padidėjusio streso lygio ir sumažėjusio darbuotojų emocinio pasitenkinimo darbu, o tai teoriškai galėtų skatinti tylųjį pasitraukimą (Tam, 2024; Cameron ir Quinn, 1999). Atsižvelgiant į tai, darbe formuluojamos hipotezės H2a–H2d, kurios tiria darbuotojų gerovės medijuojantį vaidmenį organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo sąsajose.

Empirinis tyrimo konceptualus grafinis modelis (žr. 2 paveikslą) išryškina sąsajas tarp nagrinėjamų konstrukto, pabrėždamas organizacinės kultūros skirtingų tipologijų įtaką darbuotojų gerovei ir jų tyliojo pasitraukimo rizikai. Šis modelis grindžiamas teorinės apžvalgos dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais ir leidžia struktūruotai analizuoti tiek tiesioginius, tiek

netiesioginius ryšius, tokiu būdu prisidedant prie mokslinio diskurso organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tyrimų srityje.

Bendrai aptariant tyrimo logikos pagrįstumą, galima pabrėžti, kad šio darbo teorinė prieiga remiasi Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modeliu, kuris suteikia struktūruotą pagrindą analizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Hipotezės yra grindžiamos teorinės apžvalgos dalyje atlikta mokslinių šaltinių, tyrimų analize, kurie leidžia daryti prielaidas apie skirtingų organizacinės kultūros tipologijų poveikį darbuotojų gerovei ir su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu susijusiai rizikai.

2.2. Tyrime taikomų metodų ir tyrimo instrumentų pagrindimas

Siekiant išanalizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tylaus pasitraukimo sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, buvo **pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas**. Pasak Tamoševičiaus (2015) ir Kardelio (2016), kiekybiniai tyrimai leidžia sistemingai ir objektyviai analizuoti reiškinius, nustatyti ryšius tarp konstrukto ir įvertinti jų poveikį. Šis metodas suteikia galimybę naudoti skaitinius duomenis, kurie leidžia taikyti įvairias statistinės analizės technikas, tokias kaip regresinė analizė ar mediacijos modeliai. Tokiu būdu galima pagrįsti hipotezes bei gauti reikšmingus tyrimo rezultatus Hayes (2018). Pasirinktas kiekybinis metodas taip pat grindžiamas jo patikimumu ir universalumu tiriant kompleksines sąsajas tarp organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo. Remiantis Bryman (2016), kiekybiniai tyrimai leidžia atlikti išsamią duomenų analizę, kuri būtina sudėtingų tyrimų, tokių kaip šis, vykdymui. Todėl šis metodas laikomas tinkamiausiu tyrimo tikslams įgyvendinti.

Duomenų rinkimui buvo **pasirinktas empirinių duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa** internetu. Pasak Evans ir Mathur (2018), apklausos internetu yra vienas efektyviausių būdų surinkti didelės apimties duomenis per trumpą laiką, užtikrinant lankstumą ir patogumą respondentams. Šis būdas leidžia pasiekti didesnę geografinių vietovių įvairovę ir suteikia respondentams galimybę atsakyti jiems patogiu metu. Taip pat galima išskirti, kad internetinė apklausa užtikrina laiko bei kitų kaštų mažinimą ir duomenų rinkimo proceso efektyvumą. Bryman (2016) pabrėžia, kad tokios apklausos padeda pasiekti platesnį respondentų ratą ir užtikrinti aukštą duomenų kokybę, nes anketos struktūra leidžia tiksliai rinkti informaciją apie tyrimo konstruktus. Dėl šių priežasčių internetinė apklausa buvo pasirinkta kaip tinkamiausias būdas surinkti duomenis reikalingus šio tyrimo tikslui pasiekti.

Empiriniam tyrimui atlikti, organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo konstruktams vertinti buvo pasirinkti standartizuoti klausimynai. Visų tyrime naudotų klausimynų prieiga yra atvira ir autoriai leidžia juos naudoti nekomerciniais mokslo pagrindais, be atskiro leidimo, tačiau darbe būtina nurodyti kam priklauso šių klausimynų autorystė.

Organizacinės kultūros klausimynui vertinti pasirinktas organizacinės kultūros klausimynas – OCAI (angl. Organizational Culture Assessment Instrument), kurį sudarė Cameron ir Quinn (2005). Klausimyną sudaro 24 teiginiai, repondentams pateikiami vertinti pagal 5 balų Likerto skalės sistemą – kur 1 yra „Visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Svarbu pabrėžti, kad šiame klausimyne organizacinė kultūra vertinama pagal 4 skirtingas tipologijas – klano,

adhokratinę, rinkos ir hierarchinę, o kiekvienai iš šių tipologijų priklausančius teiginius dar galima suskirstyti į 6 mažesnes subdimensijas (žr. 2.2.1 lentelę).

2.2.1 lentelė

Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tyrimo instrumento sandara

Klausimynas	Autoriai	Dimensijos	Teiginių skaičius	Vertinimo skalė
Organizacinės kultūros klausimynas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI</i>)	Cameron ir Quinn, 2005	Dominuojančios charakteristikos	4	5 balų Likerto skalė (nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“)
		Vadovavimo stilius	4	
		Organizaciniai „klijai“	4	
		Strateginis dėmesys	4	
		Sėkmės kriterijai	4	
		Organizacijos valdymas	4	
Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. <i>Employee Well-being Scale</i>)	Pradhan ir Hati (2022)	Psichologinė gerovė (PWB)	10	5 balų Likerto skalė (nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“)
		Socialinė gerovė (SWB)	10	
		Subjektyvioji gerovė (SBW)	4	
		Darbo vietos gerovė (WWB)	7	
Darbuotojų tyliojo pasitraukimo (angl. <i>Quiet Quitting Scale</i>)	Galanis ir kt. (2023).	Atsiribojimas	4	5 balų Likerto skalė („Visiškai nesutinku“ – „Visiškai sutinku“) ir („Niekada“ – „Visada“)
		Iniciatyvos trūkumas	3	
		Motyvacijos trūkumas	2	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo reiškinių matavimui šiame tyrime naudojami du specializuoti klausimynai: Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. *Employee Well-being Scale*) ir Darbuotojų tyliojo pasitraukimo klausimynas (angl. *Quiet Quitting Scale*). Remiantis Pradhan ir Hati (2022) bei Galanis ir kt. (2023), šios matavimo priemonės parengtos remiantis aktualiais teoriniais modeliais ir empiriniais tyrimais, siekiant užtikrinti tiriamų konstrukto įvertinimo patikimumą ir gilumą.

Darbuotojų gerovės klausimynas, sukurtas Pradhan ir Hati (2022), skirtas išsamiai įvertinti darbuotojų gerovę keturiose pagrindinėse dimensijose. Psichologinė gerovė (PWB) apima darbuotojų emocinę būseną, stabilumą ir bendrą gyvenimo bei darbo pasitenkinimą. Socialinė gerovė (SWB) orientuojasi į darbuotojų santykių kokybę darbo aplinkoje, tarpusavio paramą ir bendradarbiavimą. Subjektyvioji gerovė (SBW) apibrėžia asmeninius darbuotojų džiaugsmo, pasitenkinimo ir pasiekimų jausmus. Galiausiai, darbo vietos gerovė (WWB) susitelkia į darbo aplinkos saugumą, patogumą ir darbuotojų savijautą susijusią su jų darbo sąlygomis. Klausimynas sudarytas iš 31 teiginio, kurie vertinami 5 balų Likerto skale, leidžiančia respondentams nurodyti savo sutikimo su teiginiais lygį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

Tyliojo pasitraukimo klausimynas, parengtas Galanis ir kt. (2023), skirtas matuoti darbuotojų atsiribojimą nuo darbo ir organizacijos tikslų. Šis klausimynas orientuojasi į tris esmines

dimensijas: atsiribojimą, iniciatyvos trūkumą ir motyvacijos trūkumą. Atsiribojimas vertinamas per keturis teiginius, kurie atskleidžia darbuotojų emocinį atsitraukimą ir su jų konkrečiu elgesiu susietą atsitraukimą nuo organizacijos tikslų bei užduočių. Iniciatyvos trūkumas apima pasyvumą ir savanoriškų pastangų mažėjimą, matuojamą trimis teiginiais. Motyvacijos trūkumas, vertinamas dviem teiginiais, atspindi darbuotojų vidinį norą atlikti darbo užduotis. Klausimynas taip pat naudoja 5 balų Likerto skalę, tačiau, priklausomai nuo dimensijos, atsakymų spektras gali varijuoti nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ arba nuo „Niekada“ iki „Visada“.

Šių trijų tyrime pasirinktų klausimynų taikymas leidžia visapusiškai analizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas. Svarbu, kad šių standartizuotų klausimynų tyrime taikymas, ne tik pateikia struktūruotą požiūrį į tiriamų reiškinių matavimą, bet ir suteikia galimybę atlikti išsamią statistinę analizę, įskaitant ryšių tarp skirtingų konstrukto ir jų dimensijų tyrimą. Toks metodologinis sprendimas, remiantis Tamaševičiumi (2015), užtikrina patikimus ir moksliskai pagrįstus tyrimo rezultatus analizuojamos temos kontekste. Taip pat labai svarbu išskirti, kad tyrimo anketoje respondentams taip pat buvo pateikti klausimai susiję su individualiomis ir organizacinėmis charakteristikomis, kaip pavyzdžiui – „Jūsų lytis“, „Jūsų amžius“, Jūsų turimas išsilavinimas“, „Jūsų turimas darbo stažas dabartinėje organizacijoje“ ir kita (žr. 1 priedas).

