



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio
sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Irma Vareikienė
Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio
sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Irma Vareikienė
Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Irma Vareikienė

Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Irma Vareikienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Irmai Vareikienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Links Between Organizational Culture and Job Satisfaction in Educational Institutions in Panevėžys District

Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui - magistro baigiamasis projektas turi atitikti Kauno technologijos universiteto Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sampratą ir šių reiškinių turinį.
2. Išsiaiškinti organizacinės kultūros elementų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijas organizacijoje.
3. Įvertinti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys

Užduotį gavau Irma Vareikienė

2021 m. lapkričio 30 d.

Vareikienė, Irma. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, pedagogai, švietimo įstaigos.

Panevėžys, 2022. 72 p.

Santrauka

Baigiamasis magistro projektas yra skirtas atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose. Mokslinės literatūros analizė atskleidė organizacinės kultūros svarbą įvairių tipų organizacijoms valdant žmogiškuosius išteklius, kuriant plėtos strategijas, siekiant unikalumo ir paslaugų kokybės. Organizacinė kultūra yra sąmoningai vadovų kuriama ir suprantama kaip vertybių bei įsitikinimų visuma, padedanti siekti užsibrėžtų tikslų, turinti įtakos vidiniams organizacijos procesams, tenkinanti darbuotojų individualius poreikius ir stiprinanti jų pasitenkinimą darbu. Darbo aplinka, darbuotojų bei vadovų komunikacija, tobulinimosi galimybės, komandinis darbas yra vienodai svarbūs kaip organizacinės kultūros elementai ir pasitenkinimo darbu veiksniai, todėl jų tarpusavio dermė užtikrina darbuotojų ir organizacijos sėkmę.

Darbo objektas - organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos. **Darbo tikslas** - Atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose. Tikslui pasiekti išsikelti **darbo uždaviniai**: 1. atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sampratą ir šių reiškinių turinį; 2. išsiaiškinti organizacinės kultūros elementų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijas organizacijoje; 3. įvertinti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose.

Tyrime dalyvavo Panevėžio rajono švietimo įstaigų 168 mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai, buvo atlikta anoniminė internetinė apklausa, naudojant P. E Spector'o Pasitenkinimo darbu (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*) klausimyną ir darbo autorės parengtą organizacinės kultūros klausimyną. Gauti statistiniai duomenys apdoroti SPSS 28.0.1.0 (142) kompiuterine programa naudojant aprašomosios statistikos metodus.

Gauti rezultatai atskleidė, kad organizacinė kultūra yra svarbi ir reikšminga rajono pedagogams. Palankiausiai įvertinta galimybė dalyvaujant įvairiuose mokymuose tobulinti savo kvalifikaciją, mokyklų puoselėjamos vertybės bei galimybė dirbti konkrečioje įstaigoje. Rezultatų analizė parodė, kad švietimo įstaigų kompetentingi vadovai, bendradarbiai ir tiesioginis darbas labiausiai stiprina pedagogų pasitenkinimą darbu. Statistiškai reikšmingi vidutiniai ir silpni ryšiai atsiskleidė vertinant organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Pasitenkinimą darbu teikiantys ryšiai darbe turi silpną koreliaciją su visais organizacinės kultūros elementais, o vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tik vertinant vadovavimo ir organizacinės kultūros vertybių bei požiūrio į darbą sąsajas. Rezultatai rodo, kad sociodemografiniai veiksniai labiausiai lemia pedagogų pasitenkinimą darbu, o organizacinės kultūros faktoriams įtakos turi tik darbinė patirtis. Tyrime atskleista, kad Panevėžio rajono švietimo įstaigose egzistuoja silpno ir vidutinio stiprumo tarpusavio ryšiai tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Vareikienė, Irma. Links Between Organizational Culture and Job Satisfaction in Educational Institutions in Panevėžys District. Master's final Degree project / supervisor prof. dr. Remigijus Bubnys; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: organizational culture, job satisfaction, educators, educational institutions.

Panevėžys, 2022. 72 pages.

Summary

The final master's thesis aim is to reveal the links between organisational culture and job satisfaction in educational institutions of Panevėžys district. The analysis of scientific literature revealed the importance of organizational culture in the management of human resources by various types of organisations, development of strategy, aiming for uniqueness and quality of service. Organizational culture is consciously created and understood by managers as a whole of values and beliefs, helping to achieve the goals set, influencing the internal processes of the organisation, meeting the individual needs of employees and strengthening their job satisfaction. Workplace environment, employee and management communication, development opportunities, teamwork are equally important as elements of organizational culture and factors of job satisfaction, so that their bargaining ensures the success of employees and the organisation.

The object of the thesis: links between organizational culture and job satisfaction. **The aim of the thesis:** to reveal the links between organisational culture and job satisfaction in educational institutions of Panevėžys district. To achieve this aim following tasks were set 1. to discover the concepts of organizational culture and job satisfaction and the content of these phenomena; 2. to find out the trends of organisational culture elements and employees' job satisfaction in the organisation; 3. to evaluate the interlinkages between organizational culture and job satisfaction in educational institutions of Panevėžys district.

The subjects of the study were 168 teachers and educators of educational institutions in Panevėžys district. An anonymous online survey was conducted using the Job Satisfaction Survey (JSS) questionnaire and the organisational culture questionnaire prepared by author of the thesis. The statistics obtained were processed by SPSS 28.0.1.0 (142) computer program using descriptive statistics methods.

The results revealed that organizational culture is important and significant for the educators of the district. The opportunity to improve their qualifications through various trainings, the values of schools and the ability to work in a specific institution were most appreciated. The analysis of the results showed that the competent managers, co-workers and direct work of educational institutions are the main contributors to the job satisfaction of teachers. Statistically significant average and weak links were revealed in the interrelationship between organisational culture and work satisfaction. Job satisfaction relationships have a frail correlation with all elements of the organisational culture, while the average strength relationship was established only when assessing the links between leadership and organisational cultural assets and attitudes to work. The results show that socio-demographic factors are the main contributors to the job satisfaction of teachers,

while the factors of organisational culture are influenced only by working experience. The study revealed that there are frail and medium-strength links between organizational culture and employee job satisfaction in educational institutions of Panevėžys district

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Organizacinės kultūros teoriniai aspektai.....	14
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir svarba organizacijai	14
1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai	20
1.3. Organizacinės kultūros tyrinėjimų metodologinės prieigos	24
2. Pasitenkinimo darbu teorinė analizė	26
2.1. Pasitenkinimo darbu samprata.....	26
2.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	30
3. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros sąsaja	35
4. Tyrimo metodologija ir gautų rezultatų analizė.....	38
4.1. Tyrimo metodologija ir metodai.....	38
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	44
4.2.1. Organizacinės kultūros vertinimo rezultatai.....	44
4.2.2. Pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatai.....	49
4.2.3. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu rezultatų tarpusavio sąsajos.....	56
Išvados	63
Rekomendacijos	65
Literatūros sąrašas	66
Priedai.....	73
1 priedas. Organizacinės kultūros instrumentarijus.....	74
2 priedas. Pasitenkinimo darbu instrumentarijus.....	76
3 Priedas. Sutikimas naudoti P. E. Spector`o klausimynu.	77
4 priedas. Organizacinės kultūros klausimyno atsakymų rezultatai.....	78
5 priedas. Pasitenkinimo darbu klausimyno atsakymų rezultatai.....	81
6 Priedas. Pažymėjimas.	84
7 priedas. Respondentų darbo stažas	85
8 priedas. Respondentų užimamos pareigybės	89
9 priedas. Respondentų amžius.	92
10 priedas. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros tarpusavio sąsajos.	95

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Korialiacijos koeficiento reikšmės	40
2 lentelė. Švietimo įstaigų tipai ir jų struktūra	40
3 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas Panevėžio rajono švietimo įstaigose	41
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį	42
5 lentelė. Respondentų įgytas darbo stažas	43
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir išsilavinimą.....	43
7 lentelė. Mokyklos išorinės (matomos) kultūros teiginių vertinimas	44
8 lentelė. Bendrų mokyklos susitarimų teiginių vertinimas.....	45
9 lentelė. Komunikacijos teiginių vertinimas	46
10 lentelė. Vertybių teiginių vertinimas.....	47
11 lentelė. Strateginio planavimo teiginių vertinimas.....	48
12 lentelė. Požiūrio į darbą teiginių vertinimas	49
13 lentelė. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))	57
14 lentelė. Organizacinės kultūros faktorių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s)).....	58
15 lentelė. Pasitenkinimo darbu subskalių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))	60
16 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros vertinimo rezultatai atsižvelgiant į pedagogų amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas.....	61
17 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros vertinimas pagal pedagogų darbo stažą	62
18 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal pedagogų amžių	62
19 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal pedagogų užimamas pareigas	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacinės kultūros funkcionavimo modelis (sudaryta autorės)	19
2 pav. Organizacinės kultūros elementai (sudaryta autorės).....	23
3 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai (sudaryta autorės).....	33
4 pav. Organizacinės kultūros elementų ir pasitenkinimo darbu veiksmių sąsajos (sudaryta autorės)	36
5 pav. Darbo užmokesčio (<i>Pay</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	50
6 pav. Paaukštinimo galimybių (<i>Promotion</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	51
7 pav. Vadovavimo (<i>Supervision</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai	51
8 pav. Privilegijų, lengvatų (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.) (<i>Fringe Benefits</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	52
9 pav. Pripažinimo (įvertinimo) (<i>Contingent rewards</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai	53
10 pav. Darbo organizavimo (<i>Operating conditions</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	54
11 pav. Bendradarbių (<i>Coworkers</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	54
12 pav. Darbo pobūdžio (<i>Nature of work</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	55
13 pav. Ryšių darbe (komunikacija) (<i>Communication</i>) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai.....	56

Ivadas

Darbo aktualumas. Greitai besikeičianti aplinka ir joje vykstantys pokyčiai skatina organizacijas ieškoti sprendimų, kaip išlaikyti konkurencingumą ir pasiekti norimų veiklos rezultatų. Sudėtingi socialiniai ir ekonominiai procesai lemia pokyčius organizacijose, kurių dėka formuojasi nauji įstaigų bruožai, leidžiantys prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos (Zakarevičius, 2012). Organizacinė kultūra padeda pasiekti norimų veiklos rezultatų kai joje vyrauja visiems nariams bendros vertybės ir nuostatos, kuriančios pozityvią atmosferą, užtikrinančios darbuotojų lojalumą ir sėkmingą komandinį darbą (Adomynienė, Gustaitienė, 2011; Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Iqbal`as, Ehsan`as, Rizwan`as ir Noreen`as, 2014; Kavaliauskienė, 2012; Landis, Vick`as, Novo, 2015; Liu`is, 2016; Nayak`as, Barik`as, 2013; Purwana, 2015; Šimanskienė, Sandu, 2013; Treputtharat`as, Tayiam`as, 2014; Toropova, Myrberg`as ir Johansson`as, 2021; Viningienė, Ramanauskas, 2012).

Šios kultūros formavimas yra sudėtingas ir tam tikrų žinių reikalaujantis vadovo darbas, todėl atsižvelgiant į organizacinės kultūros teikiamą pridėtinę vertę darbuotojams, lyderiams svarbu sukurti tvirtą moralę ir etišką elgesį stiprinančią darbo aplinką. Didėjantis susidomėjimas organizacine kultūra skatina vadovus pasinaudoti įvairiomis vertinimo metodikomis, identifikuoti organizacijose vyraujančios kultūros aspektus ir priimti reikiamus jos palaikymui bei vystymui sprendimus, atliepiančius vidaus ir išorės pokyčius (Čepienė, Bradauskienė 2011; Janičijevič`ius, 2011; Pociūtė, 2011; Stundžė, 2010; Vveinhardt, 2011). Visų tipų organizacijų vadovams svarbu suburti profesionalius darbuotojus ir užtikrinti jų lojalumą, todėl darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbiausias veiksnys, padedantis gerinti gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas. Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Anghelache, 2014; Adomynienė, Gustaitienė, 2011; Jiang`as, Li`is, Wang`as ir Li`is, 2019; Šorytė, Pajarskienė, 2014; Treputtharat`as, Tayiam`as, 2014; Vveinhardt, 2011) įvairiose srityse veikiančiose organizacijose atlikti tyrimai atskleidė organizacinės kultūros poveikį veiklos rezultatams bei darbuotojų socialinio, profesinio ir asmeninio gyvenimo kokybei, jų pasitenkinimui darbu. Organizacinė kultūra yra svarbiausias veiksnys, lemiantis veiklos modernizavimą ir stiprinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu, todėl ji turi būti diegiama ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus įstaigose (Shahzad`as, Luqman`as, Khan`as, ir Shabbir`as, 2012; Ismiyarto`as, Suwitri`as, Sri, Warella ir Sundarso`as, 2015).

Temos iširtumas. Organizacinės kultūros svarbą savo darbuose nagrinėjo Lietuvos ir užsienio autoriai ją suskirstė į lygius, lygmenis ir elementų grupes, lemiančias organizacijos ir visų jos narių sėkmę (Ahmed`as, Shafiq`as, 2014; Chatman`as, O`Reilly`is, 2016; Dilienė, 2014; Janičijevič`ius, 2011; Patapas, Labenskytė 2011; Staniulienė, Dilienė, 2014; Stundžė, 2010; Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskienė, 2015; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012a). Kiekviena organizacija apjungia du pagrindinius komponentus – darbuotojus ir vadovus, kurių bendra veikla, bendras mąstymas ir vienodas supratimas apie darbą gali padėti stiprinti ir palaikyti įstaigos konkurencingumą ir savitumą. Organizacinė kultūra ir jos atskiri elementai yra visą darbinę veiklą jungiantis veiksnys, užtikrinantis darbuotojų gerovę, suteikiantis psichologinį komfortą, stiprinantis pasitenkinimą atliekamam darbu bei mažinantis specialistų kaitą (Afshinpour`as, 2014; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010; Chandra`os, 2016; Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Grublienė, Urbonaitė, 2014; Javed`as ir kt., 2014; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Landis ir kt. , 2015; Šorytė, Pajarskienė, 2014; Tsai`is, 2011; Viningienė, 2014; Vingelienė, Ramanauskas, 2012; Voon`as, Lo`as, Ngui`as ir Ayob`as, 2011). Verslo įstaigos turi finansinių galimybių paskatinti savo darbuotojus ir suteikti jiems įvairių privilegijų, o mokyklų vadovai, norėdami užtikrinti kvalifikuotų

specialistų lojalumą, privalo rasti kitų motyvuojančių priemonių. Švietimo įstaigose svarbu identifikuoti teigiamą poveikį darančius organizacinės kultūros pagrindinius elementus, sutelkiančius mokytojus bendrų siekių įgyvendinimui ir stiprinančius jų pasitenkinimą atliekamu darbu.

Mokslinėje literatūroje ši problema analizuojama gana plačiai, tačiau nėra pakankama kalbant apie švietimo organizacijas. Tai paskatino išsiaiškinti ar organizacinė kultūra turi sąsajas Panevėžio rajono bendrojo lavinimo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu veiksniams, nes mokslininkų (Bellou, 2010; Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Merkys, Brazienė, 2014; Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013; Trakšelys, 2011; Treputtharathas, Tayiamas, 2014; Wangas, Chenas, Luogas, Lis ir Waxmanas, 2018) tyrimai atskleidė, kad įvairių šalių mokyklose dirbančių mokytojų pasitenkinimas darbu ir pasirinkimas dirbti konkrečioje mokykloje priklauso nuo organizacinę kultūrą formuojančių vadovų palaikymo ir jų vadovavimo, tarpusavio santykių su bendradarbiais, užimamų pareigų, amžiaus, turimo stažo, darbo sąlygų bei atlyginimo.

Šiame tyrime bus siekiama išsiaiškinti ar organizacinė kultūra daro įtaką Panevėžio rajono švietimo įstaigų mokytojų pasitenkinimui darbu, o gauti rezultatai vadovams suteiks žinių kokius galėtų priimti organizacinės kultūros valdymo ir tobulinimo sprendimus stiprinančius mokytojų pasitenkinimą darbu. Formuluojama **mokslinė problema**, siekiant atsakyti į probleminį klausimą: kokios egzistuoja organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos švietimo institucijose?

Darbo objektas: organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos.

Darbo tikslas: atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sampratą ir šių reiškinių turinį;
2. išsiaiškinti organizacinės kultūros elementų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijas organizacijoje;
3. įvertinti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose.

Darbo metodai. *Duomenų rinkimo metodai:* mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu taikant uždaro tipo klausimynus. Kiekybinis tyrimas atliktas vykdant internetinę apklausą, kuriai naudotas autorės sukurtas organizacinės kultūros klausimynas. Pasitenkinimas darbu tirtas taikant P. E Spector'o Pasitenkinimo darbu (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*) klausimyną. *Duomenų analizės metodai:* kiekybinių duomenų aprašomosios statistikos metodai (vidurkis, standartinis nuokrypis ir dažniai), kelioms nepriklausomoms ranginėms imtims nustatyti taikytas Kruskal-Wallis testas, ryšiams tarp kintamųjų įvertinti Spearman koreliacijos koeficientas. Statistiniai duomenys apskaičiuoti SPSS (28.0.1.0 (142) kompiuterine programa.

Darbo teorinis reikšmingumas. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą atskleista organizacinės kultūros svarba organizacijoms, elementų ir lygių teorinė apibrėžtis bei ryšys su darbuotojų pasitenkinimo darbu įtaką darančiais veiksniais. Išskirtos pagrindinės

organizacinės kultūros dimensijos ir sudarytas klausimynas, atskleistos sąsajos su pasitenkinimo darbu veiksniais.

Darbo praktinis reikšmingumas. Atlikto tyrimo rezultatai leido įvertinti pedagogų nuomonę apie mokyklose formuojamą organizacinę kultūrą ir jos įtaką mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų pasitenkinimui darbu Panevėžio rajono švietimo įstaigose. Rezultatai atskleidė, kad palankiausiai pedagogų vertinama galimybė tobulėti, mokyklos deklaruojamos vertybės ir pasirinkimas dirbti konkrečioje rajono švietimo įstaigoje, o pasitenkinimui darbu didžiausią įtaką daro atliekamas darbas, kompetentingi vadovai ir kolegos.

Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:

Vareikienė, Irma. Organizacinės kultūros samprata ir jos tyrinėjimų teorinės išvalgos. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2021“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2021 m. balandžio 23 d. (žr. 6 priedą).

1. Organizacinės kultūros teoriniai aspektai

Šiame skyriuje aptariama organizacinės kultūros samprata ir jos svarba institucijų veiklai bei jos lygiai ir pagrindiniai elementai, apžvelgiamos organizacinės kultūros tyrinėjimų metodologinės priemonės.

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir svarba organizacijai

Kultūros sąvoka Lietuvių kalbos žodyne (2008) apibūdinama kaip „visa, kas sukurta žmonių visuomenės fiziniu ir protiniu darbu arba tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors srityje“. Kultūra yra svarbi siekiant suprasti žmonių gyvenimą ir jų formuojamas grupes. Kultūros vystymosi procesas organizacijoje gali vykti savaime, veikiant vidiniams ir išoriniams veiksniams arba kultūra gali būti kuriama ir keičiama dirbtinai – įtvirtinant vertybes ir normas, atspindinčias visos organizacijos narių bendras nuostatas apie darbą, stiprinančias darbuotojų motyvaciją ir padedančias tenkinti dirbančiųjų poreikius (Patapas, Labenskytė, 2011; Pociūtė, 2011). Kultūra suvokiama kaip dinamiškas, nuolat kintantis reiškinys, kuris ne tik lemia darbuotojų lojalumą, bet ir tiesiogiai veikia daugelį kitų organizacijos sričių – reputaciją, darbo našumą, kokybę.

Analizuojant mokslinę literatūrą sutinkamos dvi sąvokos: organizacijos ir organizacinė kultūra, todėl siekiant atskleisti šių kultūrų skirtumus, atskirti ir charakterizuoti jų sampratą, kyla probleminis klausimas – ar kultūra, kuri formuojasi organizacijoje galime vadinti organizacijos, ar organizacinė. (Stundžė, 2010; Vveinhardt, 2011). Mokslininkai, apibrėždami organizacijos kultūros sampratą dažnai vartoja organizacinę kultūrą apibūdinančius elementus, todėl sutinkamos labai panašios charakteristikos, nors iš esmės abi šios kultūros skiriasi viena nuo kitos. Tai pabrėžia detaliau organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokų charakteristikas analizavusi Vveinhardt (2011), kurios teigimu, mokslo šaltiniuose sutinkami kiti terminai – korporatyvinė kultūra, vadybos kultūra – taip pat nėra tapatūs. Autorė šias sąvokas atskiria, nes organizacijos kultūros turinys atspindi natūraliai susiformavusį sociokultūrinį turinį, o organizacinė kultūra yra dirbtinė ir sąmoningai kuriama vadovų arba visos organizacijos narių. Ahmed`as ir Shafiq`as (2014) bei Stundžė (2010) taip pat pastebi, kad kai kuriuose mokslo šaltiniuose dominuoja labai panaši organizacinės kultūros apibrėžtis, jog tai yra ne savaiminė, o specialiai ir sąmoningai vadovų kuriama kultūra, padedanti organizacijai ne tik prisitaikyti aplinkoje, išsiskirti iš kitų organizacijų bet ir formuojanti esmines vertybes, padedančias siekti bendrų tikslų.

Apibūdinant organizacijos kultūrą (angl. *culture of organization*) mokslininkai (Dilienė, 2014; Janicijevičius, 2011; Grublienė, Urbonaitė, 2014; Staniulienė, 2010; Švagždienė, Čepienė ir Bradauskienė, 2011) daro išvadą, kad ji yra tik tos organizacijos darbuotojams priimtinas bendravimo modelis, kuris atspindi bendrą visų darbuotojų suvokimą apie darbą, padedantis veikti pagal tam tikras taisykles. Tai savaime susiklosčiusios žmonių elgesio normos, vertybės, tradicijos, požiūriai, kurie susiformuoja bendraujant tarpusavyje. Kultūra suvokiama kaip nuolat kintantis reiškinys, kuris ne tik lemia darbuotojų lojalumą bet ir tiesiogiai veikia daugelį kitų organizacijos sričių – reputaciją, darbo našumą, kokybę. Autoriai pabrėžia, kad organizacijos kultūros dėmė su įstaigos tikslais, vizija, misija ir vertybėmis padeda organizacijai lengviau išsiskirti iš kitų organizacijų.

Organizacinė kultūra (angl. *organizational culture*) vaidina svarbų vaidmenį organizacijos valdyme, todėl ja domisi ne tik mokslininkai bet ir verslo atstovai. Jau XX amžiaus viduryje, 1950–1960 m., JAV ir Vakarų Europos valdymo praktikai ir teoretikai atkreipė dėmesį į organizacinę kultūrą, kaip į svarbiausią veiksni, kuris organizacijoje padeda didinti veiklos efektyvumą ir telkia visus dirbančiuosius. 1970–1990 metais nagrinėjant kultūros problemas buvo suformuotas požiūris, kad kultūra yra organizacijos pagrindas ir išskirtinis jos bruožas. (Dilienė, 2014; Šimanskienė ir kt., 2015). Lietuvių ir užsienio autoriai (Giedraitis 2011; Janicijevič`ius, 2011; Patapas, Labeikytė 2011) organizacinę kultūrą laiko efektyvaus valdymo pagrindu, todėl ją kurti ir palaikyti būtina kiekvienoje organizacijoje. Siekiant darnos ir socialinės atsakomybės, organizacinė kultūra tampa svarbiu elementu, skatinančiu darbuotojus imtis iniciatyvos, dirbti produktyviai, rūpintis klientais. Organizacinė kultūra tiesiogiai veikia institucijos interesus – reputaciją, darbo našumą ir kokybę, darbuotojų geranoriškumą ir jų motyvaciją (Grublienė, Urbonaitė, 2014), todėl galima ją priskirti nematerialiam kiekvienos organizacijos turtui (Šimanskienė, Sandu, 2013; Purlys, 2009).

Pasak Dilienės (2014) ir Šimanskienės ir kt. (2015) tyrimai atskleidė, kad daugeliui pasaulio stipriųjų organizacijų pasiekti rezultatų padėjo unikali ir tik konkrečioms organizacijoms tinkanti kultūra, kuri vertinama kaip veiksminga vadybos priemonė, turinti įtakos veiklos rezultatams. Vadovams nustačius konkrečias normas, taisykles ir vertybes, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs efektyviau, mažės tarpusavio nepasitikėjimas ir nesaugumo jausmas. Piktornaitė ir Paužuolienė (2013), nagrinėdamos organizacinės kultūros poveikį, pabrėžia, kad ji suprantama kaip vertybių ir įsitikinimų visuma, daranti poveikį visiems organizacijoje vykstantiems procesams, todėl svarbu tyrinėti organizacinę kultūrą atskleidžiant jos daromą įtaką ugdant dirbančiųjų tapatumo jausmą, užtikrinant vertybių puoselėjimą (Šimanskienė, Sandu, 2013). Naujiems darbuotojams organizacinės kultūros pagrindų žinojimas padeda teisingai vertinti vykstančius įvykius, pastebėti visus svarbiausius ir esminius dalykus, stiprinti darbuotojų savimone ir aukštą atsakomybę vykdant jiems pavestas užduotis. Kultūra suteikia darbuotojams organizacinę tapatybę ir socialinio saugumo jausmą, kuria institucijai pridėtinę vertę, suteikia organizacijai įvaizdį, yra stabilumo ir tęstinumo šaltinis. Vadovaujantis šia kultūra darbuotojai pripažįstami ir apdovanojami už pasiekimus bei tampa sektiniais pavyzdžiais kitiems (herojais) (Ahmed`as, Shafiq`as, 2014; Šimanskienė ir kt., 2015).

Daugelis autorių savo darbuose teigia, kad organizacinė kultūra turi derėti su institucijos strategija, todėl vadovai, siekdami veiklos rezultatų, turi sukurti, keisti arba sustiprinti jau esamą kultūrą. Vis populiariau tampa skirti stiprias ir silpnas kultūras, nes, kaip galima numanyti, stipresnės kultūros organizacijose fiksuojama mažesnė darbuotojų kaita, labiau puoselėjamos ir pripažįstamos pagrindinės vertybės (Gupta, 2011; Švagždienė, Čepienė ir Bradauskienė, 2011). Tyrinėdami organizacinę kultūrą Shahzad`as ir kt. (2012) pastebi, kad tobulinant ir keičiant kultūrą galima pasiekti darbuotojų darbo efektyvumo bei visos organizacijos plėtros, todėl ji turi būti diegiama ne tik verslo, bet ir viešajam sektoriui priklausančiose organizacijose, kaip galimybė veiklos modernizavimui ir vystymui bei darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimui (Ismiyarto ir kt., 2015; Patapas, Labenskytė, 2011). Bendrų tikslų siekimas ir atsakomybės už juos prisiėmimas suteikia teigiamą energiją, išipareigojimą ir pasitenkinimą. Švietimo įstaigoje kultūrą taip pat galima apibūdinti kaip darbinį gyvenimą, todėl ja manipuluojant siekiama pagerinti institucijos efektyvumą ir sukurti teigiamą atmosferą. Vadovavimas yra viena iš organizacinės kultūros dedamųjų, todėl vadovui formuojant organizacinę kultūrą svarbu atsižvelgti į unikalią institucijos istoriją, atspindinčias vidaus ir išorės aplinkas (Purwana, 2015).

Organizacinė kultūra daro įtaką tiek atskiriems darbuotojams, tiek ir grupei elgsenai, paaiškina kaip žmonės bendrauja organizacijoje ir kaip veikia pati organizacija, siekdama užsibrėžtų tikslų (Chatman`as, 2016; Ostroff`as, Kinicki`is ir Muhammad`as, 2012). Stipri organizacinė kultūra skatina darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, suteikia psichologinį komfortą, stiprina pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą. Ji gali būti suprantama kaip aplinka, kurioje darbuotojai dirba, kurioje susiformavę elgesio normos, požiūriai, įsitikinimai, įgūdžiai ir perspektyvos, įpročiai ir išankstinės nuostatos. Kai kurie šie organizacinės kultūros elementai gali būti geri arba blogi, suformuoti buvusių patirčių ar lyderių (Grublienė, Urbonaitė, 2014; Madu, 2012). Šimanskienės ir Sandu (2014) teigimu, vadovams svarbu suvokti, kad konflikto sprendimai yra vienas iš organizacinės kultūros elementų. Organizacijos vadovas, padėdamas darbuotojams augti ir tobulėti, padeda sukurti psichologiškai saugią ir kūrybišką aplinką bei padrąsina susidūrusius su kliūtimis, vengti pykčio ir ieškoti kompromisų. Organizacinės kultūros įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo to, kaip greitai institucijos darbuotojai ją priims ir dirbs pagal naujas nuostatas, nes dirbantieji pirmiausia psichologiniame lygmenyje keičia mąstymą, atsiranda individuali savivoka bei formuojasi tarpkoleginis elgesys. Organizacinės kultūros naujai suformuota aplinka keičia darbo santykius ir kiekvieno dirbančiojo požiūrį, o pagrindinių organizacijos vertybių supratimas leidžia užkirsti kelią galimiems prieštaravimams bei konfliktams. Kultūra yra socialiai išmokstama ir perduodama kitiems nariams, nes organizacinės kultūros apibrėžimas grindžiamas įsitikinimu, kad darbuotojai žino, ką gali ir ko negali daryti. Vadovai perduoda pagrindines vertybes darbuotojams, ir kuo stipresnė bei vieningesnė susiformuoja elgsena, vertybės ir įsitikinimai, tuo stipresnė formuojasi organizacinė kultūra. Vadovai turi įvertinti savo vadovavimo stilių ir išlaikyti organizacinę kultūrą, užtikrinančią nuoseklų visų organizacijos narių elgesį, mažinančią konfliktų tikimybę, formuojančią psichologiškai saugią darbo aplinką. Organizacijoje vyraujanti gera sąveika tarp vadovo ir darbuotojų gerina komandinį bendradarbiavimą, stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei padeda įgyvendinti organizacijos misiją bei tikslus (Yafang`as, 2011).