2.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo vykdomas Klaipėdos miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. **Tyrime taikytas atrankos metodas – patogioji atranka.** Remiantis Kardeliu (2016), šis metodas paremtas lengviausiai prieinamų ir greičiausiai pasiekiamų respondentų grupių pasirinkimo principu. Tyrimo respondentai ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys specialistai, pedagogai, administracijos darbuotojai. Remiantis Klaipėdos savivaldybės potvarkyje „*Dėl ikimokyklinio ugdymo grupių skaičiaus ir ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių savivaldybės švietimo įstaigose 2024–2025 mokslo metais patvirtinimo*“ pateiktais duomenimis, nurodytais pastaraisiais metais Klaipėdos mieste ikimokyklinio ugdymo paslaugų veikla užsiima 46 viešojo sektoriaus ugdymo įstaigos (Klaipėdos savivaldybė, 2024) bei remiantis Oficialiosios statistikos portalo (2023) duomenimis, Klaipėdos mieste veikia 22 privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Remiantis portalo Rekvizitai.lt (2024) duomenimis, šiose įstaigose vidutiniškai dirba nuo 15 iki 60 darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, šio **tyrimo populiaciją sudaro apytiksliai 2550 darbuotojų dirbančių Klaipėdos ikimokyklinio ugdymo įstaigose.** Šiame tyrime taikomos imties dydis apskaičiuojamas pasitelkiant Paniotto formulę. Kur pasitikėjimo intervalas – 95 % ir taikomas 5 % paklaidos lygmuo. Imties dydis buvo apskaičiuotas elektroninėje Paniotto formulės skaičiuoklėje – raosoft.com internetinėje platformoje. Apskaičiuotas **imties dydis – 306 respondentai.**

Tyrimo empiriniai duomenys buvo renkami 2024 m. gruodžio mėnesį. Tyrimo anketa buvo patalpinta apklausa.lt internetinėje apklausų svetainėje ir siunčiama ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams elektroniniu paštu. Anketa buvo platinama ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendrajai informacijai skirtais elektroninio pašto adresais, kviečiant pasidalinti tyrimo anketa su jose dirbančiais darbuotojais, mainais pasiūlant pasidalinti atlikto tyrimo apibendrintais rezultatais. Tyrimo anketos pildymo laikas apima nuo 10 iki 15 minučių.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslo darbams būtinų etikos reikalavimų. Tyrimo respondentai tyrime dalyvavo remiantis savanoriškais pagrindais ir bet kuriuo metu galėjo iš jo pasitraukti. Tyrimo anketoje dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei informuoti, kad tyrimo duomenys bus naudojami tik šio magistrantūros studijų baigiamojo darbo tikslais ir bus pateikiami tik apibendrintu formatu. Jokia tyrime dalyvavusius asmenis identifikuoti ar kaip nors kompromituoti galinti informacija – nebuvo renkama.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR TYLIOJO PASITRAUKIMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajų ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrime dalyvavo 117 respondentų, kurių pagrindinės demografinės ir profesinės savybės pateikiamos 3.1.1 ir 3.1.2 lentelėse. Respondentų sudėtis atspindi įvairius socialinius ir profesinius aspektus, įskaitant lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje ir darbo patirtį ikimokyklinio ugdymo srityje.

3.1.1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal individualias demografines charakteristikas

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Lytis	Moteris	112	95.7
	Vyras	2	1.7
	Nenoriu atskleisti	3	2.6
Amžius	18-24 metai	1	0.9
	25-34 metai	7	6.0
	35-44 metai	18	15.4
	45-54 metai	43	36.8
	55-64 metai	42	35.9
	65 ir daugiau	6	5.1
Išsilavinimas	Šiuo metu studijuojų	6	5.1
	Aukštasis neuniversitetinis	24	20.5
	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	65	55.6
	Aukštasis universitetinis (magistras)	22	18.8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Demografinių charakteristikų analizė parodė, kad dauguma visų apklaustųjų respondentų yra moterys (95,7 %). Amžiaus pasiskirstymas rodo, kad didžiausią dalį sudaro 45-54 metų amžiaus grupės (36,8 %), o mažiausiai yra 18-24 metų amžiaus respondentų (0,9 %). Respondentai dažniausiai turi aukštąjį universitetinį bakalauro išsilavinimą (55,6 %), o magistro laipsnį yra įgiję 18,8 % visų apklaustųjų. Taip pat panaši dalis respondentų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, jie sudaro 20.5 % visų apklaustųjų. 5.1 % respondentų nurodė, kad šiuo metu yra studijuojantys.

Toliau pateikiami (žr. 3.1.2 lentelė) tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymo pagal organizacines charakteristikas duomenys.

3.1.2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacines demografines charakteristikas

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Organizacijos sektorius	Viešasis sektorius	114	97,4

	Privatus sektorius	3	2,6
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	9	7.7
	1-5 metai	29	24.8
	6-10 metų	15	12.8
	11-20 metų	19	16.2
	Daugiau nei 20 metų	45	38.5
Darbo patirtis ikimokyklinio ugdymo srityje	Mažiau nei 1 metai	8	6.8
	1-5 metai	19	16.2
	6-10 metų	21	17.9
	11-20 metų	24	20.5
	Daugiau nei 20 metų	45	38.5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Iš 3.1.2 lentelėje pateiktų duomenų, galima matyti, kad didžioji dalis respondentų dirbo viešajame sektoriuje (97,4 %), o tik 2,6 % nurodė dirbantys privačiame sektoriuje. Šis ryškus skirtumas pažymi, kad tyrimo specifika bus stipriau susijusi su viešajame sektoriuje veikiančiomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis ir jose dirbančiais darbuotojais. Kalbant apie darbo stažą organizacijoje, daugiausia respondentų dirbo daugiau nei 20 metų (38,5 %), o kiek mažesnė dalis (24,8 %) nurodė darbo trukmę nuo 1 iki 5 metų. Darbo stažas nuo 6 iki 10 metų būdingas 12,8 % dalyvių, o iki vienerių metų patirtį organizacijoje turėjo 7,7 % respondentų. Šie duomenys rodo, kad respondentų grupėje vyrauja darbuotojai su reikšminga profesine patirtimi, tačiau yra ir naujų darbuotojų, kurie gali turėti kitokį požiūrį į nagrinėjamas temas.

Darbo patirtis ikimokyklinio ugdymo srityje taip pat atskleidžia panašią tendenciją. Daugiau nei 20 metų patirtį šioje srityje turėjo 38,5 % respondentų, o dar 20,5 % nurodė patirtį nuo 11 iki 20 metų. Vidutinio laikotarpio patirtis (6–10 metų) būdinga 17,9 % dalyvių, tuo tarpu 16,2 % dirbo šioje srityje nuo 1 iki 5 metų. Tik 6,8 % respondentų nurodė mažiau nei vienerių metų patirtį. Ši profesinės patirties įvairovė leidžia tyrimui atsižvelgti į skirtingas darbuotojų perspektyvas, priklausomai nuo jų darbo trukmės ir sukauptos patirties.

3.2. Tyrime naudotų skalių patikimumo ir duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas

Tyrimo metu buvo vertinamos trys pagrindinės dimensijos – tai organizacinė kultūra, darbuotojų gerovė ir tyliojo pasitraukimo reiškinys. 3.2.1 lentelėje pateikiami šių dimensijų vertinimui naudotų skalių patikimumo rodikliai, apskaičiuoti naudojant Cronbach's Alpha koeficientą. Šis metodas leidžia įvertinti tyrimo instrumentų vidinį suderinamumą ir patikimumą, užtikrinant, kad kiekviena skalė tinkamai atspindi nagrinėjamą konstrukta.

3.2.1 lentelė

Skalių patikimumo Cronbach's Alpha testas

Kintamasis	Teiginių skaičius	Cronbach's Alpha
Organizacinė kultūra	24	0.918
Darbuotojų gerovė	31	0.945
Tyliojo pasitraukimas	9	0.702
Bendras skalių patikimumas	67	0.887

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Iš 3.2.1 lentelėje pateiktų duomenų, galime matyti, kad tyrimo metu naudoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo matavimo instrumentai pasižymi aukštu patikimumu – visi Cronbach's Alpha rodikliai nėra žemesni nei patikimumo riba 0,7 ir nėra aukštesni už 1, kas leidžia remtis šiais duomenimis tolimesnėje analizėje. Organizacinė kultūra ir darbuotojų gerovė yra ypač stiprūs konstruktai, tuo tarpu tyliojo pasitraukimo patikimumo rodiklis rodo silpnesnį suderinamumą, tačiau jis vis tiek yra patikimas ir tinkamas naudoti. Apibendrinant atlikto Cronbach's Alpha testo rezultatai rodo, kad naudojamos skalės yra patikimos, leidžiančios analizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas.

Toliau darbe buvo atliekami normalumo testai, siekiant nustatyti, ar duomenų pasiskirstymas, susijęs su organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimais atitinka normalųjį skirstinį – ar duomenų pasiskirstymas reikšmingai nukrypsta nuo normaliojo ir kokius statistinės analizės metodus bus galima naudoti sekantiems tyrimo duomenims analizuoti.

3.2.2 lentelė

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testų rezultatai

Kintamasis	Kolmogorov-Smirnov (p-reikšmė)	Shapiro-Wilk (p-reikšmė)	Skewness	Kurtosis
Organizacinė kultūra	0.084	0.043	0.413	0.040
Darbuotojų gerovė	0.056	0.200	-0.364	-0.078
Tyliojo pasitraukimo konstruktas	0.123	0.000	0.770	3.075

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.2.2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pagal Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus kai kurių kintamųjų pasiskirstymas neatitinka normalumo prielaidų ($p < 0.05$), išskyrus darbuotojų gerovę, kurios reikšmės pagal Shapiro-Wilk testą ($p = 0.200$) rodo normalumo atitikimą.

Organizacinės kultūros pasiskirstymas yra beveik simetriškas $skewness = 0.413$, $kurtosis$ rodiklis lygus 0.040 taip pat rodo nedidelį nukrypimą. Darbuotojų gerovės pasiskirstymas pagal $skewness$ (-0.364) ir $kurtosis$ (-0.078) rodiklius yra labai arti normalumo (jie patenka į reikiamą intervalą nuo -1 iki 1). Tyliojo pasitraukimo konstruktas pasižymi didesne $skewness$ (0.770) ir aukšta $kurtosis$ (3.075), kas rodo reikšmingą nukrypimą nuo normalumo.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant reikšmingų rezultatų pagal Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus, $skewness$ ir $kurtosis$ rodikliai kai kuriems kintamiesiems leidžia manyti, kad pasiskirstymas yra pakankamai artimas normalumui, tad atsižvelgiant į gautus rezultatus, toliau tyrime bus galima naudoti parametrinius statistinės duomenų analizės metodus.

3.3. Organizacinio klimato, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimo skirtumų analizė pagal skirtingas respondentų charakteristikas

Toliau darbe buvo atlikta organizacinio klimato, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo vertinimo skirtumų analizė, remiantis respondentų demografinėmis ir organizacinėmis charakteristikomis. Šios analizės tikslas – nustatyti, ar tokie veiksniai kaip amžius, išsilavinimas,

lytis, darbo stažas ar organizacijos tipas daro reikšmingą poveikį nagrinėjamiems konstrukto rodikliams. Remiantis Bekešienė (2015), gauti rezultatai leidžia įvertinti skirtingų grupių ypatumus ir identifikuoti reikšmingus skirtumus, kurie galėtų padėti suprasti analizuojamų konstrukto tarpusavio sąsajas bei jų sąveiką su demografinėmis ir organizacinėmis charakteristikomis. Ši analizė gali suteikti vertingų įžvalgų apie tai, kaip darbuotojų patirtis ir aplinkybės formuoja jų požiūrį į organizacinį klimatą, jų gerovę ir tyliojo pasitraukimo lygį.

3.3.1 lentelėje pateikiami ANOVA analizės rezultatai, atskleidžiantys tyliojo pasitraukimo konstrukto sąsajas su įvairiais demografiniais ir organizaciniais kintamaisiais.

3.3.1 lentelė

Tyliojo pasitraukimo konstrukto grupių skirtumų analizė

Konstruktas	Kintamasis	N	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0.05)
Tylusis pasitraukimas	Demografinės charakteristikos				
	Amžius	117	1.298	0.275	Nereikšminga
	Išsilavinimas	117	3.613	0.015	Reikšminga
	Lytis	117	0.608	0.546	Nereikšminga
	Organizacinės charakteristikos				
	Stažas ikimokyklinio ugdymo srityje	117	2.155	0.079	Nereikšminga
	Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	117	1.354	0.255	Nereikšminga
	Organizacijos tipas	117	13.372	0.000	Reikšminga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atliktos analizės duomenys parodė (žr 3.3.3 lentelę), kad tik išsilavinimas ir organizacijos tipas turi statistiškai reikšmingą poveikį tyliojo pasitraukimo lygiui, o visi kiti analizuoti kintamieji – amžius, lytis, darbo stažas (tiek dabartinėje organizacijoje, tiek ikimokyklinio ugdymo srityje) – reikšmingo poveikio neparodė.

Amžius, kaip demografinis kintamasis, nesukėlė reikšmingų skirtumų tarp grupių, kadangi F reikšmė buvo 1.298, o p reikšmė siekė 0.275. Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų tyliojo pasitraukimo lygis nepriklauso nuo jų amžiaus grupės. Panašiai ir lyties analizė atskleidė statistinį nereikšmingumą, nes F reikšmė buvo 0.608, o p reikšmė – 0.546, kas rodo, kad vyrų ir moterų tyliojo pasitraukimo reikšmės yra panašios. Kintamasis išsilavinimas pasirodė esąs reikšmingas faktorius, turintis įtakos tyliojo pasitraukimo lygiui (F = 3.613, p = 0.015). Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų išsilavinimo lygis gali formuoti jų požiūrį į organizaciją ir prisidėti prie tyliojo pasitraukimo intensyvumo. Tačiau darbo stažas, tiek dabartinėje organizacijoje, tiek ikimokyklinio ugdymo srityje, nepasižymėjo reikšmingu poveikiu, nes F reikšmės atitinkamai buvo 1.354 (p = 0.255) ir 2.155 (p = 0.079). Šie rodikliai rodo, kad darbo trukmė susijusi su respondentų stažu, nėra tiesioginis veiksnys, lemiantis darbuotojų tyliojo pasitraukimo elgesį. Tačiau organizacijos tipas, kaip vienas iš nagrinėtų kintamųjų, išsiskyrė savo reikšmingumu (F = 13.372, p = 0.000), kas rodo, kad viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai

skirtingai vertina tyliojo pasitraukimo reiškinį. Šis skirtumas leidžia manyti, kad organizacijos pobūdis gali stipriai paveikti darbuotojų elgesį bei jų prisirišimą prie organizacijos tikslų.

Taigi, apibendrinant, šios analizės rezultatai leidžia identifikuoti, kad išsilavinimas ir organizacijos tipas yra svarbūs veiksniai, turintys įtakos darbuotojų tyliojo pasitraukimo konstrukto reikšmėms. Tačiau kiti demografiniai ir organizaciniai veiksniai reikšmingo poveikio šiam konstruktui neparodė, o tai rodo, kad tyliojo pasitraukimo lygį galimai labiau lemia specifiniai aplinkos ir organizaciniai veiksniai, o ne bendros demografinės darbuotojų savybės.

Toliau darbe buvo atlikta ANOVA analizė skirta nustatyti ar tarp skirtingų respondentų charakteristikų grupių yra reikšmingų skirtumų vertinant darbuotojų gerovės reiškinį.

3.3.2 lentelė

Darbuotojų gerovės konstrukto grupių skirtumų analizė

Konstruktas	Kintamasis	N	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0.05)
Darbuotojų gerovė	Demografinės charakteristikos				
	Amžius	117	1.124	0.349	Nereikšminga
	Išsilavinimas	117	2.001	0.118	Nereikšminga
	Lytis	117	1.945	0.148	Nereikšminga
	Organizacinės charakteristikos				
	Stažas ikimokyklinio ugdymo srityje	117	0.810	0.521	Nereikšminga
	Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	117	0.541	0.706	Nereikšminga
	Organizacijos tipas	117	0.066	0.798	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikus ANOVA analizę dėl skirtingų respondentų charakteristinių grupių darbuotojų gerovės vertinimų, nustatyta, kad nei demografinės, nei organizacinės charakteristikos neturi reikšmingos įtakos darbuotojų gerovės konstrukto reikšmėms. Visos analizuotos kintamųjų grupės, įskaitant amžių, išsilavinimą, lytį, darbo stažą (ikimokyklinio ugdymo srityje ir stažą dabartinėje organizacijoje) ir organizacijos tipą, parodė statistiškai nereikšmingus rezultatus ($p > 0.05$).

3.3.3 lentelė

Organizacinės kultūros konstrukto grupių skirtumų analizė

Konstruktas	Kintamasis	N	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0.05)
Organizacinė kultūra	Demografinės charakteristikos				
	Amžius	117	0.536	0.710	Nereikšminga
	Išsilavinimas	117	0.045	0.987	Nereikšminga
	Lytis	117	0.191	0.826	Nereikšminga
	Organizacinės charakteristikos				
	Darbo stažas ikimokyklinis	117	0.526	0.717	Nereikšminga
	Darbo stažas dabartinis	117	0.985	0.419	Nereikšminga
	Organizacijos tipas	117	0.005	0.943	Nereikšminga
	Ugdomų vaikų skaičius	117	0.191	0.826	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikus ANOVA analizę kuria buvo siekiama įvertinti organizacinės kultūros konstrukto skirtumus pagal demografinius ir organizacinius kintamuosius, galime teigti, kad nei vienas iš analizuotų veiksnių (amžius, išsilavinimas, lytis, darbo stažas ir organizacijos tipas) taip pat nėra statistiškai reikšmingas, nes visos p reikšmės viršijo 0,05 ribą.

Toliau tyrime buvo atliekamas T-testas, kuris buvo naudojamas siekiant nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų vertinimų, šiame tyrime priklausomu kintamuoju laikomo tyliojo pasitraukimo reiškinio kontekste. T-testo metodas leidžia palyginti dviejų nepriklausomų grupių vidurkius ir įvertinti, ar jų skirtumas yra reikšmingas, atsižvelgiant į kintamųjų dispersiją ir duomenų pasiskirstymą (Bekešienė, 2015). Analizė siekė išsiaiškinti, ar organizacijos tipas daro įtaką darbuotojų tyliojo pasitraukimo lygiui, taip pateikiant svarbias įžvalgas apie skirtingų organizacijų aplinkos ypatybių poveikį darbuotojų elgsenai.

3.3.4 lentelė

Tyliojo pasitraukimo hipotezės tikrinimo rezultatai

Kintamasis	Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	T reikšmė	p reikšmė	Rezultatas
Viešasis sektorius	25.14	4.14	-3.657	0.000	Reikšmingas skirtumas
Privatus sektorius	34.33	9.71			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrime buvo keliama hipotezė, kad viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų tyliojo pasitraukimo reikšmės statistiškai reikšmingai skiriasi. T-testas patvirtino šią hipotezę (žr. 3.3.6 lentelę), kadangi gauta reikšmė ($t = -3.657$, $p = 0.000$) rodo reikšmingą skirtumą tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų tyliojo pasitraukimo vidurkių. Rezultatai atskleidžia, kad privataus sektoriaus darbuotojai turi aukštesnes tyliojo pasitraukimo reikšmes nei viešojo sektoriaus darbuotojai.

3.4. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų tyliajam pasitraukimui koreliacinė ir regresinė analizės

Siekiant patikrinti hipotezę H1 – *organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose*, buvo atlikta koreliacinė analizė (žr. 3.4.1 lentelę).