Atkočiūnienė (2010) pastebi, kad organizacijos, atsižvelgdamos į besikeičiančią išorinę aplinką ir valdydamos pokyčius, turi įsivertinti organizacinę kultūrą ir ją modeliuoti taip, kad visų darbuotojų sukauptos skirtingos žinios būtų nukreiptos konkurencingų produktų ir paslaugų kūrimui. Organizacijos vadovų ir lyderių pagrindinė užduotis – kurti organizacijos nariams modernią aplinką, kurioje būtų siekiama bendrų tikslų, motyvuojama įgyti, taikyti ir keistis naujomis žiniomis (Švagždienė ir kt, 2011; Vaitkevičius, 2016). Organizacija turi nuolat gerinti savo veiklos rezultatus sukaupdama būtina kokybiškų žinių kiekį, generuodama naują informaciją ir skatindama tinkamiausiais būdais ją naudoti (Zakarevičius, 2012). Informacija apie įstaigą daro įtaką darbuotojų darbo našumui bei gerai emocinei savijautai, nes ne tik organizacija nori užimti lyderiaujančias pozicijas rinkoje, bet ir darbuotojai didžiulius savo organizacijai (Sharma, 2017). Tikslingai ir veiksmingai naudojant personalo įgytas žinias institucija geba lanksčiai ir atvirai mokytis, kurti įvairius projektus su išorės partneriais (Išoraitė, 2011; Šimanskienė, Sandu, 2014). Trakšelio (2011) manymu, personalo įtraukimas į organizacijos strategijos, misijos, filosofijos kūrimą padeda tobulėti ne tik darbuotojams bet ir pačiai organizacijai. Mokymosi procesas leidžia darbuotojams lengviau ir greičiau prisitaikyti bei reaguoti į besikeičiančią aplinką, išmoko bendradarbiauti dalinantis patirtimi, informacija, palengvina komunikaciją. Khan`as, Mariyum`as, Pasha`as ir Hasnain`as (2011) komunikaciją organizacijoje vertina kaip socialinę sistemą, kuri svarbi visiems darbuotojams identifikuojant jų ryšius organizacijoje, palengvinančia oficialių pranešimų ir įpareigojimų perdavimą darbuotojams bei sustiprinančia pasitikėjimą darbu.

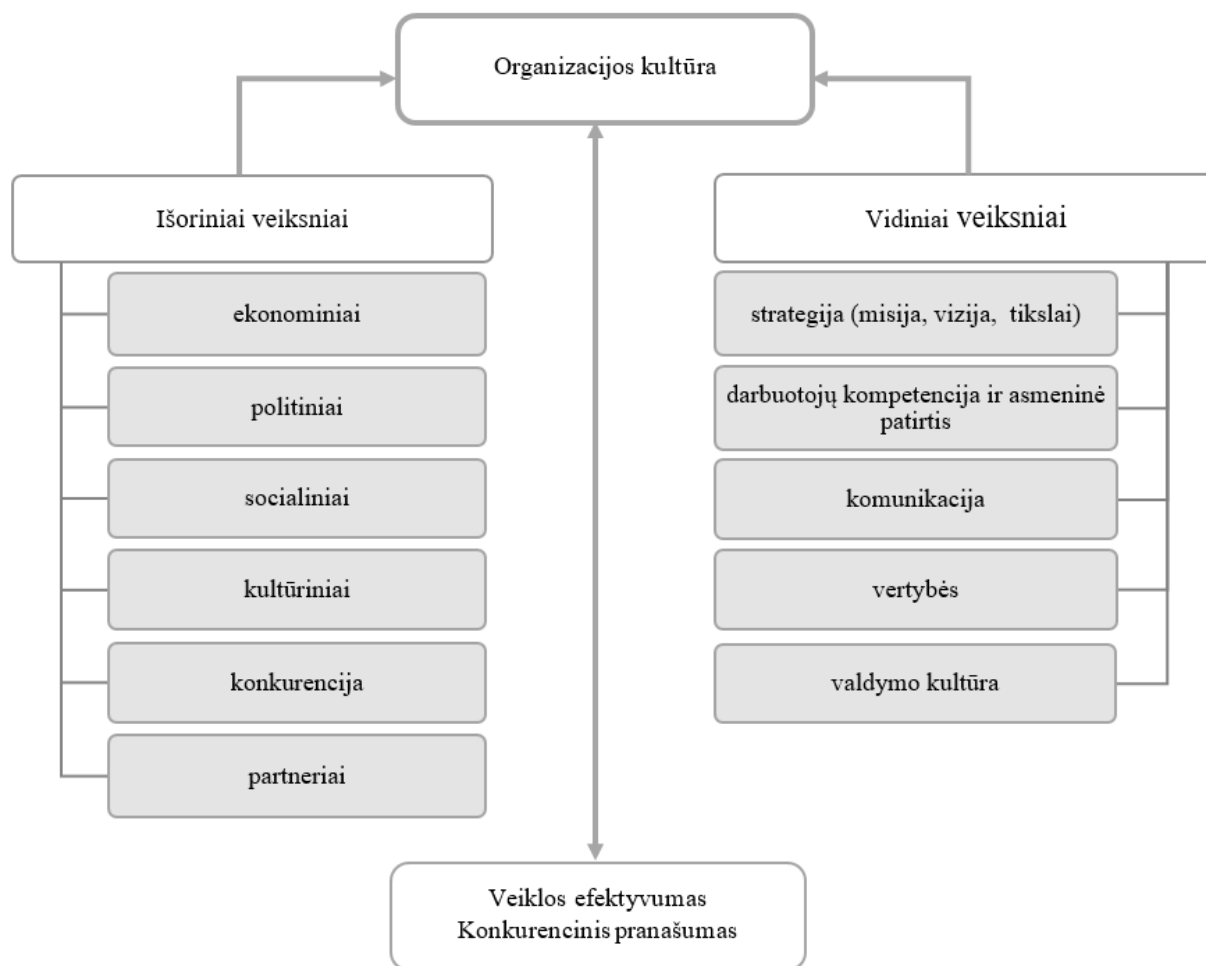
Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo įvairių vadovų taikomų strategijų bei visų darbuotojų, kurie dažniausiai yra stiprioji arba silpnoji organizacijos grandis, nes kiekvieno asmeninis indėlis atspindi visos įstaigos veiklos efektyvumą (Dilienė, 2014). Organizacinė kultūra yra tas veiksnys, kuris suvienija visų darbuotojų jėgas ir pastangas bei padeda veikti efektyviai ir sėkmingai. Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012b) teigimu darbuotojai gerai jaučiasi tokioje darbinėje aplinkoje, kurioje gerbiamos ir pripažįstamos kiekvieno asmeninės vertybės. Vadovai naujus darbuotojus supažindina su organizacijos puoselėjamosiomis vertybėmis, visai organizacijai priimtinais moralinėmis normomis, todėl labai svarbu aspektu tampa darbuotojo asmeninių ir organizacijos vertybių darna. Esant vertybių kongruencijai galima tikėtis, kad darbuotojai ne tik pripažins, bet saugos, puoselės ir vadovausis jomis. Autorių teigimu, kuo labiau vertybės sutampa, tuo labiau darbuotojai yra lojalūs organizacijai, efektyviau dirba ir padeda siekti bendrų tikslų. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija yra svarbus veiksnys lemiantis abipusius sėkmės rezultatus – darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu ir lieka lojalūs, o organizacija taip užsitikrina konkurencinį pranašumą. Šios dermės pasiekti nėra taip paprasta, nes organizacijos vertybės yra sudėtinga sistema, kurioje persipina politika, tradicijos, filosofija (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012b; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012c).

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nei nuo jos dydžio ar veiklos pobūdžio, siekia užimti kuo geresnes pozicijas rinkoje vartotojams teikdama kokybiškas paslaugas ar produkciją. Organizacijoms pasiekti šių tikslų padeda unikali organizacinė kultūra, kurios pagrindą sudaro žmonės. Vadovams būtina suprasti, kad vien tik žmogiškųjų išteklių turėjimas neužtikrina norimos sėkmės, todėl būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti. Gebėjimas pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos, motyvuotus, išsilavinusius ir lojalius darbuotojus padės pasiekti strateginių tikslų, o darbuotojai taps pagrindiniu, konkurentų sunkiai nukopijuojamu, ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu bei organizacijos sėkmės garantu. Tinkamai įvertinus kiekvieno darbuotojo skirtingumą kuriami tvirti kolegiški ryšiai, kurie atsiskleidžia per nuolatinį tobulėjimą, pozityvų emocinį klimatą ir bendradarbiavimą (Awadh`as, Alyahya`as, 2013; Išoraitė, 2011; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2015; Stripeikis, Ramanauskas, 2011).

Organizacinė kultūra yra galinga jėga, kuri formuoja visų darbuotojų elgesį, padeda kolektyvui siekti užsibrėžtų tikslų ir sudaro sąlygas darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimui. Darbuotojo ir organizacijos sąveika pasireiškia tuo, kad darbuotojai supranta organizacijos idealus ir vertybes, laikosi nustatytų taisyklių ir elgesio normų. Kai organizacijos vadovai deklaruoja visiems darbuotojams priimtinas vertybes, jos tampa pamatu organizacinei kultūrai, nuo kurios priklauso visų sutelktumas siekiant bendrų tikslų (Šimanskienė ir kt., 2015). Organizacinė kultūra yra stabilumo ir tęstinumo užtikrinimas institucijoje, padedantis naujiems darbuotojams teisingai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, pastebėti svarbiausius dalykus bei skatinantis visų narių atsakomybę už jiems pavestų užduočių atlikimą. Valdymo kultūra yra sudedamoji organizacinės kultūros dalis, kuri leidžia formuoti skiriamąją organizacinę politiką, atskirti organizacijas vienas nuo kitų ir tikslingai didinti organizacijų efektyvumą ir plėtrą (Dilienė, 2014; Žukauskas, Vveinhardt ir Andriukaitienė, 2018). Kultūra dažniausiai prasideda nuo aukščiausių vadovų, kurie geba daryti stipriausią įtaką visai organizacijos veiklai, skatinti inovacijas, formuoti pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę aplinką (Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2015; Šimanskeinė, Tarasevičius, 2010). Vadovų gebėjimas suprasti organizacinės kultūros svarbą organizacijai, padeda užkirsti kelią bet kokiems nenumatytiems padariniams (Lunenburg`as, 2011; Madu, 2012).

Kiekvienai institucijai svarbu sukurti savitą identitetą apibrėžiant kokybės strategijas, elgesio taisykles ir moralės normas, principus bei prioritetus, kas leistų verslo pasaulyje palaikyti aukštą organizacijos reputaciją. Vadovas turi tapti tikru lyderiu, aiškiai bei suprantamai darbuotojams pristatyti tikslus, keliamus reikalavimus ir taip kurti, puoselėti ar keisti organizacinę kultūrą. Šis procesas turi formuoti darbuotojų teigiamas nuostatas ir nuolat stiprinti arba silpninti tam tikrus jų įsitikinimus, kad visi vieningai siektų gerų rezultatų (Awadh`as, Alyahya`as, 2013). Organizacinė kultūra padeda vykdyti organizacijos plėtrą, nes yra visus organizacijos narius jungianti valdymo sistema. Veiksmingas vadovavimas organizacijai ir darbo procesams pozityviai veikia darbuotojus bei padeda siekti ekonominės gerovės. Lyderiai, organizuodami darbuotojų veiklą, keisdami jų elgseną ir sąmoningai kurdami organizacinę kultūrą vadovaujasi tam tikra filosofija, kurios pagrindą sudaro vertybių, pasaulėžiūros, psichologinių bei teorinių nuostatų kompleksas. Produktivi vadovų ir darbuotojų komunikacija, aiškiai perteiktos idėjos, tikslai ir uždaviniai padeda siekti efektyvesnio personalo valdymo, komandinio mokymo bei ugdymo, organizacijos veiklos efektyvumo didinimo (Šimanskienė, Ramanauskas, 2014; Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Gebėjimas kurti naujus produktus, paslaugas ar diegti kitas inovacijas yra svarbūs organizacijos vertės kūrimo veiksniai, todėl reikalinga sukurti palankią aplinką, kurioje vyrautų vertybės, nuostatos bei atitinkama organizacinė kultūra, kurios formavimąsi lemia išorinė verslo aplinka ir dviejų tipų vidiniai veiksniai. Pastariesiems priskiriamos asmens savybės: iniciatyvumas, kūrybiškumas ir rizikos toleravimas, o kitai grupei – nuo vadovo ir jo vadovavimo stiliaus priklausanti lyderystė, psichologiniai ir organizaciniai procesai bei pati organizacijos struktūra (Stripeikis, Ramanauskas, 2011). Organizacijų veiklai ir jose formuojamai organizacinei kultūrai įtaką daro politiniai, ekonominiai, kultūriniai ir socialiniai veiksniai. Organizacijos nuolat reaguodamos į dinamiškai besikeičiančią aplinką turi įveikti neplanuotus iššūkius ir rasti lanksčius sprendimus, nes vidaus ir išorės veiksniai gali turėti konstruktyvų arba destruktivų poveikį (Dark`as ir kt., 2017; Szymanska, 2016). Pasak Wu`aus ir Lin`o (2013), organizacinė kultūra yra laikoma vidiniais ištekliais ir turi poveikį organizaciniams santykiams, atspindi pagrindines vertybes, skatina atvirą bendravimą bei leidžia formuoti sistemą, padedančią rasti lanksčius sprendimus susidūrus su išorinėmis problemomis. 1 paveiksle pavaizduotas organizacinės kultūros funkcionavimo modelis.



1 pav. Organizacinės kultūros funkcionavimo modelis (sudaryta autorės)

Organizacijos vystydamos organizacinę kultūrą plečia savo galimybių ribas, sudarydamos sąlygas pokyčiams, kurie paskatina vystytis pačią organizaciją. Vadovų kuriama organizacinė kultūra stiprina institucijos vidines galimybes, todėl galima dirbtinai sukurti tokią situaciją, kuri paskatintų kultūros kaitą, t. y. išvestų iš pusiausvyros, kad rastųsi nauji organizacijos narių suvokimai bei efektyviau atsiskleistų žmogiškasis potencialas (Dilienės, 2014). Organizacinės kultūros vystymas glaudžiai siejamas su visos organizacijos vystymu, todėl įvykus vadovų kaitai, naujiems vadovams pirmiausia reikia susipažinti su esama organizacijos kultūra, praeityje susiformavusiomis vertybėmis, tradicijomis ir tik vėliau imti jas keisti (Kvedaravičienė, 2013). Vadybos praktikoje organizacinė kultūra yra sunkiai apibrėžiamas elementas, todėl ją kurti ir palaikyti yra sudėtingas darbas, o tai padariusios organizacijos pasižymi sėkme ir efektyvumu. Kultūra remiasi kolektyvine tradicija, taip pat bendrais elgesio įpročiais, pasaulėžiūra, tad kuo ši tradicija gilesnė, tuo yra sudėtingiau kultūrą keisti (Vveinhardt, 2011; Raišienė ir kt., 2014).

Dažnai apibūdinant organizacijos kultūrą atsiskleidžia fiziniai ir mąstymo veiksniai, kurie reguliuoja žmogaus elgesį, suvokimą bei santykius su organizacija ir kitais jos nariais. Sutinkami tokie apibūdinimai kaip bendri kultūriniai simboliai, formalūs ir neformalūs dokumentai ir susitarimai, vertybių kaita, bendrų įsitikinimų bei elgesio visuma. Ši kultūra yra nuolat kintanti ir priklauso nuo organizacijos narių turimos ne tik darbinės bet ir asmeninės patirties (Vveinhardt, 2011). Panašiai organizacinę kultūrą įvardija Janicijevičius (2011) išskirdamas ją kaip vertybių, požiūrių ir normų visumą, kuri pasireiškia organizacijos narių sukurtais simboliais, padedančiais nustatyti juos supančio pasaulio prasmę bei paaikškina kasdieninį elgesį. Svarbiausia organizacinės

kultūros ypatybė – ji yra unikali ir specifinė tik tam tikrai organizacijai, nes kyla per ilgesnį laiko tarpą iš įgytos abipusės organizacijos narių patirties. Lunenburg'o (2011) manymu organizacinė kultūra vaidina svarbų vaidmenį organizacijos narių gyvenime, nes ją sudaro bendri įsitikinimai, vertybės ir normos, turinčios įtakos visų narių mąstymui, jausmams ir elgesiui. Pagrindinis organizacinės kultūros palaikymo metodas yra socializacijos procesas, kurio metu darbuotojai susipažįsta su vertybėmis, laukiamu elgesiu ir socialinėmis žiniomis, kurios būtinos vaidmenims organizacijoje prisiimti. Kuriant ir stiprinant organizacijos vertę bei užsitikrinant stipresnį ir tvaresnį konkurencinį pranašumą pirmiausia reikia identifikuoti esamą kultūrą ir tik tada numatyti jos formavimo kryptis (Muratović as, 2013).

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus galima teigti, kad yra sudėtinga rasti vieningą organizacinės kultūros apibrėžimą, nors visi autoriai pateikia labai panašius jos apibūdinimus. Tai didelę įtaką visos organizacijos veiklai darantis veiksnys, padedantis išsiskirti iš kitų organizacijų, lemiantis veiklos rezultatus, stiprinantis darbuotojų pasitikėjimą bei įsipareigojimą organizacijai. Autoriai išskiria organizacinės kultūros įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams bei gerai savijautai, taip pat atliekamo darbo kokybei, nes daugumos pripažįstama ir palaikoma organizacinė kultūra turi įtakos visai organizacijos veiklai bei stabilumo užtikrinimui. Organizacinė kultūra yra dirbtinė, vadovų sąmoningai kuriama kultūra, padedanti formuoti organizacijos įvaizdį, skatinti darbuotojų bendruomeniškumą bei stiprinanti jų atsakomybę už atliekamas darbo funkcijas. Tinkama linkme formuojama kultūra yra visus narius apjungianti valdymo sistema, leidžianti organizacijai vystyti numatytą strategiją bei plėtrą. Kiekvienos organizacijos kultūra yra skirtinga, atliepanti tik tai organizacijai būdingus bendrus susitarimus ir formuojanti darbuotojų elgseną bei požiūrius, todėl autoriai pabrėždami jos svarbą, organizacinę kultūrą priskiria institucijos nematerialiajam turtui.

1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai

Organizacinės kultūros elementus ir lygius tyrinėjo daugelis mokslininkų (Bandzevičienė, 2011; Jenicijevičius, 2011; Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013; Švagždienė ir kt., 2011, Šimanskienė ir kt., 2015) tačiau pradininkas buvo Scheinas. Jis organizacinę kultūrą išskyrė į tris lygmenis: artefaktus, vertybes ir normas bei pagrindines prielaidas. Artefaktai apima visus žmogaus sukurtus matomus ir girdimus elementus – fizinę organizacijos aplinką, technologijas ir produktus, darbuotojų aprangą, mitus ir pasakojimus, kalbą, ritualus ir ceremonijas. Vertybės ir normos atskleidžia organizacijos narių bendrus įsitikinimus apie tai, kaip viskas turėtų vykti, o pagrindinės prielaidos glūdi darbuotojų sąmonėje ir yra tarsi nepastebimos, nors vėliau tampa neatskiriama gyvenimo dalimi (Schein, 2010).

Šimanskienė ir Sandu (2013) organizacinę kultūrą taip pat skirsto į lygmenimis, kuriuose atsispindi pagrindiniai jo elementai. Autorės skiria tris lygmenis: pirmas – matomas, kuris apima išorinius organizacijos bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą ir kontrolės sistemą, antrajam priskiriamos vertybės ir normos, jungiančios ritualus ir tvarką, o trečiajam - nebylūs įsitikinimai ir prielaidos, dėl kurių organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų veiklos produktyvumą ir tai tapti organizacijos sėkme. Tai pasiekti galima per pastebimą organizacinę kultūrą, kuri apima ritualus, ceremonijas, tradicijas ir visa tai, kas formuoja darbo grupės istoriją. Tyrinėjant organizacinę kultūrą atskleidžiančius elementus, atkreipiamas dėmesys į giliai išsisknijusias ir organizacijoje vyraujančias prielaidas, prasmes ir įsitikinimus, mitologiją, pasakojimus, fizinę aplinką, žargono ir ritualų komponentus (Bandzevičienė, 2011; Švagždienė ir kt., 2011). Stundžė (2010) analizuodama

mokslinę literatūrą organizacinės kultūros esmę taip pat atskleidžia per tris lygius. Pirmam lygmeniui priskiriami artefaktai, kurie suprantami kaip matomi objektai – organizacijos erdvių panaudojimas ir išplanavimas, darbuotojų aprangos kodas, jų vartojama kalba ir pasakojimai, naudojamos technologijos. Artefaktai – tai žmonių tam tikram tikslui sukurti objektai (Kairė, 2016), todėl jie labiausiai ir yra matomi stebint aplinką. Antram lygmeniui priskiriamos vertybės ir normos, kurios atskleidžia organizacijos narių bendrus įsitikinimus apie tai, kaip viskas turėtų vykti. Švagždienė ir kt. (2011) pastebi, kad jei organizacijos lyderių ir organizacijos vertybes priima visi darbuotojai, tai jos virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis, kurias naudinga paversti filosofija. Trečiam lygmeniui priskiriamos pagrindinės prielaidos, kurios glūdi darbuotojų pašamonėje ir tampa tarsi nepastebimos, nors vėliau tampa neatskiriama gyvenimo dalimi (Stundžė, 2010). Organizacinės kultūros elementai atsiskleidžia skirtingais lygmenimis, kurie turi būti perduodami naujiems darbuotojams. Kai kuriuos elementus reikia stebėti arba suvokti, tačiau kiti privalo būti įforminti oficialiuose organizacijos dokumentuose, todėl organizacinės kultūros institucionalizavimas yra svarbus visiems suinteresuotiems asmenims, nes leidžia įvertinti išorinius kultūros elementus. Organizuojant personalo darbą svarbu, kad įvairios taisyklės, normos, pageidautinos elgesio normos bei principai būtų aiškiai, konkrečiai apibrėžiami organizacijos vidaus dokumentuose ir suprantami visiems darbuotojams (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013).

Šimanskienė ir kt., (2015), apibrėždami organizacinės kultūros elementus jų charakteristikas skirsto į tris grupes. Pirmoji grupė jungia įstaigos ir jos darbuotojų veiklos charakteristikas (darbo metodai, vadovų ir darbuotojų elgesys, misiją ir viziją nusakančios vertybės; kalba, istorija, legendos, ritualai, apeigos, išvaizda, drabužiai ir kt. (kultūros formos) perduoda vertybes; kultūros palaikymui formuojamos darbuotojų samdos taisyklės, mokymo programos ir kt.). Antrajai grupei – organizacinės kultūros elementų apibrėžimai (bendros sampratos, žinios, vertybės, materialūs dalykai, darbuotojų požiūris į darbą ir santykiai su kitais darbuotojais, ir kt., taip pat, kas yra vertinga organizacijai, kokia yra kalba, simboliai, procedūros ir kasdieninės taisyklės. Dirbančiųjų savęs ir vietos organizacijoje supratimas, darbo etika ir kt.). Trečiajai grupei – apibrėžimai organizacinę kultūrą charakterizuojantys kaip vientisą komponentą (organizacinis klimatas, veikimo būdas, vertybės, formuojančios suvokimą, kas yra gera ir bloga, nukreipiančios organizaciją tinkama linkme, vadybinio personalo ir valdymo procesų bei darbo sąlygų kultūra).

Jenicevičius (2011) organizacinės kultūros turinį skiria į dvi elementų grupes – kognityviniai (vertybės, požiūriai ir normos) bei materialūs, semantiniai ir elgesio simboliai. Pagrindinės prielaidos atsiranda ilgą laiką pakartotinai naudojant sėkmingus išorės prisitaikymo ir vidaus integracijos problemų sprendimus, kad šie virstų pašamone, ir iš taisyklių, nurodančių kaip spręsti problemas – taptų sprendinių paaiškinimais. Vertybės, normos ir požiūriai yra pagrindiniai elementai, kurie daro įtaką organizacijos narių elgesiui. Vertybės nusako pastovius įsitikinimus, kad tam tikras elgesys yra labiau pageidautinas tiek asmeniui, tiek ir organizacijai. Normos ir elgesio taisyklės, kyla iš vertybių ir atspindi organizacijos narių kasdieninio elgesio kryptis, o požiūriai atspindi įsitikinimus bei lemia darbuotojų elgesį. Kitas organizacinės kultūros elementas yra simboliai – tai viskas ką galime pamatyti, išgirsti ar paliesti organizacijoje. Semantiniai simboliai gali būti išgirsti, tai žargonai, metaforos, istorijos, legendos, anekdotai. Organizacijoje šie kalbos simboliai turi daug platesnę reikšmę. Skirtingos organizacijos narių elgesio formos yra priskiriamos matomiems elgesio simboliams, turintiems tam tikras reikšmes. Prielaidos, vertybės, normos ir požiūriai organizacinėje kultūroje parodo, kaip organizacijos nariai supranta juos supantį pasaulį bei apibrėžia savo elgesį. Elgesio ir kiti simboliai ne tik padeda stiprinti organizacinę kultūrą, perteikti

ją naujiems nariams socializacijos metu, tačiau gali daryti įtaką kultūros kaitai. Šimanskienės ir kt. (2015) teigimu organizacinė kultūra dažniausiai apibūdinama per organizacijos narių ir jų veiklos charakteristikas (ritualai, istorija, legendos, filosofija), organizacinės kultūros elementų apibrėžimus (sampratos, žinios, vertybės, materialūs dalykai) ir organizacinę kultūrą, kaip vieną elementą (klimatas, esminės vertybės, atskleidžiančios kas gera ir kas bloga). Kiekviena organizacija susikuria unikalią kultūrą, kuri atsiskleidžia ne tik lygmenimis, bet gali būti vertinama įvairiomis metodikomis. Šimanskienė ir Sandu (2013) išanalizavę mokslininkų sukurtas metodikas siūlo organizacinę kultūrą tiek kuriant tiek koreguojant vertinti per įtraukimo (darbuotojams tinkamų darbo ir tobulinimosi sąlygų sudarymas, komandinio susivokimo stiprinimas); prisitaikymo (pokyčių skatinimas, orientacija į klientus, organizacinis mokymasis); nuoseklumo (pagrindinės vertybės, susitarimai, veiksmų suderinamumas ir sujungimas į visumą) ir misijos (strateginiai tikslai, siekiai, vizija) charakteristikas.

Daugelis autorių pastebi, kad kiekvienos organizacijos pagrindas yra vertybės, kurių pagrindu formuojamos atitinkamos normos ir elgesio modeliai. Organizacijos vadovų deklaruojamos vertybės sudaro sąlygas komandos sutelktumui, padeda formuoti bendrus požiūrius ir siekti bendrų tikslų (Šimanskienė ir kt., 2015; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012c). Šiai nuomonei pritaria Piktornaitė ir Paužuolienė (2013), pabrėždamos, kad organizacinę kultūrą reikia vertinti kaip vertybių ir įsitikinimų visumą, kuri suteikia darbuotojams tapatybės jausmą. Pociūtė (2011) ir Lunenburg`as (2011) taip pat akcentuoja vertybių svarbą, nes jos yra atsinešamos į organizaciją iš visuomenės arba sąmoningai sukurtos vadovų tam, kad būtų lengviau manipuliuoti darbuotojais siekiant pagerinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę ir taip kurti pridėtinę vertę (Madu, 2012; Staniulienė, Dilienė, 2014; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012a). Piktornaitės ir Paužuolienės (2013) teigimu, organizacijos vertybės turi būti pastebimos ne tik jos viduje, bet ir matomos klientų bei visuomenės. Jei šios vertybės bus patrauklios klientams, tai stiprins jų pasitikėjimą organizacija, suteiks konkurencinį pranašumą prieš konkurentus (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012a). Konkurencinis pranašumas neatsiejamas nuo inovacijų, kurioms tokia palanki organizacinė kultūra apibrėžiama kaip vienodų įsitikinimų ir vertybių visuma, pripažįstama visų organizacijos narių, daranti įtaką jų elgesiui, paremta organizacijos istorijomis, mitais, herojais bei pasireišianti per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. (Stripeikis, Ramanauskas, 2011). Organizacinėje kultūroje svarus vaidmuo tenka komunikacijai, kurios dėka vyksta sprendimų priėmimai, įgyvendinami tikslai ir bendri susitarimai, kuriuose išsiskiria papročiai ir įsitikinimai. Darbuotojai organizacijoje elgesio normas ir bendrus įsitikinimus naudoja norėdami suteikti prasmę darbinei veiklai bei keisdami savo požiūrius ir elgseną (Yafang`as, 2011; Stundžė, 2010). Organizacijos narių asmeninės vertybės turi įtakos priimamiems sprendimams, o įstaigos vertybės tampa tam tikru įrankiu kuriant pridėtinę vertę, nustatant valdymo sistemą ir pan. Organizacija savo vertybes perteikia per viziją, misiją ar filosofiją ir lemia bendrus darbuotojų ir organizacijos lūkesčius (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012c). Kiekviena organizacija turi savo istoriją, filosofiją, bendravimo būdą, įvairias sistemas ir procedūras problemų sprendimui bei tam tikras tradicijas. Visi šie vidiniai ir išoriniai organizacinės kultūros elementai leidžia įstaigai sukurti savitumą ir išskirtinumą bei daro įtaką darbuotojų moralei, emocinei būsenai, pasitenkinimui darbu (Šimanskienė, Ramanauskas, 2014). 2 paveiksle pavaizduoti organizacinės kultūros vidiniai ir išoriniai elementai.



2 pav. Organizacinės kultūros elementai (sudaryta autorės)

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir tokius organizacinę kultūrą apibrėžiančius elementus, kaip nuostatas, žaidimo taisykles arba įstaigos politiką, tikslus, viziją, misiją. (Patapas, Labenskytė, 2015). Organizacijoje svarbus kultūros elementų įsmeninimas, kuris atskleidžiamas per lyderius, herojus ir pasakojimus, o matomi simboliai – vėliavos, emblemos, ženklai ar kita heraldika - suteikia žinių apie organizacijoje esamą vidinę organizacinę kultūrą. Šimanskienė ir Sandu (2013) išskiria kalbą ir kultūrinį ryšių tinklą, kuriais galima perduoti informaciją. Įstaigose organizacinė kultūra atpažįstama per svarbius atributus – akivaizdžias ar paslėptas taisykles, elgsenos modelius, istorines aplinkybes (Šimanskienė ir kt., 2015). Kiti autoriai (Staniulienė, 2010; Švagždienė ir kt., 2011; Vveinhardt, 2011) savo darbuose teigia, kad stebėti organizacinę kultūrą galima per tokius elementus kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, principų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą. Organizacinės kultūros elementai: politika, tikslai, vizija ir misija, leidžia organizacijos nariams įsivaizduoti save, kaip jie atrodys po kelerių metų. Jei darbuotojams aiški organizacijos vizija, tai lengviau nustatyti tikslus, o ideologija padeda darbuotojams susieti priežasties ir pasekmės ryšius. Darbuotojai girdėdami pasakojimus apie organizacijos lyderius ir herojus turi galimybę susidaryti vaizdinį, kaip jie patys turėtų elgtis, o organizacijoje sukurti materialūs simboliai ir atributai pateikia informaciją apie organizacinę kultūrą. (Šimanskienė, Sandu, 2013).

Mokslinėje literatūroje išskiriami organizacinės kultūros svarbiausi elementai - vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas, yra tarpusavyje susiję, leidžia veikti tikslingai ir daro didelę įtaką visų organizacijos narių mąstymui, jausmams ir elgesiui. Ši kultūra gali būti vertinama matomais ir nematomais lygiais, jungiančiais visas organizacijos gyvenimo sritis. Organizacinės kultūros elementų ir lygių nustatymas yra sudėtingas procesas, nes išorinius elementus stebėti lengviau nei persidengiančias vertybes. Pagrindinė organizacinės kultūros elementų paskirtis – sustiprinti organizacijos unikalumą, išugdyti darbuotojų įsipareigojimą, formuoti bendrą atskirų žmonių kolektyvinį elgesį. Galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje sukurta kultūra daro reikšmingą įtaką kasdieninei jos veiklai, plėtrai ir veiklos rezultatams. Kuriant ir vystant organizacinę kultūrą tikslinga įvertinti esamą situaciją ir numatyti reikiamus pokyčius, kurie padėtų papildyti ir išplėsti organizacinės kultūros elementus bei leistų ją modeliuoti norima linkme.

1.3. Organizacinės kultūros tyrinėjimų metodologinės prielaidos

Organizacijose kultūrą analizuoti yra pakankamai sudėtinga, nes tyrėjo atėjimas į organizaciją yra tarsi intervencija į jos gyvenimą. Tokioje situacijoje yra sudėtinga surinkti objektyvius duomenis, nes darbuotojai gali persistengti pateikdami informaciją (Kaziliūnas, 2015), todėl organizacinės kultūros tyrimo sėkmę lemia teisingai pasirinktas įvertinimo metodas (Bandzevičienė, 2011). Mokslininkai (Ostroff`as ir kt. 2012; Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012) pastebi, kad tiriant organizacinę kultūrą taikomi kokybiniai metodai yra labiau orientuoti į interpretavimus, proceso vertinimą, išryškina subjektyvumą bei situacijos ir elgesio ryšius, kurie yra svarbūs formuojant bendrą patirtį. Kiekybiniai tyrimai leidžia atlikti matavimus, įvertinti rezultatus, pabrėžia objektyvumą, tačiau siekiant atlikti kuo tikslesnius vertinimus, mokslininkai siūlo tyrime naudoti kelias metodikas ar metodus, kuriuos tarpusavyje tinkamai suderinus galima susidaryti tikrąjį organizacinės kultūros vaizdą (Janičiūvičius, 2011).

Mokslinėje literatūroje sutinkama nuomonė, kad organizacijos kultūra yra juntama intuityviai ir todėl jos negalima išmatuoti. Tačiau egzistuoja ir kita nuomonė, teigianti, kad organizacijos kultūrai atskleisti labiausiai yra tinkamas etnografinis tyrimas, kuris gali būti taikomas tirti įvairaus pobūdžio kultūrai, sudarytai iš tam tikrų žmonių grupių, kuriuos jungia bendri interesai, tapatumas, elgsena, nuostatos (Chatman`as, O`Reilly, 2016; Vveinhardt, 2011; Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012). Tyrimo metu užmegztas kontaktas su dalyviais padeda atskleisti, kaip organizacijos darbuotojai dalijasi patirtimi, dėsto savo mintis, taip pat galima stebėti žmonių elgseną, jų bendravimą, kalbą, kaip atliekamos bendros veiklos, ko išmoksta vieni iš kitų ir kaip tą patirtį naudoja. Tyrėjai siekia gauti kuo daugiau artefaktų įrodymų, atrasti istorijas, ritualus ir mitus bei kitus kultūros elementus (Kardelis, 2002; Ostroff`as ir kt., 2012;).

Mokslininkas Ott`as siūlo stebėti organizacijos darbo procesą, studijuoti įvairius straipsnius ir dokumentus, kultūrinius ryšius, simbolius, istorijas, herojus ir anekdotus, kas gali atskleisti užslėptas organizacinės kultūros prasmes. Svarbu išsiaiškinti įstaigų hierarchinę struktūrą, nes kiekvienoje organizacijoje ji pasižymi savitu vadovavimo stiliumi bei požiūriu į darbuotojus. Atlikus pavienių ar grupės darbuotojų apklausą ir norint patikrinti rezultatus, siūloma stebėti organizacijos veiklą ir taip atskleisti, ar tikrai darbuotojų žodžiai nesiskiria nuo jų darbų. Mokslininkas pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra pastebima ne tik viduje bet ir išorėje, todėl labai svarbu informaciją rinkti iš įstaigos klientų ar svečių (Dilienė, 2014; Šimanskienė, Sandu, 2013). Organizacinę kultūrą 10-čia charakteristikų tirti siūlo Robbins`as. Organizacijos kultūros

vaizdas atskleidžiamas analizuojant darbuotojų asmeninę atsakomybę, vertinant rizikos laipsnį, veiksmų suderinamumą ir kryptingumą, vadovų palaikymą, nustatytas kontrolės normas, identifikuojant darbuotojų susitapatinimo su organizacija laipsnį, darbuotojų skatinimo ir apdovanojimų kriterijus, ginčų ir nesutarimų sprendimų būdus bei valdymo struktūrą (Dilienė, 2014). Daugelis autorių (Denison`as, Nieminen`as ir Kotrba, 2014; Ostroff`as ir kt., 2012; Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012) teigia, kad tyrinėjant organizacinę kultūrą svarbu ne tik išskirti jos elementus, kuriuos ištyrus būtų galima įvertinti konkrečios organizacijos kultūrą, bet ir numatyti jos koregavimo galimybes. Šiam procesui įvertinti išsamų modelį pateikė Denison`as (*Denison Organizational Culture Survey* kuriame organizacinė kultūra nagrinėjama per šias pagrindines charakteristikas: darbuotojų įsitraukimą ir komandinio darbo tobulinimo galimybes, prisitaikymą prie pokyčių, organizacinį mokymąsi ir orientaciją į klientą, nuoseklumą, kuris atskleidžiamas per pagrindines vertybes, susitarimus, koordinaciją bei integraciją ir misiją, strategines kryptis, siekius, tikslus bei viziją.

Dar vienas labai dažnai naudojamas organizacinės kultūros tyrimui anketinės apklausos instrumentas sukurtas mokslininkų Cameron`o ir Quinn`o įvardijamas kaip Konkuruojančių vertybių modelis (angl. *Competing Values Framework – CVF*). Šis profesionalus klausimynas yra pripažintas daugelio tyrėjų, nes leidžia objektyviai ir tiksliai įvertinti gautus rezultatus vadovaujantis mokslininkų sukurtu instrumentu, o ne remtis tyrėjo asmeninėmis nuostatomis (Staniulienė, Dilienė, 2014; Šimanskienė kt., 2015; Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Mokslininkai Reilly`is, Chatman`as ir Caldwell`as bandydami aiškintis, kurie tyrimų metodai tinkamiausi tiriant organizacinę kultūrą 1991 m. sukūrė Organizacinės kultūros suderinamumo metodą (angl. *Organizational Culture Profile*). Metodas dažniausiai naudojamas vertinant organizacinę kultūrą. Jo pagrindą sudaro 7 organizacinių vertybių grupės, pagal kurias tiriama darbuotojo ir organizacijos suderinamumas. Tyrimas apima 3 etapus ir padeda išsiaiškinti organizacijos puoselėjamas vertybes ir darbuotojo poziciją jų atžvilgiu (Gulbovaitė, 2014; Stundžė, 2010; Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012).

Esamai organizacinei kultūrai įvertinti Cooke`is ir Lafferty`is sukūrė Organizacinės kultūros aprašymo (angl. *Organizational Culture Inventory OCI*) klausimyną, kuriame 12 esminių elgesio normų grupuoja į tris pagrindinius kultūros tipus: konstruktyvų, pasyvų / gynybinį ir agresyvų / gynybinį. Keturios elgesio normos priskirtos pirmajam tipui, o likusios aštuonios – gynybos (pasyvus ir agresyvus) kultūros tipui. Šio metodo esmę sudaro 120 teiginių, kurie apibūdina organizacijos narių elgesį, ir nustato organizacijos ar grupės esamas ir pageidaujamas elgesio normas. Praktiškai pritaikius šį metodą organizacijos nariams galima aiškiai pamatyti ar šiuo metu organizacijoje vyraujanti kultūra skiriasi nuo tų vertybių ir normų, kurios padėtų organizacijai pasiekti nusistatytų tikslų. Tyrimo rezultatai padeda atkreipti dėmesį į konkrečias tobulintinas sritis ir susitelkti į organizacijos vizijos įgyvendinimą (Janicijevič`ius, 2011; Šimanskeinė ir kt., 2015).

Atlikta teorinė mokslinių šaltinių analizė rodo, kad organizacinei kultūrai tampant vis svarbesniu elementu vystant organizacijų veiklą, mokslininkai tyrinėdami šią sritį kuria instrumentus, padedančius tiksliai atlikti tyrimus ir analizuoti gautus rezultatus. Siekiant kuo geriau įvertinti organizacijoje vyraujančią kultūrą svarbu informaciją rinkti ne tik jos viduje, bet ir išorėje, naudojant mokslininkų sukurtus klasikinius tapusius klausimynus, juos adaptuojant konkrečiam tyrimui arba sudarant pačiam tyrėjui.

2. Pasitenkinimo darbu teorinė analizė

Organizacijoms tampa vis sudėtingiau prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, todėl šioje situacijoje vis didesnę svarbą įgauna darbuotojų turimos žinios ir kompetencija. Diskienė ir Tamoševičienė (2014) teigimu, tarpusavyje susiję trys reiškiniai – organizacinis išsipareigojimas, išitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu yra svarbūs ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai. Organizacijos vis labiau supranta, kad pagrindinis jų turtas yra darbuotojai, lemiantys pagrindinį konkurencinį pranašumą (Viningienė, 2014). Išsipareigojimas organizacijai siejamas su pasitenkinimu darbu ir mažesne darbuotojų kaita. Tai svarbu švietimo įstaigoms, nes pedagogui keičiant darbo vietą, administracija susiduria su nemažais sunkumais, kurie tiesiogiai veikia ne tik mokinių pasiekimus bet ir švietimo įstaigos rezultatus (Toropova ir kt., 2021). Pedagogo darbas yra reikšmingas ne tik konkrečiai švietimo įstaigai, bet ir visai ekonomikai, nes dabartinėje žinių visuomenėje būtent jiems reikia ugdyti jaunąją kartą. Pastaruoju metu didėjantys reikalavimai, skatinantys prisitaikyti prie pokyčių ir diegiamų inovacijų, kelia švietimo darbuotojams daug streso, todėl stebimas pedagogų noras pasitraukti iš šios profesijos (Diskienė, Tamoševičienė, 2014).

2.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Šiuolaikiniame pasaulyje kiekviena organizacija jaučia konkurenciją ir turi rasti būdus, kaip prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Vadovams svarbu dėmesį skirti darbuotojų motyvavimui ir pasitenkinimo darbu stiprinimui, kad jie savo pastangomis prisidėtų prie organizacijos veiksmingumo ir geresnių rezultatų. Darbuotojų motyvacija darbu yra individuali, tačiau egzistuoja tam tikri dėsniniai ir teoriniai, padedančios išlaikyti darbuotojus ir skatinančios juos dirbti produktyviau (Lipinskienė, 2012). Thiagaraj`as ir Thangaswamy`is (2017) pasitenkinimą darbu sieja su asmeniniu darbuotojo požiūriu į patį darbą ir malonia emocija, kuri atsiranda jį atlikus. Bendrai pasitenkinimas gali būti apibūdinamas kaip individualus arba organizacinis elgesys, orientuotas į bendrą tikslą. Motyvuoti žmones nėra lengva, tačiau tam tikrų mokslininkų sukurtų teorijų žinojimas ir taikymas praktinėje veikloje gali vadovams pagelbėti geriau suprasti savo darbuotojų poreikius. Autorių teigimu, mokslininkų patvirtintas pasitenkinimo darbu teorijas reikėtų skirstyti į dvi kategorijas – turinio ir proceso.

Turinio teorijos susijusios su žmonių poreikių nustatymu. Maslow`o (1954) poreikių teorija suskirstyta į penkis pakopas, tai - fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos. Pirmiausia žmogui svarbu patenkinti fiziologinius ir tik vėliau pereiti prie kitų poreikių tenkinimo. Alderfer`as (1969) motyvuodamas empirinių tyrimų duomenimis performulavo Maslow`o teoriją ir ją sutrumpino iki 3 lygių – esamų arba egzistencinių, socialinių ir augimo poreikių. Jo teigimu esami arba egzistavimo poreikiai susiję su žmogaus išgyvenimu, kuriuos jis gali patenkinti gavęs darbo užmokestį. Socialinius poreikius galima tenkinti tiek šeimoje, tiek ir darbo kolektyve, o augimo poreikiai orientuoti į patį žmogų ir apima jo asmeninį augimą ir vystymąsi. Žmogus, ieškodamas naujų galimybių ir iššūkių sėkmingai juos gali patenkinti dalyvaudamas organizacijos veikloje. Poreikius į tris lygmenis skirsto ir McClelland`o (1961) teorija – tai poreikiai, susiję su valdžiu, sėkme ir priklausomybe. Mokslininko nuomone, dauguma šių poreikių formuojasi gyvenimo eigoje ir remiasi konkrečiais žmogaus patirtimi, todėl tinkamas darbo tikslų nustatymas veiklos rezultatų siekiantį darbuotoją paskatins dirbti produktyviai. Dar viena turinio krypties teorija, vaidinanti svarbų vaidmenį pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbu, yra Herzbergo dviejų veiksnių teorija, kurioje išskiriami išoriniai arba higieniniai ir vidiniai veiksniai. Pirmieji susiję su darbo aplinka ir daro įtaką nepasitenkinimui darbu – tai gali būti

įstaigos politika, vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai, netinkamos darbo sąlygos, mažas darbo užmokestis, neužtikrintas darbuotojų saugumas. Vidiniai veiksniai siejami su pasitenkinimu darbu, asmeniniais pasiekimais, atsakomybės laipsniu, pripažinimu, tobulėjimo galimybėmis (Bakanauskienė ir kt. 2010; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Kaip ir ankstesnės, X ir Y teorija, pasiūlyta McGregor`o (1960), atspindi žmonių elgesį. Nenorintieji tobulėti ir žemų paskatų yra priskiriami X teorijai, o Y teorijoje mokslininkas žmogų vertina kaip kūrybingą asmenybę, turinčią ambicijų siekti aukštesnių tikslų, todėl tokie darbuotojai darbe susidūrę su prasta valdymo kultūra gali prarasti pasitikėjimą. Pagal McGreger`o teoriją organizacijoje turi vyrėti gera valdymo struktūra, išnaudojamas darbuotojų potencialas ir stiprinamas pasitenkinimas darbu.

Proceso teorijų kūrėjai kreipia dėmesį į darbuotojo motyvaciją, galimybes kreipti dirbančiųjų elgesį norima linkme ir atskleisti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu patirtis. Vroom`as (1964) sukūrė plačiausiai naudojamą motyvacijos paaiškinimą, kuris remiasi nuostata, kad darbuotojų noras veikti priklauso nuo jų lūkesčių. Tikimasi, kad pasiekto rezultato įvertinimas bus palankus ir šie geresni rezultatai taip pat atitiks darbuotojų asmeninius tikslus bei įgis tam tikrą atlygio formą. Teisingumo teorijos kūrėjas Adams`as (1965) teigia, kad darbuotojo gaunamas atlygis turi atitikti įdėtas pastangas siekiant rezultato. Vadovui svarbu būti objektyviu ir sąžiningu atlyginant už atliktas užduotis, nes neteisingai įvertinus darbuotojus už tą patį darbą gali sumažėti jų produktyvumas ir pasitenkinimas. Locke`ė (1968) tikslo nustatymo teorijoje siūlo darbuotojams pateikti aukštesnius ir aiškius tikslus, nes tada darbuotojai turės daugiau motyvacijos ir pastangų juos įgyvendinant. Porter`is ir Lowler`is (1968) sukūrę savo modelį išplėtė Vroom`o teoriją teigdami, kad individualios žmogaus pastangos susijusios su darbo atlikimu ir pasitenkinimu bei atlygiu už veiklos rezultatus. Atlygis gali būti vidinis ir išorinis – asmeninis augimas ir tobulėjimas siejamas su vidiniu žmogaus pasitenkinimu, o materialinis darbo įvertinimas – su išoriniu. Šio modelio esmė ta, kad naudojant lūkesčių teisingumo kriterijus, darbuotojas už savo atliekamo darbo rezultatus turi gauti atlygį, kuris savaime suteikia pasitenkinimą (Malašauskaitė, Vaškelytė ir Jarienė, 2019). Viningienės (2014) teigimu, skatinimo elementai gali kisti, atsižvelgiant į tai, kokie motyvai yra svarbūs konkrečiam darbuotojui, pvz. jaunam specialistui svarbesniu veiksmu gali būti karjeros galimybės, o jaunoms šeimoms – lankstus darbo organizavimas. Gyvenimo kokybę, kaip pasitenkinimo darbu elementą, savo darbuose mini Rehman`as ir kt. (2013), pabrėždami, kad tai stiprina darbuotojų psichologinį saugumą, kelia savivertę bei leidžia jaustis saugesniam. Pasak autorių, pasitenkinimas darbu, nesvarbu privačioje ar valstybinėje organizacijoje dirba žmogus, yra svarbiausias veiksnys, kuris užtikrina darbuotojų lojalumą organizacijai bei gerina teikiamas paslaugas ar gaminamą produkciją. Darbuotojų poreikiai yra individualūs ir atspindi asmenybės ypatumus, todėl negalėdamas patenkinti fiziologinių, psichologinių ir socialinių poreikių žmogus turi ieškoti vidinių motyvavimo priemonių. Darbo aplinkoje motyvavimo priemonės turi sudaryti bendrą, tik konkrečiai organizacijai būdingą, sistemą, kuri atsiskleistų per organizacinės kultūros elementus – viziją, misiją, tikslus (Bakanauskienė ir kt., 2010; Lipinskienė, 2012; Viningienė, 2014).

Šorytės ir Pajarskienės (2014) nuomone, kad organizacijoje darbuotojai jaustų pasitenkinimą savo darbu, svarbu rūpintis ne tik tinkamų darbo sąlygų sudarymu, fizine ir psichine sveikata bet kurti gerovę organizacijoje. Šis procesas svarbus ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai. Darbo aplinkoje sukūrus saugią socialinę aplinką, palaikančią pozityvius santykius su kolegomis ir vadovais, darbuotojų pripažinimas ir įtraukimas į svarbiausių organizacijos klausimų sprendimą, tinkamų sąlygų kvalifikacijos kėlimui sudarymas bei galimybių derinti darbą ir šeimos poreikius užtikrinimas, užtikrina gerovę darbuotojams ne tik pačioje organizacijoje bei ir už jos ribų. Autorės

teigia, kad darbuotojams suteikiama atsakomybė už atliekamą darbą bei keliami reikalavimai, tiesiogiai siejasi su darbuotojų gerove organizacijoje, turi įtakos pasitenkinimui ir įsitraukimui į darbą, geresnei psichologinei būsenai ir didesniai darbingumui. Organizacijoms svarbūs novatoriškumo ir produktyvumo kriterijai, padedantys gauti pelną ir išlikti lanksčiomis bei efektyviomis, o darbo aplinkos tiesioginis ryšys su pasitenkinimo jausmu lemia visų dirbančiųjų motyvaciją ir organizacijos veiklos produktyvumą. Ši sąsaja naudinga organizacijai ir pačiam žmogui, nes padeda patenkinti asmeninius poreikius, suteikia galimybę būti pripažintam ir įvertintam. Tai priklauso ne tik nuo paties žmogaus, bet ir nuo įstaigoje vyraujančių organizacinių veiksnių, kurie stiprina jo prisirišimą (Adomynienė, Gustaitienė, 2011; Viningienė, Ramanauskas, 2012).

Darbuotojų pasitenkinimą darbu stiprinti daugiausia galimybių turi vadovai kurdami organizacinę kultūrą ir palaikydami gerą emocinį mikroklimatą. Diskienės ir Tamoševičienės (2014) atliktas pasitenkinimo darbu tyrimas atskleidė, kad Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų įsitraukimas į darbą stiprina jų emocinį įsipareigojimą organizacijai, kas skatina juos jausti pareigą likti joje dirbti. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad didėjant pedagogų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų pasitenkinimas darbu, kuris stiprina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Šie ryšiai suteikia galimybę sėkmingai veikti švietimo įstaigoms, nes savo organizacijai įsipareigoję ir darbu patenkinti darbuotojai užtikrina konkurencinį pranašumą. Tinkamai atlikus darbą pedagogai jaučia pasitenkinimą dėl išsikeltų tikslų įgyvendinimo. Emocinė būsena yra svarbi vertinant darbo rezultatus, kuriant pozityvius tarpusavio santykius, mikroklimatą bei darbo aplinką, kuri taip pat turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams (Chandra, 2016; Dambrauskienė, 2016). Dar viena motyvuojanti priemonė – organizacinė parama, kurios dėka sukuriama darbuotojams aiškios informavimo, komunikavimo, skatinimo bei darbų planavimo procedūros. Organizacinė parama naudinga ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai, nes pasitikėjimu grįsti darbuotojų ir vadovų santykiai padeda geriau suprasti viziją, darbo strategiją bei kitus vidinius procesus, formuoja gerą mikroklimatą, skatina inovacijas (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Šiai nuomonei pritaria Pisanti`is, Doef`as, Maes`as, Lazzari`is ir Bertini`is (2011) pabrėždami organizacinių sąlygų svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu. Autorių nuomone, jei organizacijoje vadovai nepalaikys savo darbuotojų, stiprins psichologinę įtampą, galima tikėtis kad dirbantieji nebus motyvuoti ir patenkinti atliekamu darbu, jiems gali pasireikšti net emocinis išsekimas ar depresija.

Bakanauskienė ir kt. (2010) atlikto universiteto darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja jų atliekamas darbas, tačiau visi norėtų gauti geresnį grįžtamąjį ryšį apie asmeninius pasiekimus, bei turėti mažesnę darbo krūvį, kuris mažina pasitenkinimą. Tai patvirtina Whitaker`as ir Levy`is (2012) teigdami, kad teikiama konstruktyvi refleksija darbuotojams yra motyvuojantis veiksnys, skatinantis profesinį tobulėjimą, o vadovų išsakomas grįžtamasis ryšys sustiprina pasitenkinimą darbu, nors ir nėra įvertintas finansine išraiška (Dambrauskienė, 2016). Universiteto akademiniai darbuotojai yra patenkinti savo užimamomis pareigomis, darbo funkcijomis, galimybe spręsti įvairias problemas, todėl savo darbą vertina kaip labiausiai atitinkantį jų asmeninius siekius. Pasitenkinimas darbu teikia pridėtinę vertę visam universitetui, nes motyvuoti ir psichologiškai stiprūs darbuotojai geba užtikrinti aukštą mokymo paslaugų kokybę. Pagrindiniais veiksniais, mažinančiais pasitenkinimą atliekamu darbu, buvo įvardinti didelis darbo krūvis bei dėl patiriamo streso kylantys konfliktai. Autorių nuomone, stiprinti pasitenkinimą darbu yra pakankamai sudėtinga, todėl universitete tobulinant organizacinę kultūrą ir valdymą svarbu užtikrinti saugias darbo sąlygas, sukurti gerą darbinį mikroklimatą,

pasirūpinti darbuotojų saugumu. Tyrimu atskleista, kad darbuotojų amžius, lytis, darbinė patirtis, išsilavinimas ir kitos charakteristikos taip pat turėjo įtakos pasitenkinimui darbu.

Afshinpour`as (2014) nuomone, teigiama darbo patirtis glaudžiai siejasi su pasitenkinimu, nes turint pakankamus įgūdžius, gebėjimus ir priemones gerai atlikus vadovo pavestas funkcijas darbuotojai sukelia teigiamas emocijas. Vadovo gebėjimas sukurti tinkamas darbo sąlygas, numatyti teigiamus organizacinės kultūros ir išorinės aplinkos pokyčius, sukuria palankią darbinę aplinką, skatina abipusį dialogą ir tampa motyvuojančiu veiksniu stiprinančiu darbuotojų pasitikėjimą. Šilėnienė ir Pakėnė (2016) atliktas ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimas parodė, kad vadovai remiantys ir palaikantys pedagogus, padeda sustiprinti pasitenkinimą darbu, o darbuotojai tai vertina kaip stipriausią motyvacinę priemonę po pasitikėjimo ir optimizmo. Savo darbu patenkinti pedagogai geba kurti geresnius santykius su ugdytiniais, užtikrina kokybišką ugdymą, stiprina mokyklos įvaizdį. (Diskienė, Tamoševičienė, 2014).