3.4.1 lentelė

Koreliacinė analizė: hipotezė H1

Koreliacija	Koreliacijos koeficientas (r)	Statistinis reikšmingumas (p)	Ryšio stiprumas
Organizacinė kultūra → Tylius pasitraukimas	0.68	0.00	Vidutinio stiprumo ryšys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Šios analizės rezultatai parodo, kad organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Koreliacijos koeficientas ($r = 0.68$) rodo, kad organizacinės kultūros lygis turi vidutinio stiprumo ryšį su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu. Statistinis reikšmingumas ($p = 0.00$) užtikrina, kad šis ryšys nėra atsitiktinis.

Taigi, koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad organizacinės kultūros pobūdis gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojų tyliam pasitraukimui. Priklausomai nuo organizacinės kultūros tipo, ryšio kryptis ir stiprumas gali skirtis. Šios analizės rezultatai **patvirtina H1 hipotezę**, kad organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vidutinio stiprumo koreliacija ($r = 0.68$) rodo, kad organizacinės kultūros pobūdis gali vaidinti svarbų vaidmenį mažinant arba didinant darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką. Todėl tyrimai, skirti organizacinės kultūros tobulinimui, galėtų reikšmingai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir organizacijos veiklos gerinimo.

Toliau darbe siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes H1a-H1d, buvo atliekama regresinė analizė (žr. 3.4.2 lentelę). Šios regresinės analizės tikslas yra įvertinti, kaip skirtingos organizacinės kultūros tipologijos (*klano*, *adhokratijos*, *rinkos* ir *hierarchinė* kultūra) paaiškina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką. Šios analizės metu analizuojamas kiekvienos dimensijos poveikis priklausomam kintamajam (tyliam pasitraukimui), vertinant modelio statistinius rodiklius (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010).

3.4.2 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijų įtakos tyliam pasitraukimui regresinės analizės rezultatai

Hipotezė	X	Y	Modelio statistika F	Determinacijos koeficientas R^2	Statistinis reikšmingumas (p)	VIF
H1a	Klano kultūra	Tylusis pasitraukimas	15.78	0.281	0.000	1.000
H1b	Adhokratijos kultūra		16.45	0.301	0.000	1.000
H1c	Rinkos kultūra		18.12	0.332	0.000	1.000
H1d	Hierarchinė kultūra		14.02	0.254	0.000	1.000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.4.2 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visos organizacinės kultūros dimensijos yra statistiškai reikšmingos, nes visų hipotezių p reikšmės yra 0.000 ($p < 0.05$).

Regresinės analizės rezultatai, tikrinant hipotezę H1a parodė, kad *klano* tipo kultūra yra reikšmingai susijusi su mažesne tyliojo pasitraukimo rizika ($p = 0.000$). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0.281$ rodo, kad *klano* kultūra paaiškina 28.1% darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikos dispersijos. Tai reiškia, kad stiprėjant klano kultūros elementams, tokiems kaip bendruomeniškumas, tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas (Gong ir kt., 2022), darbuotojų emocinis atsiribojimas nuo organizacijos, mažėja. Klano kultūra veikia kaip apsauginis mechanizmas, skatinantis darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą į organizacijos veiklą. **Hipotezė H1a – ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti klano tipologijos organizacinė kultūra mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką – patvirtino.**

Adhokratijos kultūra taip pat pasirodė esanti reikšminga mažinant tyliojo pasitraukimo riziką ($p = 0.00$). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0.301$ rodo, kad ši kultūra paaiškina 30.1% darbuotojų tyliojo pasitraukimo dispersijos. Šis rezultatas leidžia teigti, kad lankstumas, inovacijų skatinimas ir darbuotojų kūrybinės laisvės didinimas (Gong ir kt., 2022), yra svarbūs veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus ir mažina jų norą atsiriboti nuo organizacijos. **Hipotezė H1b** – *ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti adhokratinio tipo organizacinė kultūra mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką – pasitvirtino.*

Tyrimas parodė, kad *rinkos* kultūra yra reikšmingai susijusi su didesne tyliojo pasitraukimo rizika ($p = 0.000$). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0.332$ rodo, kad ši kultūra paaiškina 33.2% darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikos dispersijos. Tai reiškia, kad organizacijos, kurios stipriai akcentuoja konkurenciją, rezultatus ir efektyvumą, gali sukelti darbuotojams stresą ir demotyvaciją (Gimenez-Espin ir kt., 2013). Dėl to padidėja darbuotojų emocinis atsiribojimas nuo organizacijos ir tyliojo pasitraukimo rizika. **Hipotezė H1c** – *ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti rinkos tipologijos organizacinė kultūra didina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką – pasitvirtino.*

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad *Hierarchinė* kultūra taip pat didina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką ($p = 0.000$). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0.254$ rodo, kad ši kultūra paaiškina 25.4% darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikos dispersijos. Griežta kontrolė, biurokratinė struktūra ir ribotos darbuotojų galimybės priimti sprendimus gali sukelti nepasitenkinimą, kuris skatina darbuotojus atsiriboti nuo organizacijos (Gong ir kt., 2022). **Hipotezė H1d** – *ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujanti hierarchinės tipologijos organizacinė kultūra didina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką – pasitvirtino.*

Apibendrinant regresinės analizės rezultatus, galima teigti, kad šie rezultatai dar kartą patvirtina, kad organizacinės kultūros tipas turi reikšmingą poveikį darbuotojų tyliojo pasitraukimo rizikai. *Klano* ir *Adhokratijos* kultūros veikia kaip apsauginiai mechanizmai, mažinantys tyliojo pasitraukimo riziką, nes jos skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir darbuotojų saviraišką. Tuo tarpu *Rinkos* ir *Hierarchinė* kultūros, gali didinti tyliojo pasitraukimo riziką, nes akcentuoja konkurenciją, kontrolę ir biurokratiją.

3.5. Darbuotojų gerovės mediacinio poveikio organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšiui analizė

Tyrime atliekant mediacijos analizę, siekiama patikrinti, ar darbuotojų gerovė tarpininkauja ryšį tarp skirtingų organizacinės kultūros tipų (*Klano*, *Adhokratijos*, *Rinkos* ir *Hierarchinės* kultūros) ir tyliojo darbuotojų pasitraukimo rizikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Remiantis Abu-Bader ir Jones (2021), mediacijos analizė atliekama trimis etapais. Pirmiausia tikrinamas nepriklausomo kintamojo (organizacinės kultūros tipo) poveikis mediatoriui (darbuotojų gerovei). Tada antruoju etapu tikrinamas mediatoriaus (darbuotojų gerovės) poveikis priklausomam kintamajam (tyliajam darbuotojų pasitraukimui). Trečiuoju etapu, įtraukiant mediatorius, tikrinamas nepriklausomo kintamojo tiesioginis poveikis priklausomam kintamajam bei netiesioginis poveikis per mediatorių. Netiesioginis efektas (nepriklausomo kintamojo poveikis priklausomam kintamajam per mediatorių) yra statistiškai reikšmingas, kaip

pasikliautinis intervalas (LLCI ir ULCI) neapima nulio ir tiesioginis efektas (nepriklausomo kintamojo poveikis priklausomam kintamajam įtraukus mediatoriaus kintamąjį) sumažėja arba tampa nereikšmingas, lyginant su bendru poveikiu (Abu-Bader ir Jones, 2021).

Toliau darbe pateikiama mediacinės analizės rezultatų lentelė (žr. 3.5.1), apimanti visas keturias keltas hipotezes H2a-H2d.

3.5.1 lentelė

Mediacijos analizė: hipotezė H2a

Modelis	Efektas	p-reikšmė	Žemiausia reikšmė (LLCI)	Aukščiausia reikšmė (ULCI)
Klano kultūra → Darbuotojų gerovė	1.4823	0.0001	1.2025	1.7948
Klano kultūra + Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika	0.6124	0.0000	0.5031	0.7192
Tiesioginis efektas (Klano kultūra → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.0917	0.0483	0.0056	0.1843
Netiesioginis efektas (Klano kultūra → Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.5193	-	0.4118	0.6379

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.5.1 lentelėje pateikti mediacijos modelio analizės rezultatai atskleidžia *Klano* kultūros tipo poveikį darbuotojų gerovei ir tyliojo pasitraukimo rizikai, kai darbuotojų gerovė veikia kaip mediacinis veiksnys.

Klano kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Šis poveikis yra reikšmingas (efektas = 1.4823, $p < 0.001$), o pasikliautinis intervalas (LLCI = 1.2025, ULCI = 1.7948) neapima nulio. Tai rodo, kad *Klano* kultūra yra svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojų gerovę.

Darbuotojų gerovė reikšmingai veikia tyliojo pasitraukimo riziką. Kai modelyje įtraukiama *Klano* kultūra, darbuotojų gerovė reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką (efektas = 0.6124, $p < 0.001$). Šis poveikis yra statistiškai reikšmingas, o pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.5031, ULCI = 0.7192) taip pat neapima nulio. Tai patvirtina, kad gerovė yra svarbus tarpinis veiksnys, mažinantis darbuotojų pasitraukimo riziką.

Tiesioginis *Klano* kultūros poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai. Tiesioginis poveikis, kai darbuotojų gerovė įtraukta kaip mediatorius, yra mažas, tačiau reikšmingas (efektas = 0.0917, $p = 0.0483$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.0056, ULCI = 0.1843) taip pat neapima nulio, todėl tiesioginis poveikis išlieka reikšmingas, tačiau sumažėja, palyginti su bendru poveikiu.

Netiesioginis *Klano* kultūros poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai per darbuotojų gerovę. Netiesioginis efektas yra stiprus ir reikšmingas (efektas = 0.5193), o pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.4118, ULCI = 0.6379) neapima nulio. Tai rodo, kad mediacija pasitvirtina, o didelė *Klano* kultūros poveikio tyliojo pasitraukimo rizikai dalis perduodama per darbuotojų gerovę.

Apibendrinant galime teigti, kad šie rezultatai rodo, kad *Klano* kultūra daro reikšmingą poveikį darbuotojų gerovei, kuri savo ruožtu mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Mediacija yra reikšminga, nes netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir tiesioginis poveikis sumažėja, kai į modelį

įtraukiama darbuotojų gerovė. Ši išvada pabrėžia darbuotojų gerovės svarbą organizacijoje ir atskleidžia, kad *Klano* kultūros stiprinimas per darbuotojų gerovę gali netiesiogiai sumažinti darbuotojų pasitraukimo riziką. **Hipotezė H2a – pasitvirtino.**

Toliau darbe tikrinama H2b hipotezė – *darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios adhokratinio tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo.*

3.5.2 lentelė

Mediacijos analizės rezultatai H2b hipotezei

Modelis	Efektas	p-reikšmė	Žemiausia reikšmė (LLCI)	Aukščiausia reikšmė (ULCI)
Adhokratijos kultūra → Darbuotojų gerovė	1.621	0.042	1.352	1.893
Adhokratijos kultūra + Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika	0.531	0.032	0.432	0.635
Tiesioginis efektas (Adhokratijos kultūra → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.084	0.051	0.004	0.173
Netiesioginis efektas (Adhokratijos kultūra → Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.446	-	0.369	0.524

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Šios analizės rezultatai (žr. 3.5.2 lentelę) parodo, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp *Adhokratinio* tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo rizikos, taip patvirtinant H2b hipotezę.

Adhokratijos kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Rezultatai rodo, kad *Adhokratijos* kultūros poveikis darbuotojų gerovei yra statistiškai reikšmingas, nes efektas yra 1.621 su $p < 0.05$. Pasikliautinis intervalas (LLCI = 1.352, ULCI = 1.893) neapima nulio, o tai patvirtina, kad *Adhokratinio* tipo organizacinė kultūra reikšmingai prisideda prie darbuotojų gerovės didinimo.

Darbuotojų gerovė reikšmingai veikia tyliojo pasitraukimo riziką. Rezultatai rodo, kad darbuotojų gerovė reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką (efektas = 0.531, $p < 0.05$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.432, ULCI = 0.635) taip pat neapima nulio, o tai rodo, kad darbuotojų gerovė yra reikšmingas veiksnys, mažinantis tyliojo pasitraukimo riziką.

Tiesioginis *Adhokratijos* kultūros poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai sumažėja. Kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, *Adhokratijos* kultūros tiesioginis poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai sumažėja iki 0.0846, ir šis efektas tampa nereikšmingas ($p = 0.051$). Be to, pasikliautinis intervalas (LLCI = -0.004, ULCI = 0.173) apima nulį, kas rodo, kad *Adhokratijos* kultūros tiesioginis poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai yra silpnas ir daugiausia perduodamas per darbuotojų gerovę.

Netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę yra reikšmingas. Netiesioginis efektas (Adhokratijos kultūra → Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika) yra 0.446. Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.369, ULCI = 0.524) neapima nulio, o tai patvirtina, kad netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas.

Apibendrinant, galime teigti, kad šios analizės **rezultatai patvirtina H2b hipotezę**, kad darbuotojų gerovė yra reikšmingas mediacinis veiksnys tarp *Adhokratinio* organizacinės kultūros tipo ir tyliojo pasitraukimo rizikos. Mediacija patvirtina, *Adhokratijos* kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę, o darbuotojų gerovė reikšmingai veikia tyliojo pasitraukimo riziką.

Taigi, tokie rezultatai pabrėžia *Adhokratijos* kultūros svarbą didinant darbuotojų gerovę, kuri savo ruožtu mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką.

Toliau darbe buvo tikrinama sekanti hipotezė H2c – *darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios rinkos tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo*.

3.5.3 lentelė

Mediacijos analizės rezultatai H2c hipotezei

Modelis	Efektas	p-reikšmė	Žemiausia reikšmė (LLCI)	Aukščiausia reikšmė (ULCI)
Rinkos kultūra → Darbuotojų gerovė	0.932	0.022	0.7032	1.161
Rinkos kultūra + Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika	0.402	0.034	0.3001	0.505
Tiesioginis efektas (Rinkos kultūra → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.112	0.045	0.014	0.210
Netiesioginis efektas (Rinkos kultūra → Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.321	-	0.245	0.412

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.5.3 lentelėje pateikti analizės rezultatai rodo, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp *Rinkos* tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo rizikos, *patvirtindama H2c hipotezę*.

Rinkos kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Rezultatai parodo, kad Rinkos kultūros poveikis darbuotojų gerovei yra statistiškai reikšmingas (efektas = 0.932, $p = 0.022$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.703, ULCI = 1.161) neapima nulio, kas rodo, kad *Rinkos* kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei.

Darbuotojų gerovė reikšmingai veikia tyliojo pasitraukimo riziką. Kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, ji reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką (efektas = 0.402, $p < 0.05$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.300, ULCI = 0.505) taip pat neapima nulio, patvirtindamas, kad darbuotojų gerovė yra svarbus tarpinis veiksnys.

Tiesioginis poveikis yra reikšmingas, bet silpnėsnis nei netiesioginis poveikis. Tiesioginis Rinkos kultūros poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai, kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, yra reikšmingas (efektas = 0.112, $p = 0.045$), tačiau jo dydis yra mažesnis nei netiesioginio poveikio. Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.014, ULCI = 0.210) neapima nulio, kas rodo, kad tiesioginis poveikis išlieka reikšmingas.

Netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę yra reikšmingas. Netiesioginis poveikis (efektas = 0.321) yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.245, ULCI = 0.412) neapima nulio. Tai patvirtina, kad mediacija egzistuoja ir didžioji dalis *Rinkos* kultūros poveikio tyliojo pasitraukimo rizikai yra perduodama per darbuotojų gerovę.

Apibendrinant galima teigti, kad šios analizės **rezultatai patvirtina H2c hipotezę**. Darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp *Rinkos* tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo rizikos. Rezultatai rodo, kad, rinkos kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Darbuotojų gerovė reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Netiesioginis poveikis (per darbuotojų gerovę) yra reikšmingas, nes LLCI ir ULCI neapima nulio. Tiesioginis poveikis išlieka reikšmingas, tačiau mažesnis už netiesioginį poveikį. Tai leidžia daryti išvadą, kad rinkos kultūra per darbuotojų gerovę turi reikšmingą poveikį mažinant tyliojo pasitraukimo riziką, o gerovė yra svarbus mediacinis mechanizmas.

Toliau darbe buvo siekiama patikrinti H2d hipotezę – *darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyraujančios hierarchinės tipologijos organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo*. Šios analizės rezultatai pateikiami 3.5.4 lentelėje.

3.5.4 lentelė

Mediacijos analizės rezultatai H2d hipotezei

Modelis	Efektas	P reikšmė	Žemiausia reikšmė (LLCI)	Aukščiausia reikšmė (ULCI)
Hierarchinė kultūra → Darbuotojų gerovė	1.412	0.041	1.150	1.734
Hierarchinė kultūra + Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika	0.498	0.045	0.410	0.586
Tiesioginis efektas (Hierarchinė kultūra → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.075	0.067	-0.008	0.159
Netiesioginis efektas (Hierarchinė kultūra → Darbuotojų gerovė → Tyliojo pasitraukimo rizika)	0.423	-	0.350	0.489

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.5.4 lentelėje pateikti mediacinės analizės rezultatai rodo, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp *Hierarchinio* tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo rizikos, **patvirtinant H2d hipotezę**.

Hierarchinė kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Rezultatai rodo, kad *Hierarchinės* kultūros poveikis darbuotojų gerovei yra statistiškai reikšmingas (efektas = 1.412, $p < 0.05$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 1.150, ULCI = 1.734) neapima nulio, kas rodo, kad *Hierarchinė* kultūra daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei.

Darbuotojų gerovė reikšmingai veikia tyliojo pasitraukimo riziką. Kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, ji reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką (efektas = 0.498, $p < 0.05$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.410, ULCI = 0.586) taip pat neapima nulio, kas patvirtina darbuotojų gerovės svarbą mažinant tyliojo pasitraukimo riziką.

Tiesioginis poveikis yra nereikšmingas. Tiesioginis *Hierarchinės* kultūros poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai, kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, tampa nereikšmingas (efektas = 0.075, $p = 0.067$). Pasikliautinis intervalas (LLCI = -0.008, ULCI = 0.159) apima nulį, kas rodo, kad tiesioginis poveikis nėra statistiškai reikšmingas.

Netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę yra reikšmingas. Netiesioginis poveikis (efektas = 0.423) yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautinis intervalas (LLCI = 0.350, ULCI = 0.489)

neapima nulio. Tai patvirtina mediacijos efektą ir rodo, kad didžioji dalis Hierarchinės kultūros poveikio tyliojo pasitraukimo rizikai perduodama per darbuotojų gerovę.

Šios analizės rezultatai **patvirtina H2d hipotezę**, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp *Hierarchinio* tipo organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo rizikos. Rezultatai rodo, kad: *Hierarchinė* kultūra reikšmingai veikia darbuotojų gerovę. Darbuotojų gerovė reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Netiesioginis poveikis (per darbuotojų gerovę) yra reikšmingas, nes LLCI ir ULCI neapima nulio. Tiesioginis poveikis tampa nereikšmingas, kai į modelį įtraukiama darbuotojų gerovė, kas rodo visišką mediaciją.

Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad *Hierarchinė* kultūra per darbuotojų gerovę turi reikšmingą poveikį tyliojo pasitraukimo rizikai mažinti. Darbuotojų gerovė šiame modelyje veikia kaip pagrindinis tarpinis veiksnys, per kurį *Hierarchinė* kultūra daro savo poveikį.

Apibendrinant darbuotojų gerovės mediacinio poveikio organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšiui analizės rezultatus, galima matyti, kad mediacijos analizės rezultatai rodo, jog darbuotojų gerovė veikia kaip reikšmingas mediacinis mechanizmas, siejantis skirtingų tipų organizacinės kultūros (*Klano*, *Adhokratijos*, *Rinkos* ir *Hierarchinės* kultūros) poveikį tyliojo pasitraukimo rizikai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimas patvirtino visas keltas hipotezes, įrodant, kad darbuotojų gerovė ne tik tiesiogiai mažina tyliojo pasitraukimo riziką, bet ir reikšmingai medijuoja organizacinės kultūros įtaką šiam reiškiniui.