Gustainienė ir Pranckevičienė (2010) organizacinę kultūrą ir gerovės kūrimą darbo aplinkoje tiesiogiai sieja su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei lojalumu organizacijai, o šis procesas apima psichologinius ir socialinius veiksmus. Psichologiniams veiksniams galima priskirti teigiamą savęs vertinimą, patirties ir asmeninio augimo poreikį, tikslų turėjimą ir gyvenimo krypties numatymą, gebėjimą spręsti kylančias problemas bei pozityvų bendravimą su aplinkiniais. Darbuotojų gerovė organizacijoje pirmiausia siejama su pasitenkinimu darbu, galimybe lyderiauti darbo aplinkoje ir teigiamu požiūriu į pokyčius, geranoriškus bendradarbių ir vadovų santykius, pagarba žmogui bei asmeninius santykius su artimaisiais (Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2014). Motyvuoti darbuotojai organizacijoms teikia apčiuopiamą naudą – dėl produktyvaus darbo stiprėja organizacijos įvaizdis, sukuriamos patrauklios darbo vietos, darbuotojai stengiasi išlaikyti darbo vietas, todėl stiprėjanti motyvacija taip pat stiprina ir pasitenkinimą darbu (Javed`as, Jaffari`s, ir Rahim`as, 2014). Beržinskienė ir Raziulytė (2012) darbo užmokestį išskiria kaip pagrindinį motyvacinį veiksnį, kuris siejamas su pasitenkinimu darbu, nes jo dydis keičia darbuotojo gyvenimo kokybę bei padeda tenkinti įvairius poreikius. Autorių manymu, darbo užmokestis siejasi ne tik su skatinimu produktyviau dirbti bet ir su aukštesniu pragyvenimo lygiu, geresne darbo kokybe, mažesne darbuotojų kaita. Žmonių poreikiai ir lūkesčiai yra skirtingi, todėl ieškant sprendimų kaip stiprinti jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, pirmiausia reikia sukurti šiuolaikišką ir kūrybišką darbinę aplinką, kuri žmonių elgesį kreiptų organizacijai palankia kryptimi. Pasak Kavaliauskienės (2012), motyvacija daro didelę įtaką darbuotojų lojalumui, todėl vadovai, siekdami išlaikyti gerus darbuotojus, dažniausiai pasirenka materialinį paskatinimą. Ši priemonė ne visada gali pasiteisinti, nes darbuotojams svarbūs gali būti tokie veiksniai, kaip organizacijos vertybės bei tikslai, o finansinės priemonės gali turėti tik trumpalaikį poveikį. Loganathan`as (2013) teigimu, kartais darbuotojai gali dirbti ne dėl atlyginimo, o dėl tikslo ir jų lojalumui įtakos turi asmeninės (amžius, lytis, stažas) ir organizacijos (struktūra, organizacinė kultūra) charakteristikos bei turima darbo patirtis. Tęstinį lojalumą sustiprina darbuotojo amžius, lytis ar darbo stažas bei įvairūs materialiniai paskatinimai (premijos, atlyginimas, karjeros galimybės, kokybiška darbo aplinka ir suteikiamos socialinės garantijos). Visi šie veiksniai darbuotojams sudaro sąlygas patenkinti savo poreikius, todėl dirbantieji atsilygina organizacijai produktyviu darbu ir jos tikslų įgyvendinimu (Merkys, Brazienė, 2014). Darbuotojai visada jaučia teigiamas emocijas kai jiems pavyksta atlikti tinkamai darbą, todėl stiprinant jų pasitikėjimą ir norą siekti geresnių rezultatų, svarbu rasti motyvuojančių priemonių ir būdų – skirti į aukštesnes

pareigas, didinti darbo užmokestį ar sudaryti galimybes tobulėti. Jei šios priemonės pasiteisina, galima tikėtis, kad darbuotojai ir organizacija pasieks savo tikslus (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010).

Žmogaus psichologinė būseną, pasak Dromantaitės, Raišienės, Račelytės, Jurčiukonytės ir Vyšniauskienės (2012), neatsiejama nuo patiriamo pasitenkinimo darbu, nes darbuotojas, jausdamas pasitenkinimą darbo aplinkoje, formuoja teigiamas nuostatas ne tik į darbo procesą, bet ir išorinę aplinką. Autorės išskiria tris žmonių požiūrius į darbą. Vieni žmonės darbą sieja su finansine nauda, kiti – su galimybe siekti aukštesnių pareigų, o trečiai grupei priklauso žmonės, kurie darbą sieja su pašaukimu. Galima teigti, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo daugelio kriterijų, tačiau kiekvienas žmogus poreikius ir prioritetus nusistato pats, todėl vadovams svarbu tai žinoti skirstant darbo užduotis ar planuojant karjeros galimybes. Nederant organizacinės kultūros elementams bei darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, organizacija gali prarasti kvalifikuotus darbuotojus. Iqbal`as ir kt. (2014) išskiria vadovo lyderystės svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes įtempta darbo aplinka sukelia stresines situacijas, kurios ir lemia pasitraukimą iš įstaigos. Autoriai skiria penkis veiksnius, kurie yra svarbūs stiprinant organizacijoje darbuotojų pasitikėjimą darbu. Tai: pozityvūs santykiai su vadovais bei bendradarbiais, žemas streso lygis, tinkamas darbo užmokestis, geros darbo sąlygos ir įsipareigojimas organizacijai. Sesen`as, Tabak`as ir Arli`is (2017) kaip svarbų pasitenkinimo darbu elementą įvardija asmeninę darbuotojų lyderystę, kuri prisideda prie organizacijoje diegiamų inovacijų. Pasitenkinimas darbu yra bendras darbuotojo požiūris į savo darbą, turintis teigiamą arba neigiamą vertinimo laipsnį. Demotyvuotas vadovo elgesys, nedraugiški santykiai su bendradarbiais, didelis darbo krūvis silpnina pasitenkinimą atliekamu darbu ir sustiprina neigiamą darbo vertinimo laipsnį (Abid`as Alvi`is, Hanif`as, Adil`as, Ahmed`as ir Vveinhardt, 2014).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad daugumos mokslininkų pasitenkinimas darbu vertinamas panašiais bruožais. Pasitenkinimas darbu siejamas su išoriniais ir vidiniais veiksniais, lemiančiais individualų žmogaus požiūrį į darbą, stiprinančiais emocinę ir psichologinę darbuotojų savijautą, užtikrinančiais lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, patiriamą teigiamą emociją pasiekus norimą rezultatą. Galima teigti, kad pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai suteikia organizacijai svarbią pridėtinę vertę, kuri atsispindi veiklos rezultatuose, užtikrina konkurencingumą, kuria gerą įvaizdį. Mokslininkų darbuose galima išvelgti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas, kurios stiprina darbuotojų ir organizacijos ryšį, laiduoja veiklos bei darbo efektyvumą ir sėkmę.

2.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Organizacijos plėtra ir efektyvi veikla priklauso nuo žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir jų pasitenkinimo atliekamu darbu, todėl svarbu žinoti, kas gali lemti darbuotojo pozityvų požiūrį į darbą bei daryti didžiausią įtaką jo gerovei ir sėkmei (Afshinpour`is, 2014). Pasak Gustainienės, Pranckevičienės, Bukšnytės-Marmienės ir Genevičiūtės-Janonienės (2014), darbuotojų gerovė gali būti lyginama su pasitenkinimu ir laime. Autorės išskiria 6 gerovės veiksnių grupes, kur pirmajai priskiria individualias darbuotojo savybes, suteikiančias žmogui vidinės darnos jausmą, padedančias suvaldyti stresą darbe, labiau įsitraukti į darbą, jausti gyvenimo pilnatvę. Antroji grupė psichologines charakteristikas susieja su konkrečiu darbu – darbuotojo pasitenkinimu atliekamu darbu ir karjera. Trečiosios grupės veiksniai atskleidžia sąveiką tarp darbuotojo ir organizacijos, atspindi profesinio ir asmeninio gyvenimo suderinamumą. Šie veiksniai svarbūs dar ir tuo, kad sustiprina darbuotojų psichinę sveikatą, padeda valdyti stresą, o tai mažina fizinės sveikatos

sutrikimus, nedarbingumo lygį bei darbuotojų kaitą. Organizaciniai darbo veiksniai - darbo sąlygos ir reikalavimai, kontrolės sistema, socialinis palaikymas, organizaciniai išteklių yra priskiriami ketvirtajai grupei. Gerą organizacinį klimatą lemiantys santykiai priskiriami penktajai grupei. Autorės pabrėžia, kad šioje situacijoje labai svarbus vadovo vaidmuo, organizacijos kultūra ir organizacinės vertybės, turinčios teigiamą poveikį darbuotojų gerovei bei lemiančios darbuotojų pasirinkimus. Šeštąją grupę sudaro veiksniai, aprėpiantys visas darbuotojo gyvenimo aplinkybes, sąlygas ir aplinką, todėl juos analizuoti galima keliais požiūriais – darbuotojo gyvenimo aspektai šeimoje ar bendruomenėje, išsilavinimo ir karjeros galimybės, prisitaikymo prie globalių įvykių bei asmenybės kaita senstant.

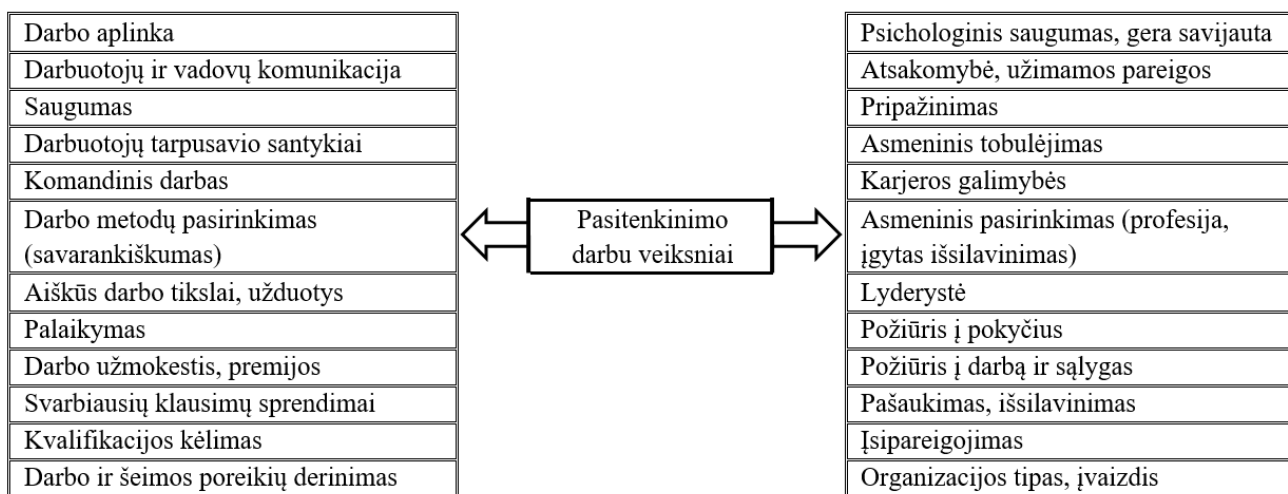
Rehman`o ir kt. (2013) nuomone darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus tiek viešosioms tiek ir privačioms įstaigoms, nes visoms aktualu pasiekti aukštų veiklos rezultatų, kurie tiesiogiai priklauso nuo to, kiek stipriai darbuotojai patenkinti savo atliekamu darbu bei įsipareigoję organizacijai. Rezultatų siekimas skatina efektyvinti veiklos procesus, todėl pagrindiniu iššūkiu tampa lojalių darbuotojų išlaikymas bei darbinės aplinkos kūrimas, ir tai yra viena iš sudėtingiausių veiklos sričių, su kuriomis tenka susidurti vadovams (Abid Alvi`is ir kt. 2014; Aziri`is, 2011). Darbinė veikla žmogui yra labai svarbi, nes ji lydi ilgą gyvenimo laikotarpį, o darbe patiriami teigiami arba neigiami jausmai vaidina svarbų vaidmenį ir leidžia patirti pasitenkinimą darbu arba asmeninę sėkmę. Žmonių pasitenkinimo jausmą lemia skirtingi dalykai bei individualus asmeninis suvokimas, kokius psichologinius ar materialius poreikius norima patenkinti (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Voon`as ir kt., 2011).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai yra tyrinėjami daugelio mokslininkų, tyrimai atliekami įvairiose srityse veikiančiose organizacijose, taip pat ir švietimo įstaigose. Anghelache`as (2014) atliko tyrimą Rumunijos Galati apskrityje, kuris atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojams pasitenkinimą darbu labiausiai stiprina darbo užmokestis ir karjeros galimybės, vadovavimas ir tarpasmeniniai santykiai bei bendravimas. Rezultatai parodė, kad kaimo darželiuose dirbantys mokytojai pasižymi aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu nei miesto įstaigų mokytojai. Dažnai pasitenkinimą darbu mažina mokytojų nesugebėjimas veiksmingai organizuoti savo darbo proceso, dėl ko patiriamas emocinis perdegimas, stresas bei sumažėja asmeninė gerovė. Tyrime dalyvavę mokytojai pasitenkinimą darbu sieja su didesniu darbo užmokesčiu, apdovanojimais bei jų profesinių nuopelnų pripažinimu, teigiama organizacine kultūra, kuri grindžiama konstruktyviu bendravimu ir konkrečiu užduočių apibrėžimu bei pozityviu bendravimu su vadovais. Jiang`as ir kt. (2019) tyrimo metu atskleidė, kad Šanchajaus, labiausiai išsivysčiusio Kinijos miesto, vaikų darželio mokytojos pasitenkinimą darbu sieja su organizacine aplinka ir mokytojų įgalinimu. Šios šalies švietimui būdingas centralizuotas valdymas – iš viršaus į apačią, todėl mokytojai mažai dalyvauja svarbių sprendimų, susijusių su mokymu ir mokymusi, mokyklos valdymu, darbo aplinka. Treputtharat`as ir Tayiam`as (2014) tyrė, kokie veiksniai lemia pradinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu Tailande. Rezultatai parodė, kad aukštu rodikliu mokytojai įvertino mokyklos mikroklimatą ir turimas pareigas. Mokytojai vadovavimą, atsakomybę, bendradarbiavimą ir sėkmę sieja su organizacinės kultūros veiksniais, lemiančiais jų pasitenkinimą darbu. Geras komandinis darbas ir kolegų palaikymas, bendros vertybės stiprina mokytojų įsipareigojimą mokyklai. Dar vienas svarbus veiksnys, kuris sustiprina pasitenkinimą darbu, tai įgyta profesija ir pats mokytojo darbas, kuris tyrime dalyvavusių mokytojų buvo įvertintas aukščiausiu, o gaunamas atlyginimas – žemiausiu balu.

Mokslininkai (Afshinpour`as, 2014; Bakanauskienė ir kt., 2010; Chandra, 2016; Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Javed ir kt., 2014; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Landis ir kt., 2015; Šorytė, Pajarskienė, 2014; Tsai`is, 2011; Viningienė 2014; Vingelienė, Ramanauskas, 2012; Voon`as ir kt., 2011) savo darbuose teigia, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia lytis, amžius, darbo užmokestis, išsilavinimas, užimamos pareigos, organizacijos tipas, profesinis tobulėjimas ar karjeros galimybės, pripažinimas, kolegos ir santykiai su bendradarbiais, darbo aplinka bei pats darbas ir jo krūvis, vadovavimas, organizacinė kultūra, organizacijoje taikomas skatinimo priemonės, darbo stažas.

Rehman`as ir kt. (2013) nuomone darbuotojų pasitenkinimui svarbus veiksnys yra *darbo aplinka*, kuri gali būti siejama ne tik su fizine vieta, bet ir su lūkesčių tenkinimu: maloni darbo vieta, tinkamos darbo ir saugos priemonės, suteikiamos socialinės garantijos, papildomas sveikatos draudimas leidžia siekti gerų rezultatų. Palankios darbo sąlygos sukuria gerą atmosferą bei daro teigiamą poveikį darbuotojų savijautai ir veiklos rezultatams (Chandra, 2016). Įgytas *darbo stažas*, kaip svarbus veiksnys, mokslininkų grindžiamas tyrimų rezultatais, kurie patvirtina nuostatą, kad didesnis darbo stažas ir sukaupta darbo patirtis padeda pasiekti gerų veiklos rezultatų, stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą organizacijai (Afshinpour`as, 2014; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Rodríguez-Muñoz`as, Sanz-Vergel`is, 2013; Viningienė, 2014). Wang`as ir kt. (2018) atliktas STEAM mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimas atskleidė, kad pedagoginę karjerą pradedantys mokytojai yra labiau patenkinti savo darbu, jei jaučia kolegų ir vadovų palaikymą. Mokslininkų taip pat patvirtinta, kad *amžius ir lytis* turi įtakos pasitenkinimui darbu. Šilėnienė ir Pakėnė (2016) pateikia Lietuvos ir užsienio tyrimų rezultatus, kad tarp 55 metų ir vyresnių mokytojų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo mokyklose ir turinčių didesnę darbo stažą pasitenkinimas atliekamu darbu labiau pastebimas ir jis didėja kartu su darbo stažu (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011; Toropova ir kt. 2021). Moterys labiau jaučia pasitenkinimą darbu nei vyrai, tačiau šis pasitenkinimas turintiems didelę darbinę patirtį darbuotojams yra silpnesnis (Bellou, 2010; Landis ir kt., 2015; Merkys, Brazienė, 2014; Šilėnienė, Pakėnė, 2016). Žmogaus asmeniniam gyvenimui yra svarbi *pasirinkta profesija ir įgytas išsilavinimas*, tai nubrėžia jo socialinį statusą, kelia savivertę bei užtikrina finansinį stabilumą. Tinkamas profesijos pasirinkimas leidžia žmogui būti laimingam ir darbinėje veikloje jausti pasitenkinimą (Bakanauskienė ir kt., 2010; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Treputtharat`as, Tayiam`as, 2014). Pasitenkinimas darbu siejamas su *organizacijos įvaizdžiu* ir visuomenėje susiformavusia nuomone bei turimu joje statusu. *Darbo aplinka* turi tiesioginį ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu taip pat lemia ir visų dirbančiųjų motyvaciją ir organizacijos veiklos produktyvumą (Adomynienė, Gustaitienė, 2011; Viningienė, Ramanauskas, 2012). *Darbo sąlygos* bei *užimamos pareigos*, leidžia atlikti kompetencijas atitinkančias užduotis, spręsti įvairias problemas, todėl darbuotojai, patenkinti savo pareigomis, darbą vertina kaip labiausiai jų asmeninius siekius atitinkančius veiksmus stiprinančius pasitenkinimą darbu. Teigiamas darbuotojų požiūris į darbą ir organizaciją leidžia pasiekti norimų rezultatų ir sudaryti sąlygas darbuotojams vystyti savo *profesinę karjerą*. Atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojams, kuriems yra aktualus šis veiksnys, gali būti mažiau svarbūs geri santykiai su vadovais, tačiau pasitenkinimas darbu didėja, kai sudaromos sąlygos atsiskleisti, drąsiai pristatyti savo idėjas bei siūlymus ir tikėtis didesnio darbo užmokesčio (Anghelache`is, 2014; Bakanauskienė ir kt., 2010; Ismiyarto`as ir kt., 2015; Landis`is ir kt., 2015; Toropova ir kt., 2021). *Darbo užmokestis* svarbus visiems darbuotojams, užtikrinantis žmogaus socialinį saugumą ir padėję visuomenėje, todėl už darbą mokamas netinkamas atlyginimas mažina pasitenkinimą darbu ir gali paskatinti darbuotojus keisti organizaciją (Judge`is, Piccolo`as, Podsakoff`as, Shaw`as ir Rich`as, 2010; Vingelienė, Ramanauskas, 2012; Šilėnienė,

Pakėnė, 2016). Darbo užmokestį, kaip mažiausiai motyvuojantį veiksnį nurodė universiteto dėstytojai ir mokytojai, todėl galima manyti, kad švietimo sistemos darbuotojai nėra patenkinti gaunamu atlygiu (Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Treputtharathas, Tayiamas, 2014). Pasak Landis'is ir kt. (2015) tokie veiksniai kaip patiriamas psichologinis palaikymas ir pripažinimas, gaunama organizacinė parama, gali daryti tiesioginę įtaką darbuotojo pasitenkinimui ir įsipareigojimui organizacijai. Organizacijoje žmonių užmegzti kontaktai veikia darbinius ir asmeninius santykius bei pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus. Tyrimas atskleidė, kad jaunesniems universiteto dėstytojams pripažinimas yra svarbesnis nei vyresnio amžiaus specialistams. Daugeliu atvejų *bendradarbiai ir kolegos* labiausiai lemia gerus tarpusavio santykius ir padeda kurti teigiamą psichologinę atmosferą, todėl yra vienas iš stipriausių veiksnių. Pasitikėjimas ir bendradarbiavimas leidžia sustiprinti ne tik atskirų darbuotojų, bet ir viso kolektyvo pasitenkinimą. Socialiniai santykiai yra svarbūs veiksniai, kuriantys pozityvią aplinką organizacijoje, kuri stiprina darbuotojų emocinę būseną, tarpusavio pasitikėjimą. Organizacijoje svarbu vengti nereikalingų įtampų ir streso, galinčių susilpninti darbuotojų pasitikėjimą darbu. (Rehmanas ir kt., 2013; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010). Wang'as ir kt. (2018) pateikia tyrimo rezultatus, kurie atskleidė, kad STEAM mokytojų pasitenkinimui darbu įtaką daro ne tik administracinė parama, bet ir *savarankiškumas* - galimybė pasirinkti darbo metodus, strategijas, mokomąją medžiagą. Šias autorių išvadas patvirtina Skaalvik'as ir Skaalvik'as 2014 m. Norvegijos pradinėse ir vidurinėse mokyklose atlikto tyrimo rezultatai. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai (sudaryta autorės)

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad daugeliu atveju tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir efektyvumui gali daryti *vadovai*, kurie numato organizacijos tikslus ir kreipia savo pasekėjus jų įgyvendinimo kryptimi. Vadovo vertybėms pritariančios ir darbu patenkinti darbuotojai deda daugiau pastangų į atliekamas užduotis, taip tenkindami organizacijos interesus. Tai tik patvirtina, kad vadovai, kuriantys psichologiškai palankią darbo aplinką, gali daryti įtaką organizacijos dirbantiems, įkvėpti juos komandiniam darbui ir kitais būdais stiprinti pasitenkinimą darbu (Kebede'ė, Demeke'ė, 2017). Visose srityse veikiančių organizacijų vadovams nuosekliai formuojant organizacijų politiką ir į šį procesą įtraukiant darbuotojus, pasiekama abipusė nauda (Ismiyarto'as ir kt. 2015; Šilėnienė, Pakėnė, 2016, Wang'as, ir kt., 2018), todėl jie turi įvertinti savo vaidmenį palaikant kultūrą, nes tai užtikrintų tinkamą organizacijos narių elgesį, sumažintų konfliktų galimybę bei sukurtų sveiką darbo aplinką (Tsai'is, 2011). Veiksmingai

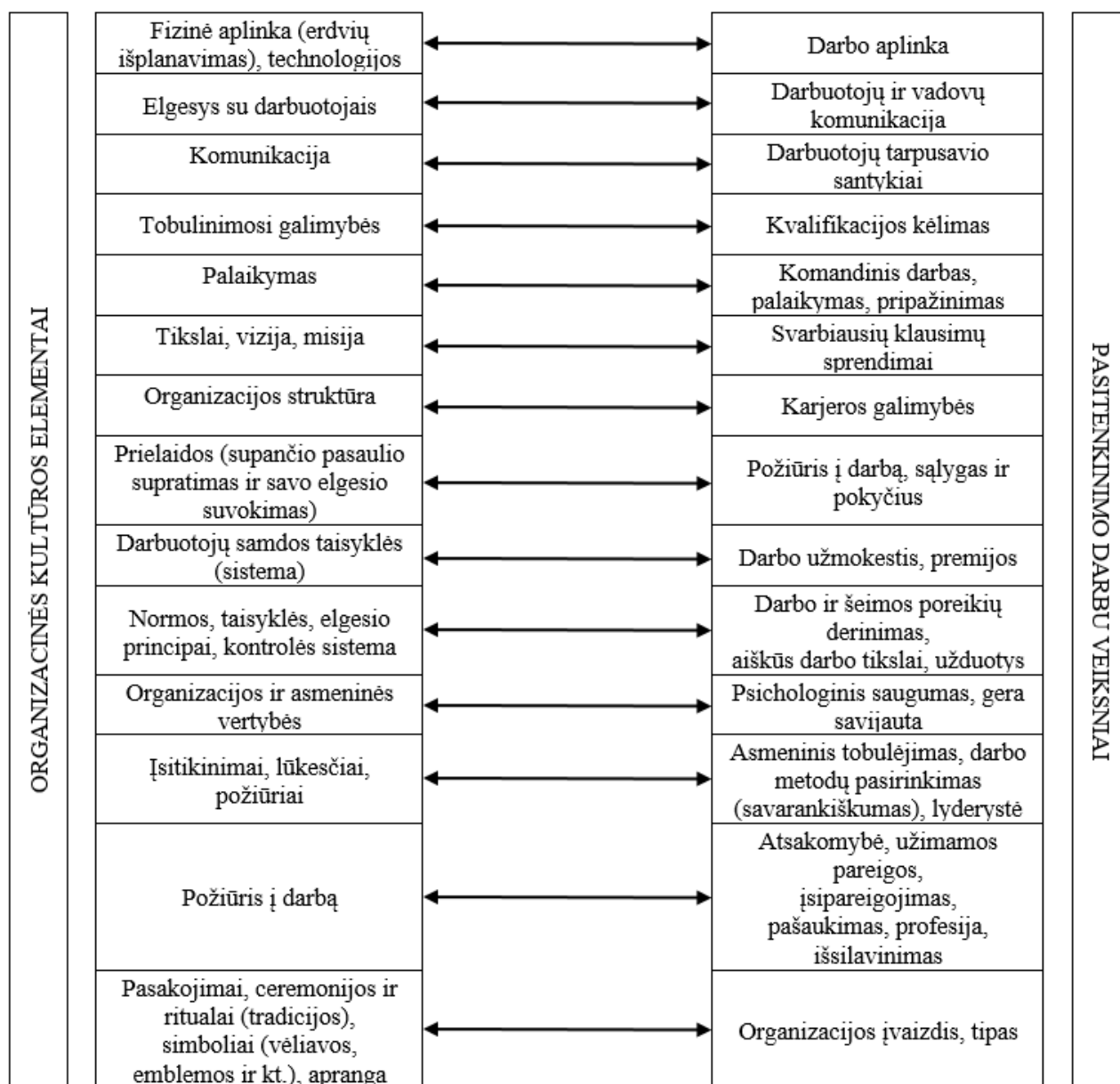
bendradarbiaujant ir komunikuojant su darbuotojais, skatinant komandinį darbą ir palaikant bendrus tikslus, vadovai turi galimybę stiprinti darbuotojų pasitenkinimą (Landis`is ir kt., 2015; Whitaker`is ir Levy`is, 2012; Voon`as ir kt., 2011). Pasak Viningienės ir Ramanausko (2012) šiuo metu organizacijos vis daugiau naudoja įvairių priemonių darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimui, skatinimui ir įvairių jų poreikių tenkinimui, Norint tai daryti sėkmingai, vadovams būtina žinoti kas darbuotojus motyvuoja ir skatina, palaiko gerą psichologinę savijautą ir teikia pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kiekvieno žmogaus pasitenkinimą darbu lemia jo individualūs bruožai bei daug įvairių veiksnių, kurie padeda planuoti karjerą, tenkinti asmeninius poreikius ir lūkesčius. Nuolatinės vadovų pastangos sukurti palankias darbinės sąlygas stiprina darbuotojų pasitenkinimo darbu ir lojalumo lygį, padeda užtikrinti darbuotojų kokybišką asmeninį ir organizacinį gyvenimą, fizinę, psichinę ir socialinę sveikatą. Savo darbu patenkinti darbuotojai padeda organizacijai įgyvendinti strategijas, gerinti paslaugų kokybę, mažina specialistų kaitą, stiprina organizacinę kultūrą.

3. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros sąsaja

Žmogus nuo pat gimimo dalyvauja skirtingose veiklose ir būna skirtingų organizacijų narys. Gimęs vaikas tampa šeimos nariu, vėliau įsilieja į vaikų grupės, klasės ar mokyklos bendruomenes. Suaugęs žmogus pradeda dirbti organizacijoje, susipažįsta ne tik su bendradarbiais, darbo aplinka, bet ir su unikalios organizacinės kultūra, kuri padeda valdyti darbuotojus, didina jų prisirišimą prie organizacijos, skatina novatoriškumą ir produktyvumą. Organizacinė kultūra užtikrina tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas bei daro įtaką darbuotojų sprendimams, organizacijos vertybių formavimui, bendram mąstymui (Išoraitė, 2011; Menaka, Chandrika, 2015). Liu`is (2016) teigimu, organizacinė kultūra yra lemiamas veiksnys, darantis poveikį pasitenkinimui darbu, ir veiklos rezultatams, suteikiantis pasitenkinimo aplinką jausmą. Svarbiausi jos naudingumo kriterijai – unikalumas, lojalumas, integracija, darna, valdymas, siekiai, produktyvumas ir novatoriškumas – yra svarbūs ir tinkamai valdomi motyvuoja darbuotojus, stiprina jų lojalumą bei užtikrina organizacijos stabilumą (Šimanskienė, Sandu, 2013). Organizacijoms nuolat susiduriant su įvairiais pokyčiais, jų vadovams svarbu užtikrinti veiklos stabilumą ir sukurti palankią darbinę aplinką, kuri nekeltų darbuotojams grėsmės ir padėtų išvengti pasipriešinimo. Stipri organizacinė kultūra gali padėti pasiekti gerų rezultatų arba, atvirkščiai, tapti kliūtimi įgyvendinant naujas strategijas organizacijoje. Atskiri jos elementai skatina darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, suteikia psichologinį komfortą, mažina personalo kaitą ir turi tiesioginį ryšį su pasitenkinimu darbu (Iljins`as, Skvarciany`is ir Gaile-Sarkane`is, 2015; Grublienė, Urbonaitė, 2014; Madu, 2012). Tsai`is (2011) taip pat pastebi, kad organizacinė kultūra atspindi bendras organizacijos vertybes ir elgesio normas, padeda užkirsti kelią galimiems vidiniams konfliktams. Autoriaus teigimu, stipri organizacinė kultūra yra taisyklių sistema, kurioje išdėstoma kaip darbuotojai turėtų elgtis darbe bei įgyvendinti tikslus. Taikant šią sistemą stiprėja pasitenkinimas darbu, žmonės gerai jaučiasi galėdami atlikti jiems pavestus įpareigojimus, todėl galima teigti, kad pasitenkinimas darbu ir organizacinė kultūra yra tarsi vienas kompleksas, pasižymintis darbuotojų ir organizacijos efektyvumu, o personalo išitraukimas į įvairių su darbu susijusių sprendimų priėmimą gerina darbuotojų veiklos rezultatus (Khan`as, Jam`as, Akbar`as, Khan`as, Hijazi`is, 2011; Putriana`as, Umar`as, Riady`is, 2015; Shahzad`as, 2014). Šiai nuomonei pritaria Abid Alvi`is ir kt. (2014), nes novatoriškos ir palankios organizacinės kultūros didesnę dėmesį skiria darbuotojams, skatina juos bendradarbiauti, teikti siūlymus ir dalyvauti sprendimų priėmimuose. Mokslininkai Nayak`as ir Barik`as (2013), nagrinėję organizacinės kultūros atskirų elementų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatė abipusį ryšį, kuris patvirtino, kad organizacinė kultūra gali ne tik pakeisti vadovavimą, bet ir daryti įtaką darbuotojų mintims, bendravimui ir veiklos efektyvumui. Kultūros svarba didėja dėl jos daromo teigiamo poveikio darbuotojų moralei, požiūriui į darbą ir pasitenkinimui. Kinijoje atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad vadovų sukurta konstruktyvi organizacinė kultūra sumažina stresą sukeliančius veiksnius, mažina įtampą ir stiprina didėjančią pasitenkinimą darbu, rezultatais bei įsipareigojimais. Dar vienas tyrimas, atliktas septyniose skirtingose ligoninėse JAV patvirtino, kad sukurta organizacinė kultūra lemia slaugytojų profesinio gyvenimo kokybę bei turi teigiamas sąsajas su įsipareigojimu organizacijai, darbo atlikimu, įgalinimu ir pasitenkinimu darbu. Organizacinės kultūros įvairių elementų ryšį su darbuotojų pasitenkinimą darbu savo tyrimuose patvirtino ir Lund`as (2003), Pool`as (2000), Gray`as, Densten`as ir Sarros`as (2003), todėl galima daryti išvadą, kad šie veiksniai tarpusavyje susiję ir tiesiogiai prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų. Autorių manymu, reikia nuolat stebėti organizacinę kultūrą ir tobulinti jos valdymą, siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.

Gera vadovų ir darbuotojų sąveika skatina labiau bendradarbiauti ir prisidėti prie komandos, įgyvendinti organizacijos nustatytą misiją ir tikslus, taip didinant pasitenkinimą darbu (Bellou, 2010; Nayak`as, Barik`as, 2013). Olasupo`as (2011) teigimu vadovams komunikuojant su darbuotojais galima daryti tiesioginę įtaką jų darbo elgesiui ir požiūriui. Pasak autoriaus, vadovai, teikiantys darbuotojams palaikymą ir pagalbą, dalinasi bendromis vertybėmis, mažina vidaus konfliktų galimybę. Tokie lyderiai sėkmingai atlieka savo vaidmenį organizacijoje ir kurdami teigiamą darbo aplinką pasiekia organizacijos tikslų. Autoriaus atlikto tyrimo, kaip vadovo lyderystė ir organizacinė kultūra veikia Taivano ligoninės slaugytojus, rezultatai atskleidė, kad šis ryšys yra labai stiprus ir tiesiogiai veikia slaugytojų pasitenkinimą darbu. Buvo nustatyta, kad lyderių skatinimas ir palaikymas, jų pasitikėjimas, nuoseklus elgesys šioje srityje ir gebėjimas įtikinti pavaldinius pripažinti savo viziją, gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Ankstesniuose skyriuose analizuoti organizacinės kultūros elementai glaudžiai siejasi su pasitenkinimo darbu veiksniais. Ši sąsaja pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. Organizacinės kultūros elementų ir pasitenkinimo darbu veiksmų sąsajos (sudaryta autorės)

Organizacinės kultūros reikšmės suvokimas įvairių tipų organizacijoms yra svarbus veiksnys valdant žmogiškuosius išteklius, pokyčius, vadovavimo kultūrą. Darbo aplinka, darbuotojų tarpusavio komunikacija bei vadovų elgesys su dirbančiaisiais, tobulinimosi ar kvalifikacijos galimybės bei komandinis darbas yra vienodai svarbūs kaip organizacinės kultūros elementai ir pasitenkinimo darbu veiksniai. Užtikrinant darbuotojams patrauklią darbo aplinką verslo ir švietimo įstaigų vadovai turi skirtingas galimybes, o šiose organizacijose dirbantys darbuotojai gali skirtingai vertinti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu veiksniais. Geros mokyklos koncepcija (2015) parengta siekiant švietimo įstaigoms parodyti kryptį ir įgalinti jas veikti, todėl pagrindiniu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu įvardijamas mokyklos misijos įgyvendinimas. Suprasdamos koncepcijos nuostatas švietimo bendruomenės svarbiausius sprendimus sieja su misijos, vizijos ir strateginių tikslų numatymu bei įvykdymu. Mokyklose vyraujanti organizacinė struktūra mokytojams suteikia labai mažas karjeros galimybes, todėl vadovai skatindami pedagogus gali jiems pasiūlyti vadovauti įvairioms metodinėms grupėms, dalyvauti įstaigos tarybos veikloje ar pretenduoti į pavaduotojo pareigas. Verslo įstaigų vadovai dažniausiai turi galimybę savo darbuotojams sukurti patrauklesnes darbo sąlygas, finansiškai skatinti už pasiektus rezultatus bei sudaryti sąlygas kilti karjeros laiptais. Organizacijose darbuotojų bendras požiūris į darbą, pokyčius, sukurtas taisyklės ar kontrolės sistema, organizacinių ir asmeninių vertybių derinimas leidžia sustiprinti jų pasitenkinimą atliekamu darbu, gaunamu užmokesčiu, šeimos poreikių užtikrinimu ir gera psichologine savijauta. Organizacinės kultūros formuojamas požiūris į darbą sustiprina atsakomybę už atliekamą darbą, o įvairūs pasakojimai, ritualai ir kiti matomi ženklai didina organizacijos įvaizdį. Vadovai vis dažniau susiduria su specialistų trūkumu, todėl kryptingai formuojama organizacinė kultūra gali padėti sustiprinti darbuotojų lojalumą ir paskatinti atsakyti kitų darbo pasiūlymų. Šiai nuomonei pritaria MacIntosh`as ir Doherty`s (2010) teigdami, kad darbuotojų apsisprendimai keisti organizaciją dažnai yra susiję su nepasitenkinimu darbu arba atskirais organizacinės kultūros elementais. Kanados fitneso įstaigose atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo vieta ir joje vyraujantis organizacinis mikroklimatas tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu ir stiprina motyvaciją siekti geresnių rezultatų. Darbuotojai svarbiu veiksmu įvardijo bendradarbiavimo kokybę, skatinančią bendruomeniškumo ir šeimos jausmą bei stiprinančią lojalumą organizacijai. Vadovų formuojama kultūra, grįsta jausmais, įsitikinimais, normomis, papročiais ir rašytinėmis bei nerašytomis taisyklėmis tampa dalimi išskirtinių bruožų, leidžiančių organizacijai išsiskirti iš kitų ir užsitikrinti konkurencinį pranašumą (Abid Alvi`as ir kt., 2014).

Susipažinus su mokslinė literatūra galima teigti, kad organizacinė kultūra yra pagrindinis instrumentas, padedantis motyvuoti darbuotojus ir skatinantis jų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu susijęs su žmogaus karjeros pasirinkimu ir darbo aplinkoje patiriamu palaikymu, pripažinimu bei kitais organizacinės kultūros elementais, kuriais remiantis organizacijose sukuriama palankus darbinis klimatas, pozityvūs darbo santykiai su bendradarbiais, sudaromos sąlygos darbuotojams tenkinti asmeninius poreikius. Mokslininkų atlikti tyrimai patvirtino abipusį organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu ryšį, todėl vadovams svarbu dėmesį skirti darbuotojams, skatinti juos teikti siūlymus, bendradarbiauti priimant sprendimus. Organizacinė kultūra tampa visos organizacijos vertybių, įsitikinimų ir bendrų susitarimų jungiamąja grandimi, sustiprinančia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir užtikrinančia veiklos stabilumą.

4. Tyrimo metodologija ir gautų rezultatų analizė

4.1. Tyrimo metodologija ir metodai

Tyrimo metodologinės nuostatos. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas naudojant internetinę mokytojų anketinę apklausą ir siekiant patvirtinti atskirų organizacinės kultūros elementų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose, kurio rezultatų analizei bus naudojama matematinė statistinė analizė (Tidikis, 2003). Pasak Kardelio (2002), parengiant anketą svarbu tinkamai suformuluoti konkrečius ir aiškius klausimus, pateikti suprantamus atsakymų variantus bei išlaikyti klausimų sudėtingumo seką – pradžioje pateikti labiau sudominančius, viduryje svarbiausius, o pabaigoje mažiau reikšmingus. Internetinis mokytojų apklausos būdas pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę skaičių respondentų, užtikrinti jų anonimiškumą ir tikintis objektyvesnės informacijos bei lengvesnio duomenų tvarkymo.

Organizacinės kultūros pagrindu galima įvardinti veiksmingą vadovavimą, formuojantį bendrą visų narių supratimą apie organizacijoje vykstančius procesus, darbo veiksmingumą ir kokybę, vertybių puoselėjimą, asmeninę atsakomybę už veiklos rezultatus. Lietuvos ir užsienio autorių nuomone, organizacinė kultūra yra specifinė ir unikali kiekvienos organizacijos vertybių, požiūrių ir normų visuma, palaikoma daugumos darbuotojų, daranti tiesioginę įtaką jų mąstymui, elgesiui ir santykiams. Ši kultūra leidžia organizacijai išsiskirti iš kitų ir yra atpažįstama per susiformavusias tradicijas, ceremonijas, ritualus, sukurtus simbolius (Ahmed`as, Shafiq`as, 2014; Grublienė, Urbonaitė, 2014; Gupta, 2010; Yafang`as, 2011; Janicijevič`ius, 2011; Liu`is, 2016; Patapas, Labenskytė, 2011; Pociūtė, 2011; Stundžė, 2010; Schein`as, 2010; Šimanskienė, Sandu, 2013; Šimanskienė ir kt., 2015; Švagždienė ir kt., 2011; Traškelys, 2011; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012a).

Pasitenkinimo darbu teorijos pagrindą sudaro darbuotojų, kaip pagrindinio organizacijos turto, poreikių ir lūkesčių tenkinimas bei įvairių priemonių panaudojimas jų motyvacijai stiprinti. Užtikrinta saugi darbo aplinka ir geri santykiai su kolegomis bei vadovais, palaikomos darbuotojų idėjos, siūlymai ir įtraukimas į svarbiausių klausimų sprendimus, sudarytos sąlygos tobulėti bei derinti asmeninius poreikius su darbu tiesiogiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Emociškai saugioje aplinkoje darbuotojai gali tenkinti asmeninio augimo poreikį, profesionaliai atlikti darbo užduotis o mokamas tinkamas atlygis stiprina bendrą pasitenkinimą darbu bei sukuria pridėtinę vertę ir organizacijai. (Adomynienė, Gustaitienė, 2011; Abvid`as Alvi`as ir kt., 2014; Bakanauskienė ir kt., 2010; Chandra, 2016; Dambrauskienė, 2016; Iqbal`as ir kt., 2014; Malašauskaitė ir kt., 2019; Merkys, Brazienė, 2014; Šilėnienė, Pakėnienė, 2016; Rehman`as ir kt., 2016; Šortytė, Pajarskienė, 2014; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017; Viningienė, 2014; Viningienė, Ramanauskas, 2012).

Tyrimo metodai ir metodika. *Duomenų rinkimo metodai:* atliekant empirinį tyrimą svarbiu aspektu tampa tinkamų duomenų rinkimo metodų pasirinkimas, todėl siekiant atskleisti kuo aiškesnes organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas Panevėžio rajono švietimo įstaigose pasirinkta atlikti anoniminę anketinę mokytojų apklausą. Kardelio (2002) nuomone, praktikoje anketos yra dažniausiai naudojamos, nes leidžia vienu metu surinkti duomenis iš daugelio respondentų bei per trumpesnę laiką gauti didesnę procentą atsakymų. Apklausoje naudojamos aiškios ir švietimo darbuotojams suprantamos sąvokos, parengta paprasta ir aiški klausimyno struktūra. Pateikiami uždari klausimai respondentams leidžia greičiau pasirinkti atsakymą o gauti duomenys lengviau sisteminami (Tidikis, 2002). Klausimyne naudojamos nominalinė, ranginė ir intervalinė skalės. Nominalinė skalė naudojama respondentų lyčiai, užimamoms pareigoms ir

išsilavinimo duomenims, intervalinėje skalėje pateikiami lyginiai intervalai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų amžių ir darbo stažą, o organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu vertinimui pasirinkta ranginė Likert skalė.

Tyrimo instrumentarijus sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikti 47 klausimai, išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių straipsnius apie organizacinę kultūrą, jos pagrindinius elementus ir lygius. Šios dalies teiginiai vertinami pagal Likerto skalę 3 balų sistema, kur 1 – „nesutinku“, 2 – „nežinau“, 3 – „sutinku“. Klausimyno vieno atsakymo maksimalus įvertis – 3 balai (žr.1 priedą). Daugelis mokslininkų (Awadh`as, Alyahya, 2013; Dilienė, 2014; Yafan`as, 2011; Janicijevič`ius, 2011; Sandu, 2013; Sharma, 2017; Shein`as, 2010; Šimanskienė, Švagždienė ir kt., 2011; Šorytė, Pajarskienė, 2014; Traškelys, 2011; Vveinhardt, 2011) akcentuoja organizacinės kultūros svarbą įstaigų veiklos rezultatams bei atskleidžia sąsajas su pasitenkinimo darbu veiksniais, todėl antroje klausimyno dalyje pateikiamas P. E. Spector`o (1997) Pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*) (žr. 2 priedą), kurio 36 teiginiai suskirstyti į 9 subskales – darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos ir lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.), pripažinimas (įvertinimas), darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis ir ryšiai darbe (komunikacija). Kiekvienai subsakalei vertinti pateikiami 4 teiginiai, todėl atsakymo rezultatas gali būti nuo 4 iki 24 balų, o viso klausimyno įvertis – nuo 36 iki 216 balų. Respondentų nuomonei išsiaiškinti klausimyne naudojama Likerto skalė, kurią sudaro 6 vertinimo kriterijai, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „vidutiniškai nesutinku“, 3 – „iš dalies nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“, 5 – „vidutiniškai sutinku“ ir 6 – „visiškai sutinku“. Kiekvienos subskalės rezultatas rodo pasitenkinimo darbu lygį – kuo jis aukštesnis, tuo respondento pasitenkinimo lygis didesnis. Jei respondentų atsakymų suma nuo 36 iki 108 balų, tai jų pasitenkinimas darbu yra žemas, 109–143 balų įvertinimas rodo, kad darbuotojas nei patenkintas, nei nepatenkintas, o 144–216 balai – aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Klausimyne yra 19 neigiamų teiginių, kurių didesnis įvertinimas atitinka mažesnę pasitenkinimą darbu, todėl prieš suskaičiuojat balus šie teiginiai pervertinami (6→1, 5→2, 4→3, 3→4, 2→5, 1→6). Interneto svetainėje pateikiama informacija, kad P. E. Spector`as nemokamai leidžia naudotis šiuo klausimynu nekomerciniais švietimo ir mokslinių tyrimų tikslais (www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-survey-instruments/job-satisfaction-survey-jss). Į lietuvių kalbą šį klausimyną išvertė doc. dr. / assoc. prof. Loreta Gustainienė ir leido juo naudotis atliekant tyrimą (žr. 3 priedą). Trečioje instrumentarijaus dalyje respondentams pateikti sociodemografiniai klausimai apie jų lytį (vyras, moteris), amžių (20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ir 60 ir daugiau), darbo stažą (iki 5 metų, nuo 5 iki 10, nuo 10 iki 15, nuo 15 iki 20, nuo 20 iki 25 ir daugiau kaip 25), užimamas pareigas (1–4 klasių mokytojas, 5–12 klasių mokytojas, ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo mokytojas ir kita) bei išsilavinimą (specialusis vidurinis, aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis (bakalauras), aukštasis neuniversitetinis (magistras) ir kita).

Duomenų analizės metodai. Darbe naudojama aprašomoji statistika, kurios pagalba glaustai aprašomi lentelėse ir paveiksluose pateikti duomenys. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS (28.0.1.0 (142) kompiuterine programa, kelių nepriklausomų imčių palyginimui naudotas Kruskal-Wallis testas. Aprašant intervalų skalės kintamuosius taikytas vidurkis (m) ir jo standartinis nuokrypis (SN), ryšiui tarp kintamųjų įvertinti buvo taikomi Spearmano koreliacijos koeficientai (r_s), remiantis Čekanavičiaus ir Murausko (2014) pateiktomis reikšmėmis (žr. 3 lentelę)

1 lentelė. Korialiacijos koeficiento reikšmės

Koreliacijos koeficiento reikšmė (r)	Ryšys
nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki 1)	Labai stiprus
nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stiprus
nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinis
nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpnas
nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpnas

Tyrimo kontekstas. Pastaruoju metu švietimo įstaigų vadovams neretai iššūkiu tampa sklandaus ugdymo proceso užtikrinimas, nes vis stipriau jaučiamas tam tikros kvalifikacijos specialistų stygius. Kokybiškas mokyklos darbas ir veiklos rezultatai priklauso nuo jose dirbančių pedagogų, todėl organizacinės kultūros formavimas ir mokytojų pasitenkinimo darbu stiprinimas vadovams gali padėti sumažinti specialistų kaitą. Siekiant išsiaiškinti organizacinės kultūros įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, tyrime buvo pakviesti dalyvauti Panevėžio rajono 7 gimnazijose, progimnazijoje, pagrindinėse mokyklose, mokyklose-darželiuose bei 5 lopšeliuose-darželiuose dirbantys mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai. Švietimo įstaigų tipai ir jų struktūra pateikta 1 lentelėje.

2 lentelė. Švietimo įstaigų tipai ir jų struktūra

Eil. Nr.	Mokyklos tipas ir pavadinimas	Mokyklos skyriai	
		Brendrojo ugdymo skyrius	Ikimokyklinio ugdymo skyrius
1	Krekenavos Mykolo Antanaičio gimnazija	-	-
2	Naujamiesčio gimnazija	-	-
3	Pajstrio Juozo Zikaro gimnazija	-	-
4	Ramygalos gimnazija	Vadoklių skyrius	-
5	Raguvos gimnazija	Miežiškių skyrius	ikimokyklinio ugdymo skyrius „Skruzdėliukas“
6	Smilgių gimnazija		ikimokyklinio ugdymo skyrius
7	Velžio gimnazija		
8	Dembavos progimnazija	-	-
9	Paliūniškio pagrindinė mokykla	Tiltagalių skyrius	-
10	Upytės Antano Belazaro pagrindinė mokykla	-	ikimokyklinio ugdymo skyrius
11	Pažagienių mokykla-darželis	-	-
12	Piniavos mokykla-darželis	Bernatonių skyrius	
13	Dembavos lopšelis-darželis „Smalsutis“,	-	-
14	Krekenavos lopšelis-darželis „Sigutė“,		Žibartonių ir Linkaučių ikimokyklinio ugdymo skyriai
15	Naujamiesčio lopšelis-darželis „Bitutė“,	-	-

16	Ramygalos lopšelis-darželis „Gandriukas“	-	-
17	Velžio lopšelis-darželis „Šypsėnėlė“	-	Liūdynės ikimokyklinio ugdymo skyrius

Rajone veikia 17 švietimo įstaigų, iš kurių net 8 turi skyrius. Panevėžio rajono savivaldybei įgyvendinant Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus ir reorganizavus įvairias švietimo įstaigas, Smilgių gimnazijai buvo prijungtas ikimokyklinio ugdymo skyrius, o Raguvos gimnazijai Miežiškių bendrojo ugdymo ir ikimokyklinio ugdymo „Skruzdėliukas“ skyriai, Ramygalos gimnazijai - Vadoklių skyrius, kuriame vykdomos ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pagrindinio ugdymo programos. Rajone veikia viena progimnazija ir dvi pagrindinio ugdymo mokyklos, turinčios po vieną skyrių – prie Upytės Antano Belazaro pagrindinės mokyklos prijungtas ikimokyklinio ugdymo skyrius, o Paliūniškio – pagrindinės mokyklos Tiltagalių skyrius, kuriame vykdomos ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos. Rajone veikia du priemiestiniai mokyklos-darželiai, iš kurių vienas – Piniavos mokykla-darželis, turi Bernatonių skyrių. Krekenavos lopšelis-darželis turi net du ikimokyklinio ugdymo skyrius, o Velžio darželis – vieną skyrių. Visos švietimo įstaigos yra finansiškai savarakiškos, jų administraciją sudaro direktoriai ir pavaduotojai ugdymui bei ūkiui ar administracijos reikalams, tik Naujamiesčio lopšelio-darželio „Bitutė“ ir Ramygalos lopšelio-darželio „Gandriukas“ organizacinę struktūrą sudaro direktoriai ir ūkvedžiai. Rajono švietimo įstaigose dirba pagalbos mokiniui specialistai – logopedai, specialieji pedagogai, o gimnazijose, progimnazijoje ir pagrindinėse mokyklose dar ir socialiniai darbuotojai bei psichologai.

Tyrimo imtis. 2021 m. spalio mėnesį peržiūrėjus minėtų švietimo įstaigų interneto svetainėse pateikiamą informaciją, paaiškėjo, kad mokyklose su 1–12 klasių mokiniais dirba 332 dalyko mokytojai, 106 ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo mokytojai bei 40 pagalbos mokiniui specialistų. 2 lentelėje pateikiamas pedagogų pasiskirstymas Panevėžio rajono švietimo įstaigose.

3 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas Panevėžio rajono švietimo įstaigose

Įstaigos tipas	Dalyko mokytojai	Ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo mokytojai	Kita (pagalbos mokiniui specialistai)	Iš viso
Gimnazija	250	21	24	295
Progimnazija	17	-	2	19
Pagrindinė mokykla	48	11	4	63
Mokykla-darželis	17	16	3	36
Lopšelis-darželis	-	58	7	65
Viso:	332	106	40	478

Kaip teigia Kardelis (2002), netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdai tinka norint atlikti nedidelės apimties tyrimus ir gauti patikimus rezultatus. Tyrimui reikiamą informaciją sužinoti padeda atsitiktinis grupių parinkimo būdas, kurio dėka apklausti rajono švietimo įstaigų pedagogai ir pagalbos mokiniui specialistai. Autoriaus teigimu, atsitiktinis imties parinkimo būdas dar vadinamas patogumo imtimi, nes anketos pateiktos žinomiems respondentams. Norint gauti statistiškai reikšmingus rezultatus, svarbu pasirinkti minimalų tiriamųjų skaičių, kurių atsakymai

leistų daryti išvadas ir apskaičiuoti rezultatus. Kaip matyti 2 lentelėje, Panevėžio rajono švietimo įstaigose iš viso dirba 438 pedagogai ir 40 pagalbos mokiniui specialistų, todėl tiriamųjų imčiai nustatyti taikoma Paniotto formulė:

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

čia n – imties dydis;

Δ - paklaidos dydis (0,05) (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – generalinės visumos dydis.

Siekiant užtikrinti duomenų reprezentatyvumą, nustatyta, kad šiam tyrimui reikalinga imtis – 217, kai standartinė paklaida 5 proc. ir pasiklovimo lygmuo 95 proc.

Tiriamieji. Norėdama klausimyną pateikti kuo platesnei mokytojų auditorijai, buvo pasirinkta apklausą vykdyti internetiniu būdu, naudojant „apklausa.lt“ platformą. Panevėžio rajono švietimo įstaigų vadovų elektroniniu laišku buvo paprašyta vidiniais informacijos teikimo kanalais pasidalinti su mokytojais ir pagalbos mokiniui specialistais parengta anonimine anketa ir paskatinti pedagogus jiems patogiu metu užpildyti klausimyną.

Atsakymus pateikė 77 proc. mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų, iš viso 168 respondentai – 93,5 proc. moterų ir 6,5 proc. vyrų (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

Amžius	Moterys	Vyrai	Iš viso	Procentai
20–29 m.	10	1	11	6,5
30–39 m.	16	1	17	10,1
40–49 m.	39	2	41	24,4
50–59 m.	73	6	79	47
60 m. ir daugiau	19	1	20	11,9
Iš viso:	157	11	168	100

Kaip matyti 4 lentelėje didžiausią respondentų grupę sudaro moterys vyresnės nei 50 m. amžiaus. Vyresni nei 50 m. vyrai sudaro 66 proc., 40–49 m. – 18 proc., o kitų amžiaus grupių tik po 9 proc. Didžiausia grupė - 85 respondentai (50,6 proc.) švietimo įstaigose dirba daugiau nei 25 metus, antra pagal dydį grupė yra dirbančių nuo 20 iki 25 metų, kurią sudaro 27 respondentai (16,1 proc.). Vienodi respondentų skaičiai pasiskirstė net 4 grupėse, kurias sudaro turimas darbo stažas iki 5 m. ir nuo 5 iki 10 m. – po 12 atsakymų (7,1 proc.) bei nuo 10 iki 15 m. ir nuo 15 iki 20 m. – po 16 atsakiusiųjų (9,5 proc.). 5 lentelėje pateikiami respondentų įgyto darbo stažo duomenys.

5 lentelė. Respondentų įgytas darbo stažas

Įgytas darbo stažas (metais)	Respondentų skaičius	Procentai
Iki 5 metų	12	7,1
Nuo 5 iki 10 metų	12	7,1
Nuo 10 iki 15 metų	16	9,5
Nuo 15 iki 20 metų	16	9,5
Nuo 20 iki 25 metų	27	16,1
Daugiau kaip 25 metai	85	50,6

5 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad daugiausia apklausoje dalyvavo pagalbos mokiniui specialistų, nes jų rajono švietimo įstaigose dirba tik 40, o atsakymus pateikė 34, kas sudaro 90 proc. Antra pagal dydį respondentų grupė yra ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai, pateikę 50 atsakymų, trečia – 5–12 klasėse dirbantys mokytojai (47) ir ketvirtąją grupę sudaro 1–4 klasių mokytojai, pateikę 35 atsakymus. Kaip matyti iš atsakymų, daugiausia vyrų dirba su 5–12 klasių mokiniais, iš kurių 8 įgiję bakalauro laipsnį, o 3 – magistro. Po vieną vyrą dirba pradinėse klasėse ir pagalbos mokiniui specialistu. Analizuojant pedagogų išsilavinimo duomenis matyti, kad daugiausia respondentų įgiję bakalauro arba magistro laipsnį, atitinkamai 105 (62,5 proc.) ir 41 (24,4 proc.), aukštąjį neuniversitetinį – 14 respondentų (8,3 proc.), aukštesnįjį – 7 (4,2 proc.) ir tik 1 respondentas pažymėjo, kad yra įgijęs specialųjį vidurinį (0,6 proc.) išsilavinimą.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir išsilavinimą

Sociodemografiniai kriterijai	Respondentų skaičius		Procentai
	Moterys	Vyrai	
Užimamos pareigos			
1-4 kl. mokytojai	34	1	20,8
5–12 klasių mokytojai	38	9	28
Ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo mokytojai	50	-	29,8
Kita (pagalbos mokiniui specialistai.)	35	1	21,4
Išsilavinimas			
Specialusis vidurinis	1	-	0,6
Aukštesnysis	7	-	4,2
Aukštasis neuniversitetinis	14	-	8,3
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	97	8	62,5
Aukštasis universitetinis (magistras)	38	3	24,4
Kita	-	-	-

Apibendrinant sociodemografinius duomenis apie apklausoje dalyvavusius respondentus, galime teigti, kad didžiausią jų dalį sudaro 50-59 metų amžiaus pedagogai – 73 moterys ir 6 vyrai (47 proc.), profesinį darbą dirbantys daugiau nei 25 m. (50,6 proc.) ir įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kuris suteikia bakalauro laipsnį (62,5 proc.). Antrą pagal dydį respondentų grupę sudaro 40–49 m. amžiaus pedagogai – 39 moterys ir 2 vyrai (24,4 proc.), pedagoginį darbą

dirbantys nuo 20 iki 25 metų (16,1 proc.) ir įgiję universitetinį išsilavinimą, suteikiantį magistro laipsnį (24,4 proc.). Jauni specialistai sudaro mažiausią respondentų grupę, nes 20–29 metų amžiaus pedagogų rajono švietimo įstaigose dirba tik 11 (6,5 proc.), o turinčių darbo stažą iki 5 m. – 12 (7,1 proc.) respondentų (žr. 6 lentelę).

4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

4.2.1. Organizacinės kultūros vertinimo rezultatai

Vertinant mokyklose sukurtą organizacinę kultūrą, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti išorinės (matomos) mokyklos kultūros svarbą mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams. 7 lentelėje pateikiami mokyklos išorinės (matomos) kultūros vertinimo teiginiai ir atsakymų vidurkiai.

7 lentelė. Mokyklos išorinės (matomos) kultūros teiginių vertinimas

Mokyklos išorinė (matoma) kultūra ir ją sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Fizinė aplinka	Mokykloje sukurtos estetiškos ir funkcionalios darbui erdvės (patalpų išplanavimas, baldai ir kt.).	2,79	0,56
	Mokykloje esu aprūpinta/s reikiamomis darbo priemonėmis ir įranga (mokymo, technologinės ir kt.).	2,68	0,69
	Mokyklos fizinė aplinka įkvepia ir motyvuoja darbui.	2,71	0,58
Simboliai	Mokyklos sukurti simboliai (emblema, ženkliukas, vėliava, himnas ar kt.) stiprina mano ryšį su mokykla.	2,62	0,64
	Sukurta atributika ir simboliai yra viešai matomi, o tai stiprina mano pasididžiavimą mokykla.	2,62	0,62
Artefaktai	Mokykloje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą.	2,84	0,44
	Mokykloje susiformavę tradicijos yra pripažįstamos ir palaikomos visų bendruomenės narių.	2,62	0,62
	Kolegų kompetencija ir nuoširdumas mane įkvepia ir skatina atsидavimą darbui.	2,65	0,63
	Įvairūs žodiniai simboliai – pasakojimai, juokai ir pan. padeda kurti teigiamą atmosferą mokykloje.	2,74	0,52
	Mokyklos šventėse noriai dalyvauja mokytojai su savo šeimos nariais.	2,06	0,82
	Kasdieninėje veikloje vartojama specifinė kalba, gestai ar ženklai, būdingi tik mūsų mokyklai.	1,89	0,71

*(Cronbach $\alpha = 0,811$)

Vertinant išorinės arba matomos mokyklos kultūros faktorių rezultatų vidurkius, galima teigti, kad mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams mokyklose sukurtos estetiškos ir funkcionalios darbo erdvės (86,3 proc.) ir bendruomeniškumą skatinantys įvairūs renginiai bei šventės (86,9 proc.) yra reikšmingiausi organizacinės kultūros veiksniai. Pedagogai suvokia, kad darbo vietų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis (80,4 proc.), fizinė aplinka ir įvairūs mokyklos bendruomenėje vartojami žodiniai simboliai (77,4 proc.) kuria teigiamą atmosferą, įkvepia ir motyvuoja darbui. Daugelio mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų nuomone rajono švietimo įstaigų atributika ir įvairūs simboliai yra viešai matomi ir stiprina pasididžiavimą mokykla (70 proc.), o kompetentingi kolegos (73,8 proc.) bei susiformavę tradicijos (69 proc.) palaiko

bendruomeniškumą, įkvepia darbui. Žemiausi atsakymų vidurkiai leidžia manyti, kad kai kurie pedagogai nelinkę mokyklų šventėse dalyvauti su savo šeimos nariais (36,9 proc.) ir tik penktadalyje rajono mokyklų darbo aplinkoje pedagogai vartoja specifinę kalbą ar ženklus (20,2 proc.). Gauti rezultatai patvirtino mokslininkų Purvan`os (2015), Rehman`o ir kt. (2013), Šimanskienės ir kt. (2015), Švagždienės ir kt. (2011) tyrimų išvadas, kuriuose išryškėjo darbo aplinkos svarba darbuotojų kokybiškam darbui ir veiklos rezultatams. Yafang`o (2011) gauti rezultatai patvirtino svarbią organizacinės kultūros įtaką stiprinant gerus tarpusavio santykius bei įgyvendinant organizacijos tikslus.

Pedagogams buvo pateikti 8 klausimai apie mokyklose vyraujančius bendrus susitarimus, o 8 lentelėje pateikti atsakymų į šiuos teiginius vidurkiai.

8 lentelė. Bendrų mokyklos susitarimų teiginių vertinimas

Bendri mokyklos susitarimai ir juos sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Darbo santykiai (samdos taisyklės, darbo užmokestis, skatinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės)	Mokykloje yra visos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose ir seminaruose ar kt. veikloje.	2,87	0,43
	Mokykloje yra aiški mokytojų vertinimo ir skatinimo sistema.	2,54	0,65
	Yra visos galimybės mokykloje „kilti karjeros laiptais“ (pvz. tapti Metodinių grupių vadovais, Mokyklos tarybos nariu, direktoriaus pavaduotoju ir kt.).	2,53	0,75
	Vidaus dokumentuose aiškiai apibrėžta mokyklos darbo organizavimo tvarka	2,86	0,43
Elgesio principai (organizacinis mokymasis, elgesio normos bei principai)	Mokykloje stengiamasi dirbti ir elgtis atsakingai, nes suvokiama, jog nuo to priklauso sėkmė.	2,87	0,37
	Mokykloje skatinamas mokymasis visiems kartu bendradarbiaujant ir mokantis vieniems iš kitų.	2,77	0,50
	Mokykloje mokytojai vykdydami veiklas ar projektus dirba bendradarbiaudami.	2,82	0,50
	Visų mokytojų atsakomybės ribos yra aiškiai apibrėžtos ir jomis vadovaujamosi.	2,65	0,64

*(Cronbach $\alpha = 0,747$)

Kaip matyti iš gautų atsakymų vidurkių palankiausiai pedagogų vertinama galimybė tobulinti savo kvalifikaciją dalyvaujant įvairiuose mokymuose (91,1 proc.), tačiau daugiau nei pusei atsakiusiųjų neaiški jų vertinimo ir skatinimo tvarka (62,5 proc.). Atsakymai leidžia daryti išvadą, kad mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams priimtina vidaus dokumentuose reglamentuojama mokyklos darbo organizavimo tvarka (88,7 proc.), o galimybė užimti tam tikras pareigas, pvz. tapti metodinių grupių vadovais ar pan., kaip „kilimas karjeros laiptais“ palaikoma kiek silpniau (69 proc.). Rezultatai taip pat patvirtina nuostatą, kad pedagogai vertina savo darbą (88,7 proc.) ir supranta, kad atsakingas elgesys ir bendradarbiavimas įvairių veiklų ar projektų metu lemia sėkmę (87,5 proc.). Daugelis mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų pritaria nuomonei, kad mokyklose skatinamas mokymasis vieniems iš kitų (81 proc.), bet mažesnis vidurkis leidžia manyti, kad ne visose švietimo įstaigose aiškiai apibrėžtos šių specialistų atsakomybės, todėl ne visur jomis vadovaujamosi (73,8 proc.). Didžiosios dalies mokytojų nuomonė patvirtino Išoraitės (2011) atlikto

tyrimo rezultatus, kad viešojo sektoriaus darbuotojų labiausiai vertinama nematerialaus skatinimo priemonė – suteikiama galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją, karjeros galimybes, darbuotojų įvertinimas.

Komunikacija yra svarbus veiksnys formuojant organizacinę kultūrą, todėl buvo pateikti 7 teiginiai, vertinantys pedagogų tarpusavio ryšius bei vadovų ir pedagogų bendravimą.

9 lentelė. Komunikacijos teiginių vertinimas

Komunikacija ir ją sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Vadovų ir darbuotojų bendravimas	Mokyklos vadovai stengiasi su darbuotojais palaikyti draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius	2,78	0,54
	Vadovai pateikia sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam mokytojui ji būtų aiški, suprantama ir lengvai naudojama darbe.	2,73	0,57
	Į naujų idėjų generavimą ir įgyvendinimą įtraukiami visi mokyklos darbuotojai.	2,43	0,77
	Vadovai palaiko ir padeda mokytojams įgyvendinti kūrybines idėjas ir skatina už nuopelnus	2,70	0,57
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Visi mokykloje prisideda prie pozityvios emocinės aplinkos gerinimo ir puoselėjimo.	2,56	0,66
	Mokytojai padeda vieni kitiems ne tik darbe bet ir sprendžiant asmenines problemas	2,61	0,64
	Mokytojai žino vienas kito stiprybes ir tai naudoja bendroje veikloje	2,64	0,59

*(Cronbach $\alpha = 0,774$)

9 lentelėje pateikti septynių teiginių atsakymų vidurkiaai leidžia daryti išvadą, kad beveik visų rajono švietimo įstaigų vadovai palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius su darbuotojais (83,9 proc.), kas leidžia daugeliui pedagogų suprasti ir lengvai darbe naudotis aiškiai vadovų perteikiama sudėtinga informacija (79,2 proc.). Mokytojai norėtų didesnio vadovų palaikymo įgyvendinant jų kūrybines idėjas (76,2 proc.), o žemiausias įvertinimas atskleidžia, kad daugelio nuomone naujos idėjos mokyklose generuojamos ir įgyvendinamos jiems nedalyvaujant (60,7 proc.). Analizuojant pedagogų tarpusavio santykius atskleidžiančius teiginių vidurkius, galime daryti išvadą, kad dauguma mokytojų puikiai žino savo kolegų stiprybes ir geba jomis pasinaudoti darbe (70,2 proc.) bei palaikyti gerus santykius sprendžiant asmenines problemas (69 proc.). Žemiausias atsakymų vidurkis rodo, kad ne visi rajono švietimo įstaigose dirbantys mokytojai padeda kurti ir puoselėti pozityvią emocinę darbo aplinką (65,5 proc.).

Gauti rezultatai artimi Šimanskienės ir Ramanausko (2014) teorinėms išvadoms pagrindžiančioms vadovų emocinio intelekto poveikį organizacinei kultūrai, kuris jaučiamas vadovui aiškiai formuluojant tikslus, efektyviai valdant personalą ir kt., tačiau priešingi Stripeikio ir Ramanausko (2011) tyrimui, kurio išvadose teigiama, kad vadovų lyderystė neturi reikšmingos įtakos darbuotojų naujoms idėjoms. Rezultatai patvirtina Awadh`o ir Alyahy`os (2013) tyrimo išvadas, kad organizacijos vertę lemia darbuotojų santykiai, kurie veda link stiprios organizacinės kultūros ir leidžia pagerinti veiklos rezultatus.

Mokyklos ir darbuotojų vertybių kongruencija leidžia tikėtis sėkmės formuojant organizacinę kultūrą, todėl klausimyne buvo pateikti 6 klausimai siekiant išsiaiškinti vertybių suderinamumą ir darbuotojų palaikymą.

10 lentelė. Vertybių teiginių vertinimas

Vertybės ir jas sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Asmens ir mokyklos vertybių kongruencija	Man priimtinos mokyklos puoselėjamos vertybės.	2,89	0,36
	Mokytojų ir mokyklos interesai dera tarpusavyje.	2,65	0,58
	Mokykloje vyrauja nuostata, kad visi darbuotojai yra svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.	2,59	0,67
Palaikymas	Mokykloje kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas.	2,66	0,61
	Mokykloje mokytojai gali pasitikėti vieni kitais.	2,44	0,72
	Vadovai palaiko mokytojus atliekant paskirtas svarbias užduotis (pvz. vykdant projektus ar pan.) ir juos motyvuoja.	2,78	0,51

*(Cronbach $\alpha = 0,826$)

Atsakymų rezultatų vidurkiai atskleidžia (žr. 10 lentelę), kad didžioji dauguma pedagogų įsitikinę, kad jiems yra priimtinos švietimo įstaigos deklaruojamos vertybės (91,1 proc.). Žemesni įvertinimai leidžia manyti, kad daugelis mokytojų jaučia savo ir švietimo įstaigos interesų dermę (70,2 proc.) bei pritaria, kad mokyklose visi darbuotojai yra vienodai svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų (69,6 proc.). Vertinant vadovų palaikymą ir mokytojų motyvavimą atliekant svarbias užduotis, atsakymų aukštas vidurkis patvirtino ankstesnius rezultatus (82,1 proc.), tačiau tikėtina, kad nemažas skaičius pedagogų mano, jog ne visi mokyklos bendruomenės nariai yra gerbiami ir palaikomi (73,2 proc.). Rezultatai taip pat parodė, kad rajono švietimo įstaigose pedagogai nelinekę pasitikėti vienas kitu (57,7 proc.) ir tai patvirtina pats mažiausias teiginio vidurkis. Vveinhardt ir Gulbovaitės (2012) atlikta mokslinės literatūros analizė patvirtino, kad organizacijos ir žmonės turi bendrų vertybių, kurios tarpusavyje sutampa. Organizacijų palaikomos visiems priimtinos vertybės kuria palankias darbo sąlygas, santykius su klientais ir bendradarbiais, o Grublienės ir Urbonaitės (2014) tyrimo išvados taip pat atskleidė, kad organizacinė kultūra yra stiprus darbuotojus motyvuojantis veiksnys.

Mokyklos veiklos organizavime svarbią vietą užima strateginis planavimas (žr. 11 lentelę), todėl pedagogų atsakymų vidurkiai leidžia manyti, kad daugelyje mokyklų vadovai suteikia galimybę visiems išsakyti savo pasiūlymus ir inicijuoti pokyčius (84,5 proc.) bei įtraukia mokytojus į vizijos, misijos ar mokyklos politikos formavimo procesus (78,6 proc.). Pats mažiausias atsakymų vidurkis rodo, kad mokytojai nelinekę priimti pokyčių ir lanksčiai prie jų prisitaikyti (57,1 proc.). Komandinis darbas ir bendradarbiavimas pedagogų priimamas palankiai (86,3 proc.) nors ankstesni atsakymai atskleidė, kad mokytojai nėra linkę pasitikėti vienas kitu, tačiau nemaža jų dalis (84,5 proc.) mokyklose jaučia, kad yra skatinami dalintis savo žiniomis ir patirtimi. Šiek tiek mažesnė rajono švietimo įstaigų darbuotojų dalis supranta, kad mokyklos išsikelti tikslai turi įtakos jų tiesioginiam

darbui (75 proc.), o dar žemesnis gautų atsakymų vidurkis patvirtina, kad ne visi mokyklos komandos nariai stengiasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (65,5 proc.).

Traškelys (2011), atlikęs mokslinės literatūros analizę atskleidė, kad besimokančioje organizacijoje darbuotojai gerai jaučiasi galėdami dalyvauti jos valdyme, priimti atsakingus sprendimus bei turėti daugiau atsakomybių, tačiau autoriui analizuojant gautus empirinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad virš 20 proc. vadovų nepalaiko savo besimokančių darbuotojų. Panevėžio rajono švietimo įstaigų pedagogai šią nuostatą paneigė.

11 lentelė. Strateginio planavimo teiginių vertinimas

Strateginis planavimas ir jį sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Dalyvavimas kuriant viziją, misiją, tikslus, pokyčių palaikymas	Vadovai įtraukia visus mokytojus į mokyklai svarbių sprendimų priėmimą (tikslai, vizija, misija, politika ir kt.).	2,71	0,60
	Vadovas suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius.	2,80	0,51
	Mokytojai lanksčiai priima pokyčius ir juos įgyvendina.	2,44	0,71
Komandinio darbo skatinimas	Mokykloje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas.	2,81	0,50
	Mokytojai skatinami pasitikėti vieni kitais, dalintis savo žiniomis ir patirtimi.	2,80	0,49
	Visi mokyklos komandos nariai stengiasi, kad užsibrėžti tikslai būtų sėkmingai įgyvendinti.	2,53	0,70
	Mokytojai skatinami dirbti kaip, kad kiekvienas jaustų sąveiką tarp savo atliekamo darbo ir mokyklos išsikeltų tikslų.	2,71	0,53

*(Cronbach $\alpha = 0,777$)

Tinkama kryptimi formuojama organizacinė kultūra sukuria psichologiškai saugią darbo aplinką, teigiamą mikroklimatą. Aukšti atsakymų vidurkiai atskleidžia, kad rajono švietimo įstaigose dirbantys mokytojai gerenoriškai priima naujus narius į kolektyvą ir padeda jiems įsitraukti į bendrą veiklą (83,9 proc.). Dauguma pedagogų pritaria, kad mokyklų vadovai palaiko dalykiškus santykius su darbuotojais ir siekia jų asmeninės ir profesinės gerovės (82,1 proc.). Beveik toks pat skaičius mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų pritaria, kad jų darbovietėse vyrauja pozityvus ir motyvuojantis darbu mikroklimatas (80,4 proc.). Vienu iš aukščiausių atsakymų vidurkiu pedagogai įvertino pasitenkinimą ir galimybę dirbti savo mokykloje (90,5 proc.), šiek tiek mažiau teigiamų įvertinimų pateikta vertinant vadovų pasitikėjimą ir suteiktą galimybę veikti savarankiškai (85,1 proc.). Daugumos pedagogų nuomone vadovai palaiko teigiamą mikroklimatą (80,4 proc.), tačiau ne visi jaučia vadovo motyvavimą siekti geresnių rezultatų (75,6 proc.), o mažiausi teiginių vidurkiai atskleidžia, kad ne visada pastebimos ir tinkamai įvertinamos pedagogų pastangos (68,5 proc.). (žr. 12 lentelę). Gustainienės ir Pranckevičienės (2010) tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką. Ekspertų grupės diskusijų metu buvo patvirtinti mokslininkų pateikti teorinės apžvalgos rezultatai, įrodantys subjektyvų kiekvieno žmogaus ryšį su konkrečiu darbu, pasitenkinimu karjeros galimybėmis, prasmės ir sąlyčio su organizacija suvokimu, siejančiu profesinio ir asmeninio gyvenimo dermės supratimą. 90 proc. Panevėžio rajono švietimo įstaigų pedagogų patvirtino, kad juos tenkina

mokyklose sukurta psichologiškai saugi darbo aplinka, užtikrinant darbuotojų gerovę ir stiprinanti lojalumą darbovietei.

12 lentelė. Požiūrio į darbą teiginių vertinimas

Požiūris į darbą ir jį sudarantys teiginiai		Vidurkis	SD
Teigiamas mikroklimas (psichologiškai saugi darbo aplinka)	Mokykloje vyrauja pozityvus ir motyvuojantis darbu mikroklimas.	2,73	0,60
	Mokyklos vadovai palaiko dalykiškus santykius, nukreiptus į darbuotojo asmeninės ir profesinės gerovės puoselėjimą.	2,78	0,49
	Nauji mokytojai į kolektyvą priimami geranoriškai, padedama jiems įsitraukti į bendras veiklas.	2,81	0,46
Lūkesčių patenkinimas	Mokyklos vadovai manimi pasitiki ir sudaro sąlygas veikti savarankiškai	2,82	0,45
	Mokykloje nuolat pastebimos ir adekvačiai įvertinamos mano pastangos.	2,62	0,60
	Mokyklos vadovas palaiko teigiamą mikroklimą, kuriame vyrauja pozityvūs tarpusavio santykiai.	2,73	0,60
	Mokykloje esu motyvuojamas siekti geresnių rezultatų.	2,70	0,58
	Džiaugiuosi galėdamas ir turėdamas visas sąlygas dirbti šioje mokykloje.	2,89	0,35

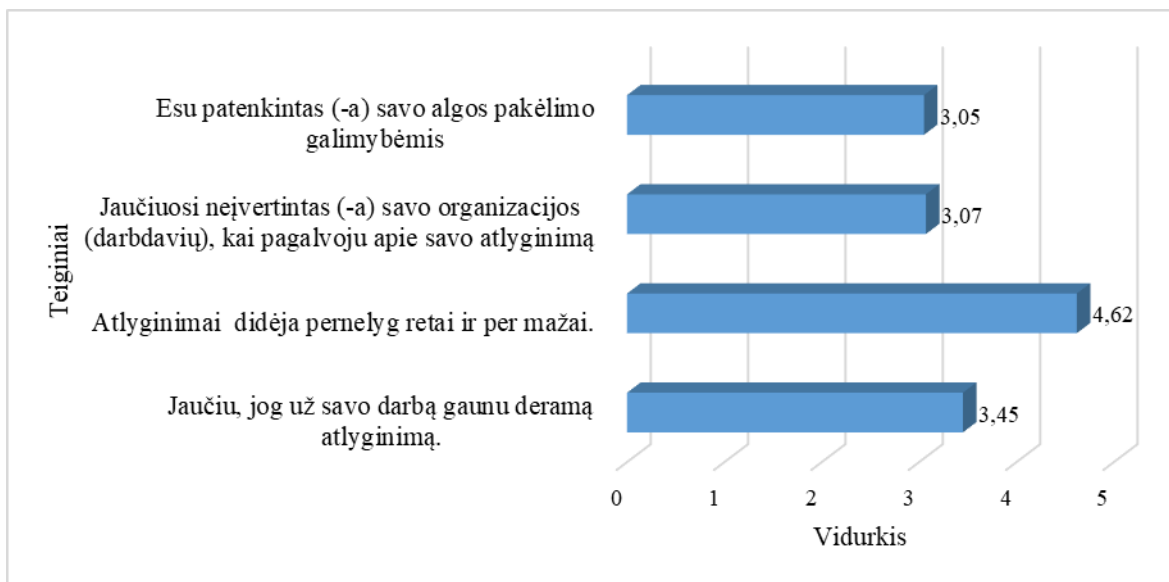
*(Cronbach $\alpha = 0,868$)

Apžvelgiant gautus organizacinės kultūros vertinimo rezultatus galime daryti išvadą, kad labiausiai mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai yra patenkinti mokyklos suteikiama galimybe tobulinti savo kvalifikaciją ir dalyvauti įvairiuose mokymuose, mokyklos puoselėjamos vertybėmis bei galimybe dirbti pasirinktoje švietimo įstaigoje. Mokytojai puikiai vertina įstaigos dokumentuose apibrėžtą darbo organizavimo tvarką ir stengiasi dirbti bei elgtis atsakingai siekdami bendros sėkmės. Tai pasiekti jiems padeda bendras komandinis darbas vykdamas įvairias veiklas ar projektus ir bendruomeniškumą skatinantys mokyklose vykstantys renginiai ir šventės.

4.2.2. Pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatai

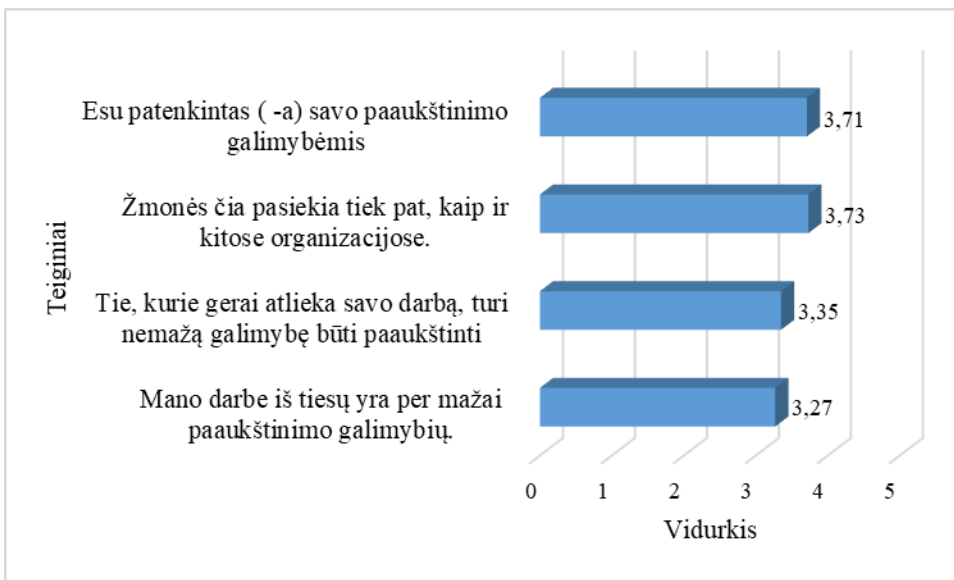
Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų pasitenkinimui darbu įvertinti buvo naudojamas P. E. Spector (1997) Pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*). 5 paveiksle pateikiami atsakymų vidurkiai leidžia daryti išvadą, kad daugiau nei pusė pedagogų yra nepatenkinti savo darbo užmokesčio didėjimu (61,9 proc.), nors dalis mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų mano priešingai (16,1 proc.). Gaunamas darbo užmokestis tenkina beveik trečdalį respondentų (26,2 proc.), tačiau beveik toks pat skaičius mokytojų pateikė priešingus atsakymus (29,8 proc.). Trečdalis švietimo įstaigose dirbančių specialistų sutinka, kad jiems mokamas atlyginimas rodo, kad darbdavys neįvertina jų pastangų (23,2 proc.), tačiau didesnis skaičius mokytojų turi priešingą nuomonę (43,5 proc.). Žemiausias atsakymų vidurkis rodo, kad tik nedaugelis švietimo įstaigų darbuotojų yra patenkinti savo darbo užmokesčio didinimo galimybėmis (19,6 proc.), o didžioji daugumas (42,8 proc.) nesutinka su tokiu teiginiu.

Beržinskienės ir Raziulytės (2012) teoriniu aspektu vertinę darbo užmokesčio įtaką darbuotojų efektyvumui, atskleidė, kad švietimo sistemoje stebima stipriausia tarpusavio priklausomybė tarp darbo užmokesčio ir darbo našumo, Anghelache`as (2014) patvirtino silpną darbo užmokesčio motyvacinę reikšmę. Gauti Panevėžio rajono mokytojų atsakymų rezultatai taip pat patvirtino Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) tyrimo rezultatus apie universiteto dėstytojų nepasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu.



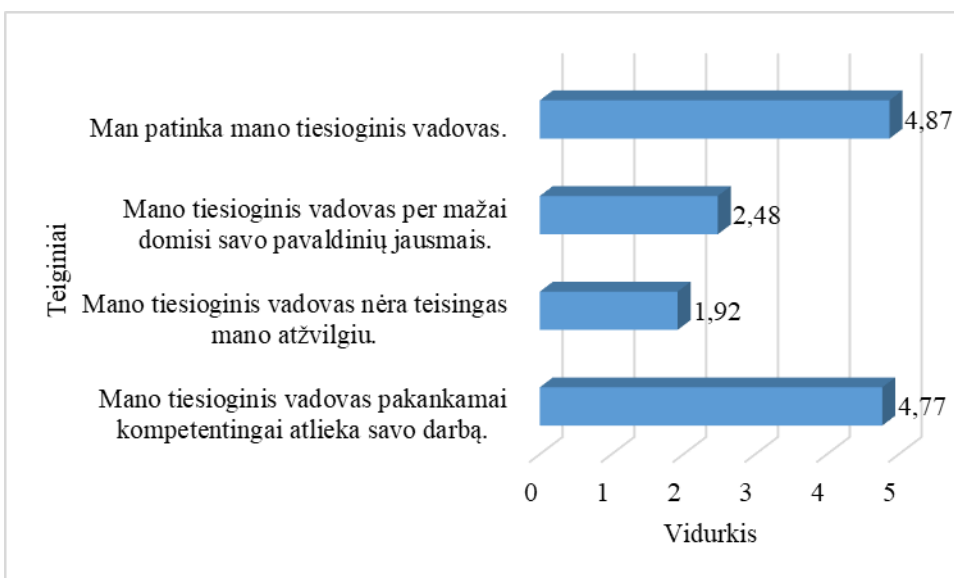
5 pav. Darbo užmokesčio (*Pay*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,592$)

Vertinant mokytojų paaukštinimo galimybes (žr. 6 pav.) galime manyti, kad didesnė dalis pedagogų visiškai sutinka, kad kitose švietimo įstaigose turėtų tokias pat galimybes kaip ir savo darbovietėje bei pasiektų panašių rezultatų (36,3 proc.). Šiek tiek mažesnė dalis mokytojų (27,4.) mano priešingai ir galvoja, kad kitose mokyklose savo gebėjimus realizuotų geriau. Panašūs atsakymų vidurkiai rodo, kad rajono švietimo įstaigų pedagogų nuomonė mažai skiriasi vertinant jų galimybes būti paaukštintiems ir beveik vienodai pasiskirstė sutinkančių (39,2 proc.) arba nesutinkančių (30,4 proc.) su tokia galimos karjeros perspektyva mokykloje. Mokykloje gerai dirbantys specialistai (26,8 proc.) turi galimybes būti paaukštinti, tačiau daugiau nei trečdalis (36,3 proc.) tokių perspektyvų neįžvelgia. Panevėžio rajono įvairaus tipo švietimo įstaigų organizacinės struktūros sudarytos taip, kad paaukštinti (pvz. tapti pavaduotoju, metodinės grupės vadovu ar pan.) gali būti nedaugelis mokytojų ir tai patvirtina žemiausi atsakymų vidurkiai, nes tik penktadalis atsakiusiųjų (20,2 proc.) sutiko su šiuo teiginiu, o trečdalis (34,6 proc.) pateikė priešingą nuomonę. Trečdalis Panevėžio rajono švietimo įstaigų pedagogų patvirtino Rumunijos Galati apskrities ikimokyklinio ugdymo mokytojų tyrimo rezultatus, kad pasitenkinimą darbu lemia karjeros galimybės (Anghelache`as, 2014) kaip ir Wang`o ir kt. (2018) STEAM mokytojų atskleistas profesinės karjeros ir pasitenkinimo darbu sąsajas.