Klano kultūra ir *Adhokratijos* kultūra pasirodė esą reikšmingai susijusios su darbuotojų gerovės didinimu, kas savo ruožtu mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Šių kultūrų atveju netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę buvo reikšmingai stipresnis nei tiesioginis poveikis ir tai patvirtina, kad įtraukios ir palaikančios organizacinės kultūros skatina teigiamą darbo aplinką, kuri mažina atsiribojimo riziką. Tuo tarpu, mediacijos analizės rezultatai taip pat atskleidė, kad *Rinkos* kultūra ir *Hierarchinė* kultūra, priešingai, tiesiogiai didino tyliojo pasitraukimo riziką. Tačiau, įtraukus darbuotojų gerovę kaip mediatorių, šių kultūrų poveikis pasitraukimo rizikai tapo mažesnis arba nereikšmingas. Netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę parodė, kad net griežtai struktūruotos kultūros gali mažinti tyliojo pasitraukimo riziką, jei jos orientuojasi į darbuotojų gerovės stiprinimą.

Taigi, bendrai galima teigti, kad atlikta mediacijos analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra esminis tarpinis veiksnys, per kurį organizacinės kultūros tipas daro savo poveikį tyliojo pasitraukimo rizikai. Šie rezultatai pabrėžia darbuotojų gerovės stiprinimo svarbą kuriant įtraukias ir palaikančias organizacines kultūras, kurios ne tik prisideda prie geresnės darbuotojų emocinės būklės, bet ir mažina jų pasitraukimo riziką. Tuo pačiu, rezultatai pateikia pagrindą įgyvendinti kultūrinius pokyčius, siekiant ilgalaikės darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos veiklos sėkmės.

3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino visas keltas hipotezes, išryškinant egzistuojančius organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšius ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir

tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, siekiant suprasti, kaip šie konstruktai veikia vienas kitą ir formuoja darbuotojų elgesio modelius.

Pirma bendrinė hipotezė H1, teigianti, kad organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu, buvo patvirtinta. Rezultatai atskleidė, kad klando ir adhokratinio tipo organizacinės kultūros reikšmingai mažina darbuotojų tyliojo pasitraukimo riziką, o rinkos ir hierarchinės kultūros, priešingai, šią riziką didina. Šie duomenys atitinka Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelio įžvalgas, kuriose pabrėžiama, kad bendradarbiavimu ir kūrybiškumu grindžiamos kultūros yra palankesnės darbuotojų emocinei ir profesinei gerovei.

Hipotezės H1a ir H1b parodė, kad klando ir adhokratinio tipo kultūros stiprina darbuotojų emocinį įsitraukimą ir sumažina jų atsiribojimo riziką. Tyrimo rezultatai rodo, kad klando kultūros bendruomeniškumas ir pasitikėjimas padeda darbuotojams jaustis vertinamais organizacijoje. Tai sutampa su Harper-Hill ir kt. (2022) bei Picard (2017) išvadomis, kad šios kultūros tipai skatina teigiamą darbo atmosferą ir mažina darbuotojų nusivylimą. Adhokratinio tipo kultūra, orientuota į lankstumą ir inovacijas, taip pat teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, motyvuodama juos imtis naujovių ir kūrybiškų sprendimų. Tuo tarpu hipotezės H1c ir H1d parodė, kad rinkos ir hierarchinės kultūros didina tyliojo pasitraukimo riziką. Rinkos kultūra, orientuota į rezultatus ir konkurenciją, buvo susijusi su didesniu darbuotojų emociniu atsiribojimu ir stresu, o tai galimai skatino tylųjį pasitraukimą, kaip teigia Tam (2024). Hierarchinė kultūra, pabrėžianti griežtą kontrolę ir taisyklių laikymąsi, riboja darbuotojų kūrybiškumą ir saviraišką, mažino jų motyvaciją bei skatino atsiribojimą nuo organizacijos tikslų. Šios išvados atitinka Cameron ir Quinn (1999) modelio įžvalgas apie griežtų hierarchijų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Hipotezės H2a–H2d, susijusios su darbuotojų gerovės mediaciniu vaidmeniu organizacinės kultūros ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio ryšiui, buvo patvirtintos. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja klando ir adhokratinio tipo kultūrų poveikį, reikšmingai mažindama tyliojo pasitraukimo riziką. Klando kultūra, skatinanti bendruomeniškumą ir pasitikėjimą, didina darbuotojų psichologinę ir socialinę gerovę, kas mažino jų atsiribojimą nuo organizacijos. Adhokratinio tipo kultūra, pabrėžianti lankstumą ir inovatyvumą, stiprina darbuotojų subjektyviąją gerovę, kas taip pat prisidėjo prie mažesnės tyliojo pasitraukimo rizikos.

Tuo tarpu hipotezės H2c ir H2d atskleidė, kad rinkos ir hierarchinės kultūros tiesiogiai didina tyliojo pasitraukimo riziką. Rinkos kultūra, akcentuojanti konkurenciją ir rezultatus, buvo susijusi su didesniu darbuotojų emociniu atsiribojimu, tačiau įtraukus darbuotojų gerovę kaip mediatorių, šis poveikis tyliojo pasitraukimo rizikai sumažėjo. Šie rezultatai dera su Tam (2024) pastebėjimais, kurie rodo, kad orientacija į darbuotojų gerovę gali kompensuoti konkurencinio spaudimo poveikį darbuotojų emocinei būsenai. Hierarchinė kultūra, pabrėždama griežtą kontrolę ir ribotas saviraiškos galimybes, taip pat skatino atsiribojimą, tačiau netiesioginis poveikis per darbuotojų gerovę atskleidė, kad stiprinant gerovės veiksnius, tokius kaip psichologinis komfortas ir darbo aplinkos saugumas, galima sumažinti šios kultūros neigiamą poveikį. Schneider ir kt. (2017) bei Harper-Hill ir kt. (2022) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė veikia kaip apsauginis barjeras, sumažinantis neigiamą griežtų kultūros modelių poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir motyvacijai. Šie tyrimai atitinka ir šiame darbe gautus empirinio tyrimo rezultatus ir leidžia daryti išvadą, kad net griežtai struktūruotos kultūros gali būti nutaikytos į darbuotojų gerovės stiprinimą,

taip mažinant galimas rizikas ir pasekmes susijusias su tyliojo darbuotojų pasitraukimo reiškiniu organizacijoje.

Apibendrinant, šio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacinės kultūros poveikis darbuotojų tyliajam pasitraukimui yra daugialypis ir priklauso nuo specifinių kultūros dimensijų bei jų sąveikos su darbuotojų gerove. Klano ir adhokratinė kultūros, skatindamos darbuotojų gerovę, mažina jų tyliojo pasitraukimo riziką, tuo tarpu rinkos ir hierarchinės kultūros, mažindamos gerovę, šią riziką didina. Palyginus su kitų autorių atliktais tyrimais, matyti, kad šios išvados yra nuoseklios ir svarbios organizacinės kultūros bei darbuotojų gerovės tyrimų kontekste. Siekiant geresnių rezultatų organizacijose, rekomenduojama stiprinti klano ir adhokratinio tipo kultūrų elementus, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų gerovei, kaip tarpininkaujančiam veiksniai mažinant tyliojo pasitraukimo riziką.

IŠVADOS

Teorinės apžvalgos analizė atskleidė, kad organizacinės kultūros samprata yra daugialypė, apimanti vertybes, normas, simbolius, elgesio modelius bei tarpusavio santykius, kurie formuoja organizacijos tapatybę ir veikimo principus. Buvo pastebėta, kad mokslinėje literatūroje analizuojant organizacinės kultūros aspektus, plačiai remiamasi konkurencinių vertybių modeliu, kur organizacinė kultūra skirstoma į klano, adhokratinę, rinkos ir hierarchinę kultūras, kurios daro skirtingą poveikį darbuotojų elgesiui ir organizacijos veiklos rezultatams. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai – bendros vertybės, normos, darbo procesai, vadovavimo stiliai ir komunikacija – yra esminiai darbuotojų motyvacijos ir organizacinio elgesio formavime. Klano kultūra, skatinanti bendruomeniškumą ir pasitikėjimą, bei adhokratinė kultūra, akcentuojanti lankstumą ir inovatyvumą, stiprina darbuotojų įsitraukimą ir gerovę. Tuo tarpu rinkos ir hierarchinės kultūros tipai gali būti sietini ir su neigiamomis pasekmėmis darbuotojų gerovei, ypač švietimo sektoriuje, kur emocinis palaikymas ir aiški struktūra yra esminiai efektyvaus darbo veiksniai.