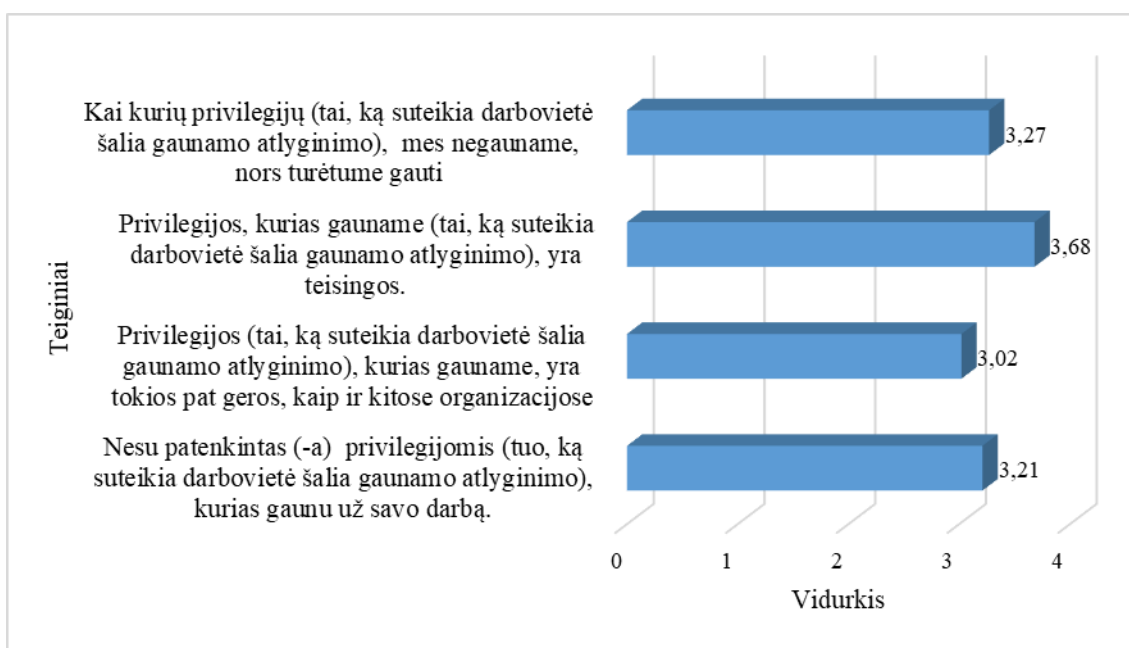
6 pav. Paaukštinimo galimybių (*Promotion*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,523$)

7 paveiksle pateikiami pedagogų atsakymų apie tiesioginio vadovo vadovavimą vidurkiai. Kaip matyti iš rezultatų, didžioji dauguma respondentų yra visiškai patenkinti savo vadovais (71 proc.) ir tik maža dalis mokytojų nesutinka (12,5 proc.) su šia nuomone. Vadovais patenkinti pedagogai neabejoja jų kompetencija (70,8 proc.) bei teigia, kad jaučia tiesioginio vadovo rūpestį ir dėmesingumą (61,3 proc.), daugiau nei dešimtadalis šiai nuomonei prieštarauja (13,7 proc.). Atsakymai taip pat atskleidė, kad trys ketvirtadaliai (75 proc.) mokyklose dirbančių specialistų tiesioginių savo vadovų elgesį vertina kaip teisingą jų atžvilgiu, nors keli respondentai to nepatvirtino (6,6 proc.). Šiuos rezultatus patvirtina Iqbal`o ir kt. (2014) Pakistano švietimo įstaigose atlikto tyrimo išvados bei Treputtharat`o ir Tayiam`o (2014) Tailando pradinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad vadovavimas yra reikšmingas darbuotojų pasitenkinimui darbu.



7 pav. Vadovavimo (*Supervision*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,653$)

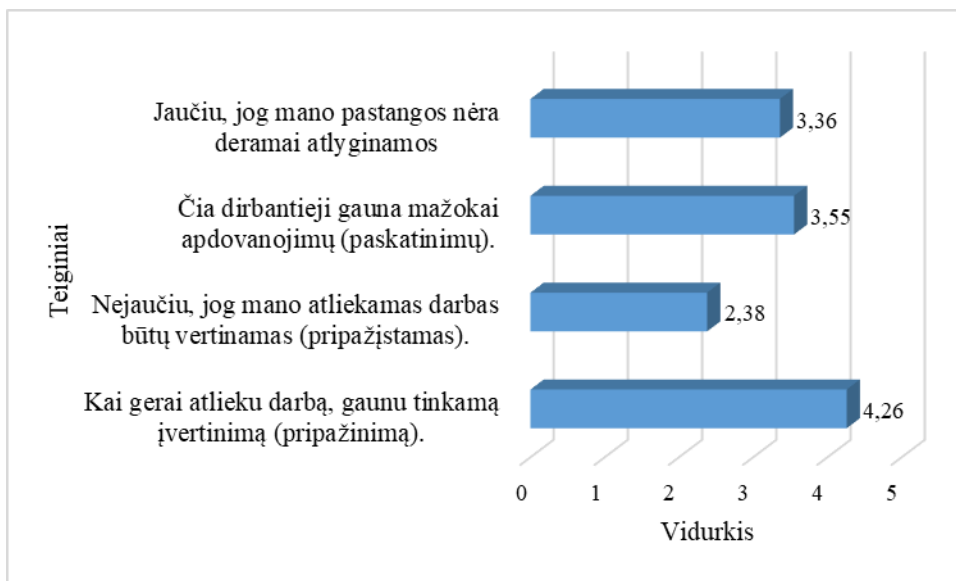
Privilegijos (žr. 8 pav.) yra svarbios kiekvienam darbuotojui, todėl daugelio mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų nuomone jos yra teisingos (37 proc.), nors beveik trečdalis (28,6 proc.) turi priešingą nuomonę ir mano, jog mokyklose jiems suteikiama per mažai privilegijų. 8 paveiksle pateikti atsakymų vidurkiai leidžia manyti, kad daugumą pedagogų tenkina jiems siūlomos lengvatos (35,1 proc.), tačiau ketvirtadalio nuomone darbovietė galėtų jų pasiūlyti daugiau (25 proc.). Atsakymai atskleidė, kad mažesnis mokytojų skaičius (28,6 proc.) tikisi už savo darbą gauti daugiau įvairių lengvatų, nors daugelį (40 proc.) tenkina mokyklos siūlomos papildomos privilegijos. Vertinant mokytojų požiūrį į darbovietėje suteikiamas lengvatas, galima pastebėti, kad beveik pusė visų atsakiusių (46,4 proc.) yra patenkinti gaunamomis privilegijomis ir tik ketvirtadalio nuomone (26,2 proc.) kitose švietimo įstaigose jiems būtų pasiūlyta daugiau lengvatų. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino Šorytės ir Pajarskienės (2014) atliktos mokslinės literatūros apžvilgamos išvadas, kad darbo organizavimo politika (lankstus darbo grafikas, papildomos atostogos ir kt.) siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei jo kokybe.



8 pav. Privilegijų, lengvatų (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.) (*Fringe Benefits*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,540$)

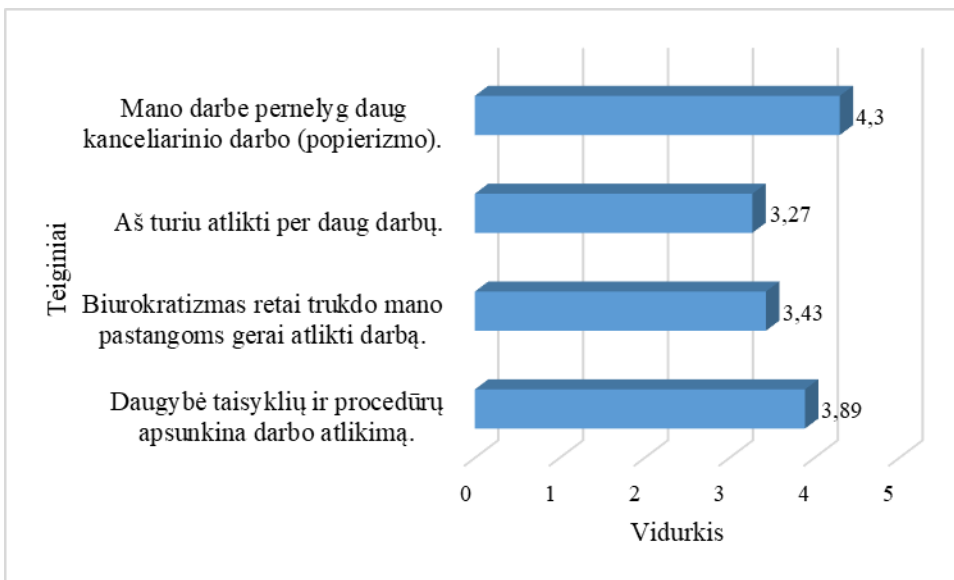
Darbuotojų atsakymų vidurkiai apie jų pripažinimą (įvertinimą), rodo, kad daugiau nei pusė mokytojų (51,8 proc.) yra patenkinti įvertinimu už gerai atliekamą darbą, nes tik nedaugelis (18,4 proc.) respondentų šiai nuomonei nepritarė. Vienodas pritariančių ir prieštaraujančių skaičius pasisikirstė vertinant gaunamus apdovanojimus – tiek pat pedagogų mano, kad pakanka apdovanojimų (30,4 proc.), ir tiek pat (30,4 proc.) norėtų paskatinimų sulaukti dažniau. Panašiai mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai mano ir apie atlygį už jų pastangas. Trečdalis visiškai sutinka (35,1 proc.), kad jiems tinkamai atlyginama už pastangas, o dalies respondentų nuomonė priešinga (29,2 proc.). 9 paveiksle pavaizduoti rezultatai leidžia manyti, kad dešimtadalio atsakiusių nuomone jų atliekamas darbas yra tinkamai nevertinamas (11,3 proc.), nors daugiau nei pusė pedagogų (60 proc.) šiai nuomonei nepritarė. Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010) atliktamos tyrimą universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu nustatė, kad palaikymas ir pripažinimas yra reikšmingas veiksnys jaunesniems darbuotojams. Užsienio autorių (Landis ir kt., 2015; Wang`as, ir kt., 2018) manymu organizacinė parama daro tiesioginę įtaką darbuotojams. Šiuos rezultatus

pagrindžia ir atlikto tyrimo rezultatai, leidžiantys manyti, kad pusė rajono švietimo įstaigose dirbančių pedagogų yra patenkinti gaunamu įvertinimu už pastangas ir gerai atliekamą darbą.



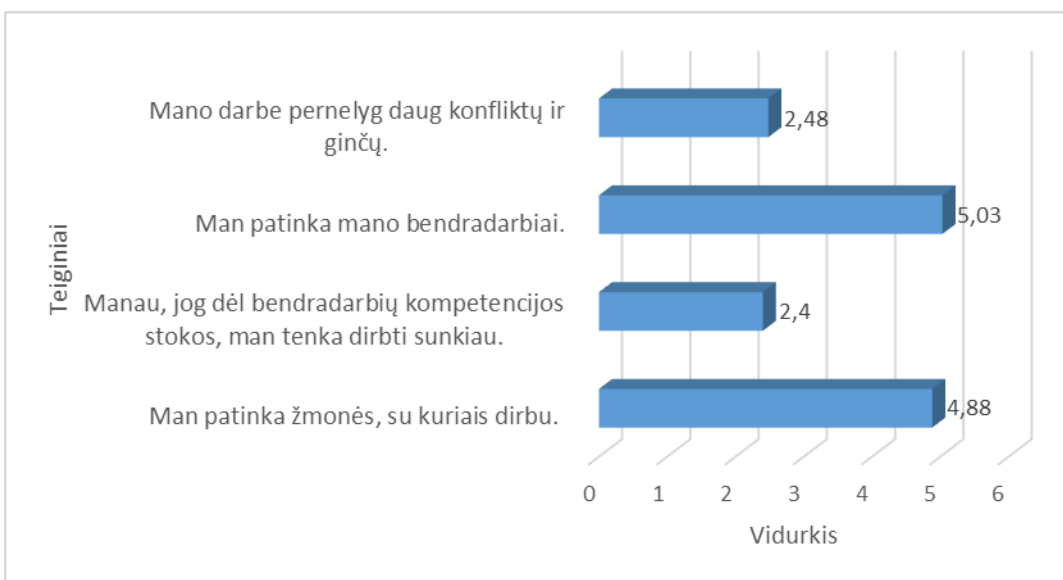
9 pav. Pripažinimo (įvertinimo) (*Contingent rewards*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,551$)

Daugumos mokytojų nuomone jiems darbe tenka ne tik rūpintis ugdymo procesu, bet ir atlikti nemažai kanceliarinio darbo (49,4 proc.), o taisyklės ir procedūros daugeliui (40,4 proc.) kelia sunkumus, tačiau beveik penktadalis (23,8 proc.) įsitikinę, kad įvairūs reikalavimai netrukdo tinkamai atlikti tiesioginio darbo. Nemažas skaičius mokytojų (37,5 proc.) darbe susiduria su biurokratizmu, nors beveik tokios pat dalies respondentų nuomone (32,1 proc.) nereikalingi formalumai neturi jokios įtakos jų darbui. Atsakymų vidurkių rezultatai taip pat rodo, kad ketvirtadalio mokytojų nuomone darbe jiems tenka atlikti per daug darbų (25,6 proc.), nors didesnis skaičius respondentų (37 proc.) pateikė priešingą nuomonę. 10 paveiksle pateikiami darbo organizavimo subskalės klausimų atsakymų vidurkiai. Mokytojai statistiškai patvirtino Šorytės ir Pajarskienės (2014) atliktos mokslinės literatūros apžvilgus išvadas, kad tinkamas darbo organizavimas, organizacijos suformuota politika, gaunama socialinė parama ar pačiam darbuotojui suteikiama galimybė kontroliuoti savo darbą turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.



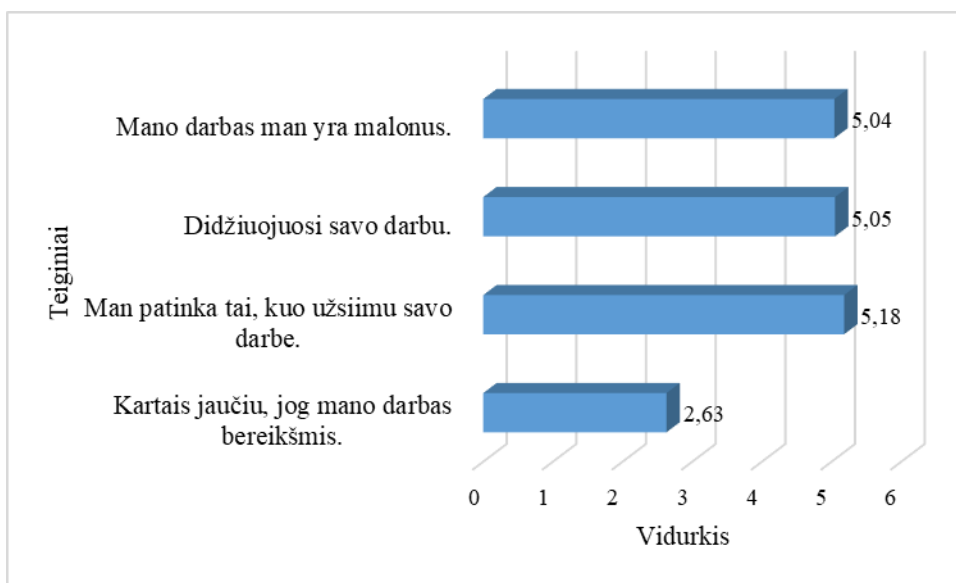
10 pav. Darbo organizavimo (*Operating conditions*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,386$)

Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams (75,6 proc.) darbe labiausiai patinka bendradarbiai (žr. 11 pav.). Atsakymų vidurkiai atskleidžia, kad Panevėžio rajono mokyklų bendruomenės yra draugiškos ir mokytojams (72 proc.) gera jose dirbti, o vyraujantys geri tarpusavio santykiai leidžia specialistams (62 proc.) išvengti konfliktų ir ginčų. Pedagogai taip pat neabejoja savo bendradarbių kompetencija (64,3 proc.) ir mano, kad jiems nereikia papildomai dirbti už savo kolegas, nors apie dešimtadalis (12 proc.) mokytojų manė, kad ne visi kolegos yra draugiški bei kompetentingi, todėl mokyklose kartais kyla konfliktai arba jiems tenka užbaigti kitų darbus. Diskienė ir Tamoševičienė (2014) pateikia Sum`os ir Lesh`os 2013 m. Albanijos viešajame sektoriuje atlikto tyrimo rezultatus, kurio metu buvo nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp bendradarbių ir pasitenkinimo darbu, ką patvirtina ir mūsų tyrimo gauti rezultatai.



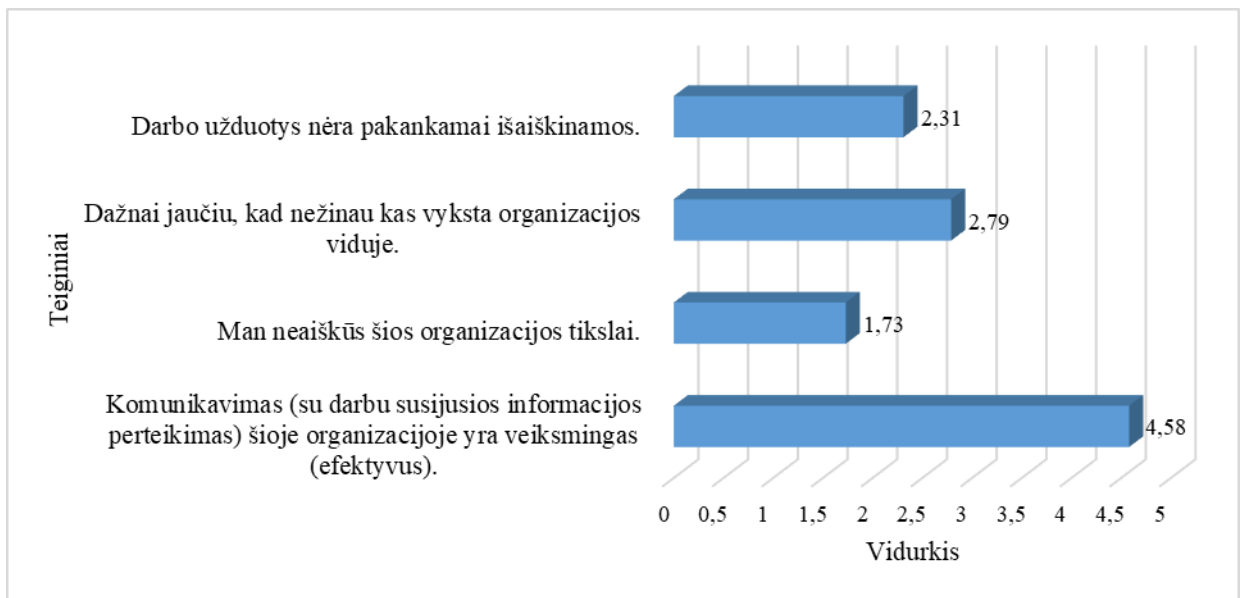
11 pav. Bendradarbių (*Coworkers*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,541$)

Darbo pobūdis daugelio pedagogų vertinamas labai palankiai (82,7 proc.), nes 12 paveiksle pateikti atsakymų vidurkiai leidžia manyti, kad mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai didžiuojasi atliekamu darbu (75 proc.). Panašus atsakymų vidurkis patvirtina, kad jiems malonus atliekamas darbas (75,6 proc.), nors yra keletas (8,4 proc.) manančių priešingai. Žemiausias atsakymų vidurkis rodo, kad beveik penktadalis specialistų (18,5 proc.) kartais jaučia, kad jų darbas yra bereikšmis, nors daugiau nei pusė visų rajono mokyklose dirbančių mokytojų (54,8 proc.) savo darbą laiko prasmingu. Treputtharat`o ir Tayiam`o (2014) tyrimo metu Tailando pradinė klasių mokytojai patvirtino, kad jų pasitenkinimą darbu lemia užimamos pareigos ir geras mikroklimatas, o šiuos rezultatus patvirtino Panevėžio rajono mokytojų gauti atsakymai.



12 pav. Darbo pobūdžio (*Nature of work*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,646$)

Efektyvi ir veiksminga komunikacija (60,7 proc.) yra svarbi kasdieninėje pedagogų veikloje, nes leidžia daugeliui (64,3 proc.) pakankamai gerai suprasti darbo užduotis. Gauti atsakymai (žr. 13 pav.) patvirtina, kad beveik pusei (48,2 proc.) rajono švietimo įstaigose dirbančių pedagogų yra aiškūs vidaus procesai ir tik daugiau nei dešimtadalis (13,7 proc.) mano, kad jie nežino kas vyksta mokyklose bei jiems nepakankamai paaiškinamos darbo užduotys (11,9 proc.). Mažiausias atsakymų vidurkis patvirtina, kad vos keletas specialistų (6 proc.) nesupranta mokyklos išsikeltų tikslų, o šią nuomonę visiškai paneigia beveik visi tyrimo dalyviai (79,2 proc.).



13 pav. Ryšių darbe (komunikacija) (*Communication*) subskalės teiginių atsakymų vidurkiai (subskalės Cronbach $\alpha = 0,515$)

Rezultatai patvirtino daugelio Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų išvadas, todėl galime teigti, kad mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams labiausiai pasitenkinimą darbu suteikia atliekamas tiesioginis darbas, kompetentingi mokyklų vadovai ir bendradarbiai bei aiškiai perteikiami mokyklos tikslai.

4.2.3. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu rezultatų tarpusavio sąsajos

Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti organizacinės kultūros įtaką Panevėžio rajono švietimo įstaigose dirbančių mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų pasitenkinimui darbu koreliacijos metodu vertinant pagal Spearman koreliacijos koeficientą (r_s). Rezultatai parodė, jog tarp pasitenkinimo darbu subskalių – darbo užmokestis, darbo organizavimas, privilegijos ir lengvatos bei organizacinės kultūros elementų yra statistiškai nereikšmingas ir koreliacijos ryšiai tarp jų nenustatyti (r_s iki 0,3). Kiti gauti reikšmingi rezultatai rodo teigiamus vidutinius ir silpnus koreliacijos koeficientus tarp organizacinės kultūros elementų ir pasitenkinimo darbu subskalių (žr. 13 lentelę). Analizuojant rezultatus nustatytas vidutinio stiprumo ryšys tarp mokytojams labiausiai priimtino tiesioginio vadovo požiūrio į darbą ($r_s = 0,568$) ir mokyklose deklaruojamų vertybių ($r_s = 0,523$).

Silpnas ryšys nustatytas tarp vadovavimo ir komunikacijos ($r_s = 0,471$) bei strateginio valdymo ($r_s = 0,466$), taip pat tarp pasitenkinimo darbu pripažinimo subskalės ir strateginio planavimo ($r_s = 0,309$), o šiek tiek stipresnis ryšys fiksuotas su komunikacija ($r_s = 0,346$) ir vertybėmis ($r_s = 0,357$). Vertinant ryšius darbe silpnas teigiamas ryšys stebimas su visais organizacinės kultūros faktoriais, iš kurių labiausiai išryškėjo bendruose susitarimuose ($r_s = 0,465$), požiūryje į darbą ($r_s = 0,458$) ir strateginiame valdyme ($r_s = 0,400$), silpniau ši priklausomybė pasireiškia komunikacijos ($r_s = 0,382$), vertybių ($r_s = 0,352$) ir mokyklos aplinkos faktoriuose ($r_s = 0,329$). Tyrimo rezultatai rodo, kad darbo pobūdis turi teigiamą ryšį su organizacinėje kultūroje vyraujančiais bendrais susitarimais ($r_s = 0,329$) ir mokytojų požiūriu į darbą ($r_s = 0,332$). Paaukštinimo galimybių svarbą galima stebėti vertinant jų silpną ryšį su organizacinės kultūros mokyklos išorine (matoma) aplinka ($r_s = 0,343$), bendrais mokyklos susitarimais ($r_s = 0,419$),

vertybėmis ($r_s = 0,322$) ir požiūrio į darbą ($r_s = 0,350$) faktoriais. Mokytojai darbe nuolat komunikuoja su bendradarbiais, todėl egzistuoja silpnas ryšys su organizacinės kultūros faktoriais – bendrais susitarimais ($r_s = 0,356$), komunikacija ($r_s = 0,388$), vertybėmis ($r_s = 0,499$) strateginiu planavimu bei požiūriu į darbą ($r_s = 0,449$).

13 lentelė. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktoriai			Organizacinė kultūra					
			Mokyklos išorinė (matoma) aplinka	Bendri mokyklos susitarimai	Komunikacija	Vertybės	Strateginis planavimas	Požiūris į darbą
Pasitenkinimas darbu	Darbo užmokestis (Cronbach $\alpha = 0,592$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	-	-	-	-	-
		p reikšmė						
	Paaukštino galimybės (Cronbach $\alpha = 0,523$)	Spearman koreliacijos reikšmė	0,343	0,419	-	0,322	-	0,350
		p reikšmė	0,000	0,000		0,000		0,000
	Vadovavimas (Cronbach $\alpha = 0,653$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,412	0,471	0,523	0,466	0,568
		p reikšmė		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Privilegijos, lengvatos (Cronbach $\alpha = 0,540$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	-	-	-	-	-
		p reikšmė						
	Pripažinimas (įvertinimas) (Cronbach $\alpha = 0,551$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,457	0,346	0,357	0,309	0,418
		p reikšmė		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Darbo organizavimas (Cronbach $\alpha = 0,386$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	-	-	-	-	-
		p reikšmė						
	Bendradarbiai (Cronbach $\alpha = 0,541$)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,356	0,388	0,499	0,449	0,449
		p reikšmė		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	Darbo pobūdis (Cronbach α = 0,646)	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,329	-	-	-	0,332
		p reikšmė		0,000				0,000
	Ryšiai darbe (Cronbach α = 0,515)	Spearman koreliacijos reikšmė	0,329	0,465	0,382	0,352	0,400	0,458
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Įvertinus tyrimo gautus rezultatus galima teigti, kad statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp 6 pasitenkinimo darbu subskalių ir organizacinės kultūros faktorių. Ryšiai darbe yra svarbūs visiems pedagogams ir turi silpną koreliaciją su visais organizacinės kultūros elementais. Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tik vertinant pasitenkinimo darbu vadovavimo subskalės ir organizacinės kultūros vertybių bei požiūrio į darbą sąsajas.

Organizacinės kultūros faktorių tarpusavio sąsajų vertinimas. 14 lentelėje pateikiami gauti statistiškai reikšmingi rezultatai leidžia įvertinti organizacinės kultūros faktorių tarpusavio sąsajas. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos išorinė aplinka turi silpną ryšį su strateginiu planavimu ($r_s = 0,467$) ir požiūriu į darbą ($r_s = 0,438$), o vidutiniškai reikšminga deklaruojamoms vertybėms ($r_s = 0,567$), komunikacijai ($r_s = 0,568$) ir bendriems mokyklos susitarimams ($r_s = 0,509$). Analizuojant 14 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad stipriausia koreliacijos koeficiento reikšmė gauta lyginant vertybes ir požiūrį į darbą ($r_s = 0,694$), o mažiausios reikšmės stebimos vertinant bendrus mokyklos susitarimus su kitais organizacinės kultūros faktoriais ($r_s =$ nuo 0,509 iki 0,595). Mokytojams darbe nuolat tenka bendrauti su kolegomis ir vadovais, todėl komunikacijos faktoriaus nustatytas vidutinio stiprumo ryšys su visais kitais organizacinės kultūros faktoriais ($r_s =$ nuo 0,568 iki 0,677). Tyrimo rezultatai rodo, kad bendri mokyklos susitarimai, komunikacija ir vertybės turi vidutinio stiprumo ryšius su kitais organizacinės kultūros faktoriais.