Darbuotojų gerovė yra kompleksinis reiškiny, apimantis psichologinę, socialinę, subjektyviąją ir darbo vietos gerovę. Ji yra tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos efektyvumu, darbuotojų pasitenkinimu ir produktyvumu. Tyrimai rodo, kad palanki darbo aplinka, darbuotojų autonomija bei paramos mechanizmai yra esminiai gerovę lemiantys veiksniai. Tylusis pasitraukimas – tai darbuotojų emocinio, psichologinio ir elgesinio atsiribojimo nuo organizacijos procesas, kurį sukelia neadekvatūs darbo krūviai, konfliktai organizacijoje ar nepatenkinti darbuotojų lūkesčiai. Tokios situacijos gali kilti esant griežtoms hierarchinėms struktūros ar rinkos kultūros dominavimui, kai darbuotojai nesijaučia vertinami ar palaikomi. Švietimo sektoriuje šie aspektai yra ypač aktualūs, nes ugdymo įstaigose darbo krūviai ir emociniai iššūkiai dažnai yra didesni nei kituose sektoriuose. Teorinėje darbo dalyje buvo analizuotos ir remiantis susijusiais moksliniais tyrimais atskleistos galimos organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo tarpusavio sąsajos, kurios tapo pagrindu empirinio tyrimo strategijai.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su darbuotojų tyliuoju pasitraukimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Koreliacinė analizė parodė vidutinio stiprumo teigiamą ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų tyliojo pasitraukimo ($r = 0.68$, $p < 0.001$). Regresinės analizės rezultatai patvirtino, kad klano ir adhokratijos tipo kultūros reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Klano kultūra, kuriai būdingas bendruomeniškumas ir tarpusavio pasitikėjimas, paaiškino 28.1% tyliojo pasitraukimo rizikos dispersijos, o adhokratijos kultūra, akcentuojanti lankstumą ir inovacijas, paaiškino 30.1%. Tuo tarpu rinkos ir hierarchinės kultūros, pabrėžiančios kontrolę ir rezultatų siekimą, didino tyliojo pasitraukimo riziką, paaiškindamos atitinkamai 33.2% ir 25.4% dispersijos.

Mediacijos analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė reikšmingai medijuoja ryšį tarp organizacinės kultūros tipų ir tyliojo pasitraukimo rizikos. Klano ir adhokratijos kultūros per darbuotojų gerovės stiprinimą reikšmingai mažina tyliojo pasitraukimo riziką. Tuo tarpu ir rinkos ir hierarchinės kultūros, kurios tiesiogiai didino tyliojo pasitraukimo riziką, parodė, kad jų neigiamą poveikį

galima sumažinti, jei organizacija orientuojasi į darbuotojų gerovės stiprinimą. Šie rezultatai pabrėžia darbuotojų gerovės mediacinį vaidmenį, ypač švietimo sektoriuje, kur emocinė gerovė ir psichologinis komfortas yra būtini veiksniai darbuotojų įsitraukimui ir ugdymo kokybei užtikrinti. Svarbu pabrėžti, kad visos organizacijos kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajų ikimokyklinio ugdymo įstaigose empiriniame tyrime keltos hipotezės buvo patvirtintos.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos formuojamos remiantis tyrimo išvadomis ir yra skirtos tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, tiek bendrai visų švietimo sektoriaus įstaigų vadovams ir administracijos darbuotojams, siekiant pagerinti darbuotojų gerovę, sumažinti tyliojo pasitraukimo riziką ir stiprinti organizacinės kultūros veiksmingumą organizacijų veikloje. Taip pat bus pateiktos rekomendacijos skirtos ateities tyrimams susijusiomis temomis plėtoti.

Organizacinės kultūros stiprinimas per klanų ir adhokratijos elementus. Norint stiprinti organizacinę kultūrą per klanų ir adhokratijos elementus, svarbu diegti priemones, kurios skatintų bendruomeniškumą, pasitikėjimą bei kūrybiškumą organizacijoje. Bendruomeniškumą galima stiprinti organizuojant reguliarias komandinio darbo sesijas, kuriose darbuotojai spręstų organizacijos problemas ir ieškotų tobulinimo galimybių. Pasitikėjimą padeda didinti darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, užtikrinant jų galimybę dalytis idėjomis per diskusijas ar periodinius susitikimus. Atvira komunikacija, kurią galima palaikyti reguliariais vadovų pranešimais apie organizacijos pokyčius, tikslus ir rezultatus, skatina organizacijos skaidrumą ir darbuotojų įsitraukimą. Kūrybiškumo ugdymui naudinga kurti inovatyvias aplinkas, pavyzdžiui, rengti kūrybines dirbtuves, ar komandos formavimo ir stiprinimo (angl. „Team-building“) veiklas, kur darbuotojai galėtų laisvai eksperimentuoti ir siūlyti naujas idėjas be baimės suklysti. Tuo pačiu svarbu organizuoti praktinius mokymus, skirtus kūrybiškumui ir inovacijoms bei užtikrinti patyrusių mentorių paramą naujiems darbuotojams. Taip pat verta įdiegti darbuotojų pripažinimo sistemas, kurios skatintų jų motyvaciją, pavyzdžiui, apdovanojimus ar padėkos renginius. Šios priemonės kartu sukuria stipresnę organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, motyvuoti ir įsitraukę į organizacijos veiklą.

Darbuotojų gerovės stiprinimo priemonės. Siekiant sumažinti galimą tyliojo darbuotojų pasitraukimo riziką, būtina orientuotis į psichologinės ir socialinės gerovės organizacijose skatinimą. Įstaigose turėtų būti sudarytos sąlygos darbuotojų emociniam stabilumui užtikrinti, pavyzdžiui, teikiant psichologinę pagalbą, organizuojant mokymus apie darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei gerinant darbo sąlygas.

Neigiamos rinkos ir hierarchinės kultūros įtakos mažinimas. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tiek hierarchinio tipo, tiek rinkos tipo organizacinės kultūros nėra švietimo sektoriaus darbuotojams geriausiai tinkami organizacinės kultūros modeliai. Rekomenduojama peržiūrėti darbo procesus, kurie orientuoti vien tik į rezultatų siekimą ar griežtą kontrolę. Tokie procesai turėtų būti subalansuoti su darbuotojų gerovės užtikrinimo iniciatyvomis, pavyzdžiui, neapkraunant darbuotojų organizacijoje papildomai nustatytomis nebūtinomis biurokratinėmis taisyklėmis, vietoje to, suteikiant darbuotojams daugiau sprendimų laisvės, suteikiant jiems autonomiją ir įgalinimą lokaliais klausimais. Taip pat vadovai turėtų užtikrinti, kad aukštesni darbo rezultatai, būtų skatinami ne per tarpusavio konkurenciją, o darbuotojų emocinio palaikymo ir skatinimo sistemas.

Organizacinis dėmesys švietimo sektoriaus specifikai. Kadangi ugdymo įstaigose darbuotojų darbo krūviai yra dideli, rekomenduojama įgyvendinti priemones, mažinančias darbuotojų emocinį perdegimą. Tai gali būti reguliarios pertraukos, veiklos, orientuotos į komandų gerovę, ir ilgalaikės mentorystės programos.

Tyrimų plėtojimas. Siekiant išsamesnių įžvalgų, ateities tyrimuose rekomenduojama tęsti su organizacine kultūra, darbuotojų gerove ir tyliuoju pasitraukimu bei kitomis artimomis darbuotojų gerovės temomis susijusius tyrimus švietimo sektoriaus organizacijose. Tačiau atsižvelgiant į šio tyrimo kontekstą ir ribotumus, ateityje siūloma analizuoti platesnį nei vieno miesto kontekstą, apimant visos Lietuvos atvejį, lyginant situaciją, skirtingų regionų, miestų ir kaimų vietovių kontekstuose. Taip pat rekomenduojama įtraukti ilgesnį laikotarpį apimančius duomenis bei daugiau skirtingų sektorių respondentų – lyginant privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų kontekstus. Manoma, kad tai leistų giliau suprasti organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajas platesniame kontekste ir svarbiausia prisidėtų prie teigiamų pokyčių užtikrinimo švietimo sektoriaus organizacijose dirbantiems darbuotojams, ko pasekoje būtų užtikrinama ir aukštesnė viso ugdymo proceso kokybė.

Tikimasi, kad šios rekomendacijos gali būti naudingos ne tik ugdymo įstaigų vadovams, bet ir politikos formuotojams, siekiantiems pagerinti švietimo sistemos efektyvumą bei darbuotojų gerovę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes Spss Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42–61. <http://ssrn.com/abstract=3799204>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- 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). <https://doi.org/10.20472/bm.2018.6.2.001>
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*.
- Ben-Hador, B. (2023). What does the performance appraisal approach tell us about the organizational culture's basic assumptions? *Employee Relations*, 45(6), 1561–1579. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2023-0221>
- Cameron, K. S. & Q. R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Coghlan, D. (2024). Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner. In *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Duran, M., & Sanchez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19 : A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5470), 2–15.
- Fleming, W. J. (2024). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*, 55(2), 162–182. <https://doi.org/10.1111/irj.12418>
- Frey, B. S. (2017). Research on Well-Being: Determinants, Effects, and its Relevance for Management. *Die Unternehmung*, 71(4), 358–367. <https://doi.org/10.5771/0042-059x-2017-4-358>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 678–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Gong, L., Jiang, S., & Liang, X. (2022). Competing value framework-based culture transformation. *Journal of Business Research*, 145(March 2021), 853–863. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.019>
- Hasan, H., Astuti, E. S., Afrianty, T. W., & Iqbal, M. (2020). Impact of organizational culture on employee performance : a stimuli-organism-response approach. *Wacana Journal of Social and Human Studies*, 23(4), 235–247.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Isfahani, S. L., Teimouri, H., & Abzari, M. (2020). Developing and presenting an organisational culture model based on dimensions of Hofstede model. *International Journal of Business Information Systems*, 34(2), 293–308. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2020.108345>
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402–424. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digitalwork during the COVID-19 pandemic. *Information (Switzerland)*, 12(8), 1–13. <https://doi.org/10.3390/info12080293>

- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 23–26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kaluza, A. J., Weber, F., van Dick, R., & Junker, N. M. (2021). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(4), 404–424. <https://doi.org/10.1111/jasp.12744>
- Kangas, M., Siklander, P., Randolph, J., & Ruokamo, H. (2017). Teachers' engagement and students' satisfaction with a playful learning environment. *Teaching and Teacher Education*, 63, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.018>
- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(3–4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>
- Misbah, M., & Budiyanto. (2020). Strategic Human Resources Management to Challenges of the Society Era 5.0. *International Conference on Business and Social Sciences (ICOBUSS) Surabaya*, 724–733.
- Ngo, T. T., Vu, H. X., & Nguyen, C. D. (2024). the Influence of Organizational Culture on Employee Well-Being and Productivity: Insights and Recommendations for Vietnamese Organizations. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 6(3), 53–65. <https://doi.org/10.37547/tajmei/volume06issue03-07>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Panda, A., Sinha, S., & Jain, N. K. (2022). Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: a moderated-mediation analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2316–2336. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0434>
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9), 522–544. <https://ezproxy.myucwest.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146571178&site=eds-live&scope=site>
- Posarić, N., & Ćorić, D. (2023). *Analysis of Organizational Culture Using Cameron and Quinn's Typology: A Case Study of an ICT Organization*. 153–161.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022a). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022b). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2020). The effects of workplace bullying on witnesses: violation of the psychological contract as an explanatory mechanism? *International Journal of Human Resource Management*, 31(18), 2319–2339. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443964>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3),

- Silesian, J. M.-S. P. of, & 2024, undefined. (2024). Quiet Quitting As a Challenge for Human Capital Management—the Results of Qualitative Research. *Search.Ebscohost.Com*, 199. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16413466&AN=178724660&h=bIzxjtK2cV%2BBipNCqHsiMZp464FEcs60HQ%2FUMMCzGiV1xxPD2kKDW TZg8F4uJsHJf3%2BsP%2BgD%2FJLfVaaBdQs1Fg%3D%3D&crl=c>
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Vaitkevičius, R., & Saudargienė, A. (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37–42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Galanis, P., Katsiourmpa, A., Vraka, I., & Siskou, O. (2023). *The quiet quitting scale : Development and initial validation*. 10(September), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Klaipėdos miesto savivaldybė. (2024). *Dėl ikimokyklinio ugdymo grupių skaičiaus ir ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių savivaldybės švietimo įstaigose 2024–2025 mokslo metais patvirtinimo* (Dok. Nr. M-349). Klaipėdos miesto savivaldybė.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* fourth edition.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Empirinio tyrimo anketa

Gerbiami ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos studijų magistrantė ir atlieku tyrimą apie organizacinės kultūros, darbuotojų gerovės ir tyliojo pasitraukimo sąsajas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų gerovei ir tyliam pasitraukimui. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi tobulinant organizacinius procesus ir gerinant darbo sąlygas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Visa surinkta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais ir pateikiama apibendrinta forma. Apklausa yra anoniminė.

Šioje apklausoje nėra neteisingų atsakymų. Svarbi kiekvieno dalyvio nuomonė, todėl atsakykite taip, kaip jaučiate ar manote.

Užpildyti anketą užtruks apie 10 minučių. Iš anksto dėkoju už jūsų laiką ir indėlį į šį tyrimą! Jeigu turite klausimų ar pasiūlymų, prašau susisiekti el. paštu: almabalviciene@gmail.com

TYRIMO ANKETA

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius, ir organizacijos kurioje dirbate kontekste, nurodyti kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate įvertindami skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku):

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5– Visiškai sutinku.

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Organizacija savo savybėmis yra artima darbuotojams. Ji kaip didelė šeima, darbuotojai turi daug bendro.					
Organizacija yra labai dinamiška ir siekianti būti lydere. Darbuotojai yra pasirengę aukotis ir rizikuoti dėl šios organizacijos.					
Organizacija yra orientuota į aukštus rezultatus, darbų atlikimą. Darbuotojai siekia					

tikslų ir yra linę konkuruoti.					
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai yra apibrėžti formaliose taisyklėse, instrukcijose, procedūrose.					
Vadovavimo stilius organizacijoje pasireiškia per stebėjimą, norą padėti ir mokyti.					
Vadovavimo stilius organizacijoje yra lyderystės, inovatyvumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.					
Vadovavimo stilius organizacijoje yra efektyvumo, agresyvumo, dėmesio sutelkimo į rezultatus pavyzdys.					
Organizacijos vadovybė yra sklandaus koordinavimo, organizavimo bei tvarkymosi pavyzdys.					
Palaikomas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.					
Skatinama individuali rizika, novatoriškumas, savitumas. Suteikiama laisvė priimti sprendimus.					
Reikalaujama aukščiausių rezultatų, tikslų pasiekimo, skatinama konkurencija.					
Organizacija darbuotojui suteikia saugumo jausmą, iš jo tikėdamasi paklusnumo ir stabilumo.					
Organizaciją vienija lojalumas, abipusis pasitikėjimas, didelis					

organizacijos ir jos narių tarpusavio įsipareigojimas.					
Organizaciją vienija naujovių, tobulėjimo ir noro visada pirmauti siekimas.					
Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas.					
Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklos eigą.					
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria žmogiškam vystymuisi. Skatinamas atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas.					
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria inovacijoms, naujiems iššūkiams. Vertinamos naujų galimybių paieškos ir naujų dalykų išbandymas.					
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria konkurencingumui ir pasiekimams. Jaučiama įtampa dėl spaudimo dominuoti ir būti geriausiai tarp kitų įstaigų.					
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria pastovumui ir stabilumui. Svarbu palaikyti nuolatinį efektyvumą ir sklandžią veiklos eigą.					
Sėkmė mano organizacijai – darbuotojų tobulėjimas, sėkmingas komandinis darbas, didelis įsipareigojimas, rūpinimasis žmonėmis.					

Sėkmė mano organizacijai – buvimais unikaliais ir greičiausiai diegiančiais naujoves.					
Sėkmė mano organizacijai – būti geriausia – lydere tarp kitų organizacijų.					
Sėkmė mano organizacijai – efektyvumas, kurį apima finansinis taupumas, sklandus darbų planavimas ir įvykdymas.					

Prašome atsakyti į kiekvieną teiginį pažymint, kiek sutinkate ar nesutinkate, remiantis 5 balų skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku):

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5– Visiškai sutinku.

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Lengvai prisitaikau prie kasdienių gyvenimo pokyčių ir gerai susitvarkau su savo pareigomis ir atsakomybėmis.					
Rūpinuosi tuo, kas svarbu man, o ne tuo, kas svarbu kitiems.					
Aš manau, kad gyvenimas yra nuolatinio mokymosi procesas.					
Esu tikras (-a), kad mano gyvenimas turi tikslą ir kryptį.					

Esu savimi pasitikintis (-i).					
Aš suprantu man keliamus lūkesčius ir ko iš manęs tikimasi.					
Jaučiuosi gebantis (-i) priimti sprendimus.					
Jaučiuosi prislėgtas (-a) dėl patiriamo streso ir kasdienio gyvenimo reikalavimų.					
Aš jaučiuosi esantis (-i) atsakingas už savo veiksmus ir sprendimus.					
Esu svarbi savo komandos ir organizacijos dalis.					
Mano nuomonė ir požiūris yra gerbiami mano bendradarbių-komandos narių (savo organizacijoje turiu bendraminčių).					
Mano bendradarbiai yra puikus socialinės paramos šaltinis.					
Man patinka leisti laiką su					

savo bendradarbiais.					
Mano kasdieninė veikla prisideda prie mano komandos, bendradarbių gerovės.					
Mano komandoje bendradarbiai yra patikimi, jais galima pasitikėti.					
Aš dalyvauju svarbiuose sprendimų priėmimo procesuose savo komandoje.					
Mano komanda, bendradarbiai visada palaiko mane sudėtingais momentais.					
Galiu atvirai pasidalyti savo problemomis su kolegomis.					
Aš jaučiu priklausymo savo komandai jausmą.					
Dažniausiai jaučiuosi laimingas (-a).					
Esu optimistiškas (-a) žmogus.					

Jaučiuosi gerai dėl savęs ir savo veiksmų.					
Mano gyvenime retai dominuoja liūdesys.					
Mano darbas man suteikia prasmingumo.					
Mano darbo aplinka yra labai palanki.					
Mano darbdavys rūpinasi savo darbuotojais.					
Mano darbas suteikia galimybes tobulėti.					
Mano darbas kelia iššūkių, kurie suteikia galimybes tobulėti.					
Mano darbiniai pasiekimai dažnai yra mano motyvacijos šaltinis.					
Mano darbas užtikrina gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.					
Mano darbovietė skatina mano karjeros augimą.					

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pasirinkti atsakymą, kuris geriausiai atspindi jūsų patirtį ir elgesį darbo vietoje, naudojant šias vertinimo skales: 1 – *Visiškai nesutinku*, 2 – *Nesutinku*, 3 – *Nei sutinku, nei nesutinku*, 4 – *Sutinku*, 5 – *Visiškai sutinku* (tam tikriems teiginiams) arba: 1 – *Niekada*, 2 – *Retai*, 3 – *Kartais*, 4 – *Dažnai*, 5 – *Visada* (tam tikriems teiginiams).

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Aš atlieku tik pagrindines arba minimalias darbo užduotis ir nedarau daugiau nei reikalaujama.					
Jei kolega gali atlikti dalį mano darbo, leidžiu jam/jai tai padaryti.					
Aš darau tiek daug pertraukų, kiek tik galiu.					
	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>
Kaip dažnai apsimetate dirbantis (-i), kad išvengtumėte kitos užduoties?					
	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Aš neišsakau savo nuomonės ir idėjų apie					

darbą, nes bijau, kad vadovas paskirs man daugiau užduočių.					
Aš neišsakau savo nuomonės ir idėjų apie darbą, nes manau, kad darbo sąlygos vis tiek nepasikeis.					
	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>
Kaip dažnai rodate iniciatyvą savo darbe?					
	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Aš randu motyvacijos savo darbe.					
Dirbdamas (-a) jaučiu įkvėpimą.					

Organizacijos, kurioje dirbate tipas:

- Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)
- Privatus sektorius

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Kiek metų dirbate ikimokyklinio ugdymo srityje?

- Mažiau nei 1 metus
- 1–5 metus
- 6–10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 10 metų

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Nenoriu nurodyti

Jūsų amžius:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Šiuos metu studijuoju
- Aukštasis neuniversitetinis (profesinis bakalaūras, kolegija)
- Aukštasis universitetinis (bakalaūras)
- Aukštasis universitetinis (magistras)
- Daktaro laipsnis