14 lentelė. Organizacinės kultūros faktorių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktoriai			Organizacinė kultūra					
			Mokyklos išorinė (matoma) aplinka	Bendri mokyklos susitarimai	Komunikacija	Vertybės	Strateginis planavimas	Požiūris į darbą
Organizacinė kultūra	Mokyklos išorinė (matoma) aplinka	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,509	0,568	0,567	0,467	0,438
		p reikšmė		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Bendri mokyklos susitarimai	Spearman koreliacijos reikšmė	0,509	-	0,595	0,554	0,547	0,546

		p reikšmė	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Komunikacija	Spearman koreliacijos reikšmė	0,568	0,595	-	0,677	0,660	0,666	
	p reikšmė	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	
Vertybės	Spearman koreliacijos reikšmė	0,567	0,554	0,677	-	0,657	0,694	
	p reikšmė	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
Strateginis planavimas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,467	0,547	0,660	0,657	-	0,667	
	p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	
Požiūris į darbą	Spearman koreliacijos reikšmė	0,438	0,546	0,666	0,694	0,667	-	
	p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		

Pasitenkinimo darbu subskalių tarpusavio sąsajų vertinimas. Tyrimo rezultatai rodo, kad tik pripažinimo subskalei nustatytas silpnas teigiamas koreliacinis ryšys su kitomis vertinamomis subskalėmis (r_s = nuo 0,303 iki 0,482). Vadovavimas nesiejamas su darbo užmokesčiu, privilegijomis ir darbo organizavimu, tačiau vidutinio stiprumo ryšys patvirtintas su bendradarbiais (r_s = 0,603) ir ryšiais darbe (r_s = 0,567) o silpna koreliacija su darbo pobūdžio subskale (r_s = 0,462). Koreliacijos vidutinio stiprumo koeficiento reikšmė nustatyta vertinant ryšius darbe ir darbo pobūdį (r_s = 0,507). Silpnai priklausomi rezultatai stebimi vertinant darbo užmokestį su paaugstinimo galimybėmis (r_s = 0,302), darbo organizavimu (r_s = 0,344), pripažinimu (r_s = 0,448) bei privilegijomis ir lengvatomis (r_s = 0,458). Mažiausia koreliacijos ryšių ir žemiausios koeficiento reikšmės gautos matuojant darbo organizavimo subskalės rezultatus. Silpniausias teigiamas priklausomas ryšys nustatytas su lengvatų ir privilegijų (r_s = 0,300), darbo užmokesčio (r_s = 0,344) ir pripažinimo (r_s = 0,347) subskalėmis. Rezultatai rodo, kad vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp bendradarbių ir vadovavimo (r_s = 0,605) subskalių, o su paaugstinimo galimybėmis, lengvatomis ir privilegijomis, darbo pobūdžiu ir ryšiais darbe – silpnos koreliacijos reikšmės. Analizuojant gautus rezultatus (žr. 15 lentelę) galima teigti, kad pedagogams yra svarbu darbe jausti palaikymą bei gauti vadovų įvertinimą, nes tyrimo metu atskleisti silpni ryšiai su visomis subskalėmis.

15 lentelė. Pasitenkinimo darbu subskalių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktoriai			Pasitenkinimas darbu								
			Darbo užmokestis	Paaugštinimo galimybės	Vadovavimas	Privilegijos, lengvatos	Pripažinimas (įvertinimas)	Darbo organizavimas	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Ryšiai darbe
Pasitenkinimas darbu	Darbo užmokestis	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,302	-	0,458	0,448	0,344	-	-	-
		p reikšmė		0,000		0,000	0,000	0,000			
	Paaugštinimo galimybės	Spearman koreliacijos reikšmė	0,302	-	0,400	0,428	0,386	-	0,321	0,430	-
		p reikšmė	0,000		0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
	Vadovavimas	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,400	-	-	0,410	-	0,603	0,462	0,567
		p reikšmė		0,000			0,000		0,000	0,000	0,000
	Privilegijos, lengvatos	Spearman koreliacijos reikšmė	0,458	0,428	-	-	0,441	0,300	-	-	-
		p reikšmė	0,000	0,000			0,000	0,000			
	Pripažinimas (įvertinimas)	Spearman koreliacijos reikšmė	0,448	0,386	0,410	0,441	-	0,347	0,306	0,303	0,482
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Darbo organizavimas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,344	-	-	0,300	0,347	-	-	-	-
		p reikšmė	0,000			0,000	0,000				
	Bendradarbiai	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,321	0,603	-	0,306	-	-	0,484	0,491
		p reikšmė		0,000	0,000		0,000			0,000	0,000
	Darbo pobūdis	Spearman koreliacijos reikšmė	-	0,430	0,462	-	0,303	-	0,484	-	0,507
		p reikšmė		0,000	0,000		0,000		0,000		0,000

	Ryšiai darbe	Spearman koreliacijos reikšmė	-	-	0,567	-	0,482	-	0,491	0,507	-
		p reikšmė			0,000		0,000		0,000	0,000	

Tyrimo metu atliekant Kruskal-Wallis reikšmingumo testą buvo siekiama išsiaiškinti kaip skiriasi atsakymai ir požiūris į organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu faktorius vertinant juos pagal pedagogų amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas. Statistiškai reikšmingi rezultatai fiksuojami kai $p < 0,05$. Gauti rezultatai pavaizduoti 16 lentelėje.

16 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros vertinimo rezultatai atsižvelgiant į pedagogų amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas.

Faktoriai	Amžius	Darbo stažas	Užimamos pareigos
Pasitenkinimo darbu subskalės	p reikšmė	p reikšmė	p reikšmė
Darbo užmokestis	0,641	0,543	0,773
Paaukštino galimybės	0,701	0,517	0,223
Vadovavimas	0,034	0,003	0,755
Privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.)	0,423	0,878	0,678
Pripažinimas (įvertinimas)	0,657	0,125	0,434
Darbo organizavimas	0,101	0,339	0,221
Bendradarbiai	0,003	0,002	0,007
Darbo pobūdis	0,511	0,151	0,152
Ryšiai darbe (komunikacija)	0,201	0,145	0,379
Organizacinės kultūros faktoriai			
Mokyklos išorinė (matoma) kultūra	0,184	0,157	0,291
Bendri mokyklos susitarimai	0,361	0,144	0,265
Komunikacija	0,359	0,370	0,831
Vertybės	0,183	0,048	0,229
Strateginis planavimas	0,579	0,512	0,230
Požiūris į darbą	0,172	0,041	0,394

Tyrimo metu gauta mažai statistiškai reikšmingų rezultatų ($p < 0,05$). Duomenys rodo, kad pedagogų amžius, darbo stažas ir užimamos pareigos labiausiai lemia jų pasitenkinimą darbu, o organizacinės kultūros faktoriams įtakos turi tik darbinė patirtis.

Gauti rezultatai atskleidė, kad nuo 5 iki 10 m. darbo patirtį turintiems pedagogams pasitenkinimą darbu lemia vadovavimas, o bendravimą su bendradarbiais reikšmingiau vertino daugiau kaip 25 m. dirbantys mokytojai. Vertybės didesnę reikšmę turi pedagogams dirbantiems mokyklose nuo 20 iki 25 m., nei tik mokyklose pradėjusiems dirbti mokytojams ir turintiems iki 5 metų stažą. (žr. 17 lentelę). Statistiškai reikšmingiau požiūrį į darbą vertino daugiau nei 25 m. dirbantys specialistai lyginant jų pasirinkimą su dirbančiais mokyklose iki 5 m.

17 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros vertinimas pagal pedagogų darbo stažą

			Darbo stažas					
			Iki 5 metų	Nuo 5 iki 10 metų	Nuo 10 iki 15 metų	Nuo 15 iki 20 metų	Nuo 20 iki 25 metų	Daugiau kaip 25
Respondentų skaičius			12	12	16	16	27	85
Pasitenkinimo darbu subskalė	Vadovavimas (p = 0,003)	Vidurkių rangas	58,88	95,21	86,41	46,81	79,13	95,05
	Bendradarbiai (p = 0,002)	Vidurkių rangas	42,96	93,21	73,56	60,81	82,94	96,15
Organizacinės kultūros faktoriai	Vertybės (p = 0,048)	Vidurkių rangas	56,88	83,00	87,50	59,78	96,48	92,07
	Požiūris į darbą (p = 0,041)	Vidurkių rangas	51,08	90,50	87,34	69,41	78,98	92,43

18 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad vyresni nei 60 m. mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai reikšmingai didesniais balais vertina vadovavimą ir ryšius su bendradarbiais nei 20–29 metų jų kolegos. Organizacinės kultūros faktorių reikšmingumo respondentai neišskyrė.

18 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal pedagogų amžių

Pasitenkinimo darbu subskalė	Respondentų skaičius	Amžius				
		20–29 m.	30–39 m.	40–49 m.	50–59 m.	60 ir daugiau
		11	17	41	79	20
Vadovavimas (p = 0,034)	Vidurkių rangas	60,68	79,12	71,51	90,84	103,75
Bendradarbiai (p = 0,003)	Vidurkių rangas	41,09	74,97	74,80	93,44	101,05

19 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal pedagogų užimamas pareigas

Pasitenkinimo darbu subskalė	Respondentų skaičius	Užimamos pareigos			
		1–4 klasių mokytojas	5–12 klasių mokytojas	Ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo mokytojas	Kita
		35	47	50	36
Bendradarbiai (p = 0,007)	Vidurkių rangas	98,43	95,56	78,68	64,60

Analizuojant skirtingas pareigybes užimančių pedagogų nuomonę, gauti rezultatai rodo, kad pradinį klasių mokytojai reikšmingai dažniau palankiai vertino bendradarbius nei ikimokyklinio ar priešmokyklinio ugdymo mokytojai bei pagalbos mokiniui specialistai (žr. 19 lentelę). Su skirtingo amžiaus mokiniais dirbančių mokytojų nuomonės vertinant organizacinės kultūros faktorius nebuvo reikšmingos.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas organizacinės kultūros ir pasitenkinimo sampratas galima teigti, kad:

1.1. organizacinė kultūra yra svarbiausias instrumentas, formuojantis organizacijos įvaizdį, užtikrinantis unikalumą, leidžiantis išsiskirti iš kitų organizacijų, padedantis prisitaikyti prie išorės ir vidaus pokyčių bei užtikrinantis veiklos stabilumą. Tai yra dirbtinė, vadovų sąmoningai kuriama kultūra, kurios esmę sudaro tik tai organizacijai bendra vertybių sistema, turinti įtakos visų darbuotojų tarpusavio santykiams, požiūriams ir įsitikinimams, atliekamo darbo kokybei, konkurencingumui. Tinkama linkme formuojama organizacinė kultūra yra visus narius apjungianti valdymo sistema, leidžianti organizacijai vystyti numatytas strategijas, padedanti motyvuoti darbuotojus ir stiprinanti jų pasitenkinimą darbu;

1.2. pasitenkinimas darbu organizacijoje tiesiogiai susijęs su kiekvieno žmogaus asmeninių poreikių tenkinimu, psichologine ir emocine būseną, atspindinčia jo požiūrį į darbą ir jame patiriamus jausmus, užsibrėžtus asmeninius tikslus ar norimus pasiekti vaidmenis. Darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos išoriniai (santykiai su vadovais ir kolegomis, darbo sąlygos, atlyginimas) ir vidiniai (asmeniniai pasiekimai, atsakomybė, pripažinimas, tobulėjimas) veiksniai, užtikrinantys pozityvią darbuotojų savijautą, lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai;

2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros elementais, todėl vadovams svarbu gebėti formuoti ir tobulinti šią kultūrą bei paversti visos organizacijos vertybių, įsitikinimų ir bendrų susitarimų jungiamąją grandimi, užtikrinančia švietimo organizacijos veiklos stabilumą. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbų analizė leidžia teigti, kad organizacinė kultūra vertinama skirtingais aspektais, nusakančiais kiekvieno jų svarbą ir reikšmingumą organizacijai. Išskiriami lygiai, kurie gali būti stebimi organizacijos išorinės aplinkoje arba pasireikšti darbuotojų įsitikinimus ir jausmus lemiančiomis persidengiančiomis vertybėmis. Svarbiausiais elementais įvardijamos nuostatos, normos, vertybės, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas yra tarpusavyje susiję bei daro įtaką organizacijos narių mąstymui ir elgesiui. Pagrindinė šios kultūros elementų paskirtis – sustiprinti organizacijos unikalumą, formuoti bendrą atskirų žmonių kolektyvinį elgesį, užtikrinti kokybišką asmeninį ir organizacinį gyvenimą, fizinę, psichinę ir socialinę sveikatą, ugdyti darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai.

3. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tyrimas parodė, kad Panevėžio rajono švietimo įstaigose egzistuoja silpni ir vidutinio stiprumo tarpusavio ryšiai tarp vadovų kuriamos organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Gauti rezultatai parodė, kad :

3.1. mokyklų organizacinė kultūra neturi reikšmingos įtakos darbo užmokesčiui, darbo organizavimui, privilegijoms ir lengvatoms, nes su šiais pasitenkinimo darbu veiksniais statistiškai reikšmingi ryšiai nenustatyti. Vidutinio stiprumo ryšiai atskleisti vertinant tiesioginio vadovo požiūrį į darbą ir mokyklų deklaruojamas vertybes, o silpniausias teigiamas ryšys nustatytas vertinant pripažinimo (įvertinimo) ir organizacinės kultūros strateginio planavimo faktorius. Silpnos teigiamos sąsajos stebimos vertinant ryšius darbe su visais organizacinės kultūros elementais, tačiau tiesioginis darbo pobūdis statistiškai reikšmingas tik organizacinės

kultūros bendriems susitarimams ir formuojamam požiūriui į darbą. Rezultatai rodo, kad organizacinės kultūros formuojamas požiūris į darbą ir bendri mokyklos susitarimai turi skirtingo stiprumo ryšius su šešiais pasitenkinimo darbu veiksniais, vertybės su penkiais, komunikacija ir strateginis planavimas pasižymi silpnais ryšiais su keturiais, o mokyklos išorinė (matoma) aplinka su dviem pasitenkinimo darbu veiksniais;

3.2. pedagogams svarbiausi organizacinės kultūros elementai - mokyklos deklaruojamos vertybės, galimybė tobulėti dalyvaujant įvairiuose mokymuose ir pasirinkimas dirbti konkrečioje mokykloje. Palankiai įvertintos sukurtos patrauklios darbo aplinkos, skatinamas komandinis darbas ir abipusiu pasitikėjimu grįsti tarpusavio santykiai leidžia manyti, kad vadovų kuriama organizacinė kultūra yra svarbi visiems mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams. Rezultatai atskleidė, kad mokyklos išorinė (matoma) aplinka turi silpną poveikį darbuotojų požiūriui į darbą ir strateginiam planavimui, o tarp kitų elementų nustatyti abipusiai vidutinio stiprumo ryšiai;

3.3. rajono švietimo įstaigų pedagogų darbui nemotyvuoja jiems mokamas darbo užmokestis ir jo galima didinimo perspektyva. Vidutinio stiprumo įtaką pasitenkinimui darbu rajono pedagogams daro vadovavimas ir bendradarbiai bei ryšiai darbe, o visi kiti veiksniai turi silpną motyvacinę reikšmę. Rezultatai rodo, kad pedagogams svarbus jų darbo ir rezultatų pripažinimas (įvertinimas), turintis statistiškai reikšmingus ryšius su visais kitais pasitenkinimo darbu vertinimo veiksniais, tik trys tarpusavio ryšiai nustatyti vertinant darbo organizavimą mokyklose;

3.4. sociodemografiniai rodikliai - pedagogų amžiaus, darbo stažo ir užimamos pareigos didelės įtakos organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu vertinimui neturi. Atskleista, kad 5-10 m. darbo stažą turintiems pedagogams pasitenkinimą darbu lemia vadovavimas, daugiau kaip 25 m. dirbantiems - bendradarbiai. Organizacinės kultūros formuojamos vertybės reikšmingiausios dirbantiems nuo 20 iki 25 m., o požiūrį į darbą labiausiai vertina daugiau kaip 25 m. dirbantys mokytojai. Vyresniems nei 60 m. mokytojams vadovavimas ir bendradarbiai teikia pasitenkinimą darbu, o 1-4 kl. mokytojai išskyrė tik bendradarbius. Vertinant kitus rodiklius svarbesnių išskirčių nebuvo stebėta.

Rekomendacijos

Švietimo įstaigų vadovams:

1. Užtikrinant pedagogų lojalumą ir įsipareigojimą mokyklai kartu su steigėju ieškoti naujų priemonių ir būdų, kaip skatinti mokytojus ir pagalbos mokiniui specialistus už pastangas, aukštus veiklos rezultatus bei kitą svarbią mokyklai veiklą (pvz. skirti finansines išmokas mokytojams, kurių parengti mokiniai įvairiuose konkursuose užėmė prizines vietas, organizuoti mokyklų bendruomenių susitikimus su savivaldybės administracijos atstovais ir kt.).
2. Stiprinti mokyklų organizacinę kultūrą, šiuo metu vyraujančius bendrus susitarimus ir vidinę komunikaciją, plėtoti pedagogų asmeninę lyderystę ir paskatinti aktyviai įsitraukti į įstaigos tobulinimo procesus, strateginių ar teisinių dokumentų rengimą.

Pedagogams:

1. Visų sričių pedagogams aktyviai įsitraukti į mokymosi procesus mokyklose ir kitose institucijose bei dalyvauti aukštesnės pakopos studijų programose, kurios išplėstų profesines kompetencijas ir padėtų lengviau prisitaikyti prie vykstančių švietimo politikos pokyčių.
2. Aktyviai bendradarbiauti kuriant gerą mikroklimatą mokyklose, palaikyti kolegų iniciatyvas įgyvendinant inovacijas, pozityvius tarpusavio santykius su administracija, mokiniais ir jų tėvais, partneriais.

Švietimo centrui:

1. Įgyvendinant valstybinę švietimo politiką pasiūlyti mokyklų komandoms nuoseklaus persikvalifikavimo galimybes, stiprinti pedagogų ir vadovų profesines bei vadybines kompetencijas, rengti ir įgyvendinti efektyvaus ir kryptingo strateginių pokyčių valdymo kvalifikacines programas.
2. Bendradarbiaujant su mokyklų atstovais pedagogams pasiūlyti nuolatinio profesinio tobulėjimo ir veiksmingas psichologinę ir emocinę būsenas stiprinančias veiklas.

Literatūros sąrašas

1. Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European journal of business and management*. New York, NY: International institute for science, technology and education (IISTE), Vol. 6, no. 27, 2014.
2. Adomynienė, E., & Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 13-28.
3. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V., & Martinkienė, J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos*, 32-40.
4. Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global journal of management and business research*.
5. Anghelache, V. (2014). Factors which determine the level of job satisfaction for kindergarten teachers. Preliminary study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 47-52 [žiūrėta 2021-03-01]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.210>
6. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, (52), 14-22.
7. Afshinpour, S. (2014). Leadership styles and employee satisfaction: A correlation study. *International letters of social and Humanistic Sciences*, (16), 156-169.
8. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
9. Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168.
10. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (3), 12-24.
11. Bandzevičienė, R. (2011). Inovacijų vadybos psichologija.
12. Beržinskienė, D., & Raziulytė, S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 33-41.
13. Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career development international*.
14. Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
15. Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
16. Chen, K. H., Lee, S., Weng, L. C., & Chen, Y. J. (2010). The effects of potentiality education on potentiality and job satisfaction among psychiatric nurses in Taiwan. *Perspectives in psychiatric care*, 46(2), 85-97 [žiūrėta 2021-09-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>

17. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose: el. vadovėlis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla [žiūrėta 2021-11-20]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/vadoveliai/TRAST_visa.pdf.
18. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (75), 41-56.
19. Dilienė, D. (2014). Organizacinės kultūros vystymo modelis. *KONFERENCIJŲ DARBAI*, 45.
20. Dark, F., Whiteford, H., Ashkanasy, N. M., Harvey, C., Harris, M., Crompton, D., & Newman, E. (2017). The impact of organisational change and fiscal restraint on organisational culture. *International journal of mental health systems*, 11(1), 1-7 [žiūrėta 2021-06-01]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s13033-016-0116-0>
21. Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąšajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.
22. Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of management*, 44(7), 2558-2579 [žiūrėta 2021-09-10]. Prieiga per internetą; <https://doi.org/10.1177/0149206315624962>
23. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., & Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai.
24. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 26(2), 69-75.
25. Geros mokyklos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro, 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Vilnius [žiūrėta 2021-09-10]. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7f919a1e5be>
26. Grublienė, V., & Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(3), 507-515.
27. Gupta, V. (2011). Cultural basis of high performance organizations. *International Journal of Commerce and Management* [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/10569211111165280>
28. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., & Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*, 69 (2014) [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.69.3>
29. Yafang, T. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and jobsatisfaction. *BMC Health Services Research* 11 (98) 1–9 [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
30. Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950 [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
31. Ismiyanto; Suwitri, Sri; Warella, Y.; Sundarso. (2015). Organizational culture, motivation, job satisfaction and performance of employees toward the implementation of internal bureaucracy

- reform in the ministry for the empowerment of state apparatus and bureaucracy reform (the ministry of PANRB). *J. Mgmt. & Sustainability*, 5, 192 [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <http://doi.org/10.5539/jms.v5n1p192>
32. Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M., & Noreen, M. (2014). The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 181 [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5906>
 33. Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership styles and employees' job satisfaction: A case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian business strategy*, 4(3), 41.
 34. Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, 56(189), 69-99 [žiūrėta 2021-04-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>
 35. Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270 [žiūrėta 2021-03-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
 36. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167 [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
 37. Jovarauskaitė, A., & Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 95-103
 38. Kairė, S. (2016). Artefaktai bendrojo ugdymo mokyklose: laisva ar sunorminta kūryba?. *Acta paedagogica vilnensia*, (36), 42-58.
 39. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2002. *Šiauliai: Lucilijus*.
 40. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo išipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *VADYBOS MOKSLAS IR STUDIJOS–KAIMO VERSLŲ IR JŲ INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA*, 72.
 41. Kebede, A. M., & Demeke, G. W. (2017). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in Ethiopian public universities. *Contemporary Management Research*, 13(3) [žiūrėta 2021-09-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7903/cmr.17668>
 42. Khan, V., Mariyum, A., Pasha, N., & Hasnain, A. (2011). Impact of organization culture on the job satisfaction of the employees (Banking sector of Pakistan). *Eur J Econ Finance Admin Sci*, 35, 7-14.G
 43. Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., & Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252. doi: 10.5539/ijbm.v6n4p252
 44. Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (65), 33-41.
 45. Landis, E. A., Vick, C. L., & Novo, B. N. (2015). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(5).

46. Lietuvių kalbos žodynas [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2021-03-01]. Prieiga per: <http://www.lkz.lt/?zodis=kult%C5%ABra&id=1724646000>.
47. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
48. Liu, J. T. (2016). Influence on kindergarten teacher's job satisfaction from kindergarten organization culture and work pressure. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 9(1), 80.
49. Loganathan, R. (2013). *The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill in KwaZulu-Natal: a case study* (Doctoral dissertation).
50. Lunenburg, F. C. (2011, November). Understanding organizational culture: A key leadership asset. In *National forum of educational administration and supervision journal* (Vol. 29, No. 4, pp. 1-12).
51. Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of academic and business ethics*, 5, 1.
52. Malašauskaitė, K., Vaškelytė, A., & Jarienė, K. (2019). Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzbergo teorija ir LW Porterio–EE Lawlerio modeliu. *Socialinė sveikata= Social health. Utena: VšĮ Reabilitacijos technika, 2019, Nr. 1 (9)*.
53. MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117 [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
54. Menaka, W. H. S., & Chandrika, K. A. C. (2015). Impact of organizational culture on employee job performance in a large scale apparel company (BASL-Finishing). In *Proceedings of International HR Conference* (Vol. 2, No. 1).
55. Merkys, G., & Brazienė, R. (2014). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai.
56. Muratovic, H. (2013). Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(1), 61-76.
57. Nayak, B., & Barik, A. (2013). Assessment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 47.
58. Olasupo, M. O. (2011). Relationship between organizational culture, leadership style and job satisfaction in a Nigerian manufacturing organization. *IFE Psychologia: An International Journal*, 19(1), 159-176.
59. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.
60. Palidauskaitė, J., & Vaisvalavičiūtė, A. (2011). Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 127-140
61. Patapas, A., & Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(4), 589-603.
62. Piktornaitė, I., & Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, (4), 93-108.

63. Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lazzari, D., & Bertini, M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: a cross-national comparison. *International Journal of Nursing Studies*, 48(7), 829-837 [žiūrėta 2021-09-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.12.006>
64. Pociūtė, E. (2011). *Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmų darbuotojų motyvavimo modelis įvertinant organizacijos kultūros vidinius veiksnius* (Master's thesis).
65. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (49), 97-108.
66. Putriana, L., Umar, H., & Riady, H. (2015). The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational Commitment and job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *Int J Edu Res*, 3, 103-14.
67. Purwana, D. (2015). Leadership, Academic Culture and Organizational Health on Managerial Effectiveness: A Study of An Indonesian Public Higher Education Institution.
68. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Stancikienė, A., Girčys, A. P., ... & Bileišis, M. (2014). Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai.
69. Rehman, K., Rehman, Z., Saif, N., Khan, A. S., Nawaz, A., & Rehman, S. (2013). Impacts of job satisfaction on organizational commitment: a theoretical model for academicians in HEI of developing countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 80-89.
70. Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97 [žiūrėta 2021-09-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
71. Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48.
72. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
73. Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*.
74. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
75. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage [žiūrėta 2021-09-03]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=74.%09Spector,+P.+E.+\(1997\).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences+&ots=1nokQocUgR&sig=eBpGh7b6gDccdmT24tx0G5XubSE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=74.%09Spector,+P.+E.+(1997).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences+&ots=1nokQocUgR&sig=eBpGh7b6gDccdmT24tx0G5XubSE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
76. Staniulienė, S., & Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2014, T. 72.*
77. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra: mokomoji knyga [elektroninis išteklius].
78. Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(3). doi: 10.12738/estp.2017.3.0520

79. Stripeikis, O., & Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 224-230.
80. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, (53), 63-85.
81. Sukackaitė, R., & Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, 74, 38-49.
82. Szymanska, K. (2016). Organisational culture as a part in the development of open innovation-the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management*, 20(1), 142. doi: 10.1515/manment-2015-0030
83. Šilėnienė, B., & Pakėnė, N. (2016). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu ir sėkmės siekis. *Mokytojų ugdymas*, (26), 94-109.
84. Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies*, (2), 201-210.
85. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
86. Švagždienė, B., Čepienė, K., & Bradauskienė, K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 108-121.
87. Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies*, (2), 201-210.
88. Šimanskienė, L., Gargasas, A., & Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 37(2), 310-320. doi: 10.15544/mts.2015.28
89. Šimanskienė, L., & Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), 1-8.
90. Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(6), 464-470 [žiūrėta 2021-09-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
91. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9 [žiūrėta 2021-09-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
92. Treputtharat, S., & Tayiam, S. (2014). School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 996-1000 [žiūrėta 2021-09-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.334>
93. Trakšėlys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika*, (101), 98-106.
94. Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97 [žiūrėta 2021-09-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
95. Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė.

96. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, (76), 123-138.
97. Viningienė, D. (2014). DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
98. Viningienė, D., & Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 33, 104-112.)
99. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
100. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (5), 221-230.
101. Vveinhardt, J., & Bartašiūnaitė, A. (2012). Organizacinės kultūros skirtumų prekybos įmonės padalinuose analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 34.
102. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2012a). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 33, 113-124 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2527-7>
103. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2012b). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1, 30.
104. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2012c). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: dialogo paieškos.
105. Vveinhardt, J. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (63), 99-112.
106. Wang, K., Chen, Z., Luo, W., Li, Y., & Waxman, H. (2018). Examining the differences between the job satisfaction of STEM and non-STEM novice teachers with leaving intentions. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(6), 2329-2341 [žiūrėta 2021-09-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.29333/ejmste/89516>
107. Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25(2), 159-178 [žiūrėta 2021-09-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.658927>
108. Wu, Y. H., & Lin, M. M. (2013). The relationships among business strategies, organisational performance and organisational culture in the tourism industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(5), 01-08.
109. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (64), 135-144.
110. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). *Management Culture and corporate social responsibility*. BoD–Books on Demand.

Priedai

1 priedas. Organizacinės kultūros instrumentarijus.

Dimensija	Požymiai	Teiginiai	Autoriai
Mokyklos išorinė (matoma) kultūra	Fizinė aplinka (patalpų išplanavimas ir erdvių panaudojimas, technologijos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokykloje sukurtos estetiškos ir funkcionalios darbu erdvės (patalpų išplanavimas, baldai ir kt.). 2. Mokykloje esu aprūpinta/s reikiamomis darbo priemonėmis ir įranga (mokymo, technologinės ir kt.). 3. Mokyklos fizinė aplinka įkvepia ir motyvuoja darbu. 	Šimanskienė ir Sandu (2013), Švagždienė ir kt. (2011), Shein (2010), Šorytė ir Pajarskienė (2014).
	Simboliai (vėliavos, ženklai, apranga)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyklos sukurti simboliai (emblema, ženklukas, vėliava, himnas ar kt.) stiprina mano ryšį su mokykla. 2. Sukurta atributika ir simboliai yra viešai matomi, o tai stiprina mano pasididžiavimą mokykla. 	Janicijevič`ius (2011) Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013).
	Artefaktai (ritualai, ceremonijos, tradicijos, kalba, pasakojimai)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokykloje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą. 2. Mokykloje susiformavę tradicijos yra pripažįstamos ir palaikomos visų bendruomenės narių. 3. Kolegų kompetencija ir nuoširdumas mane įkvepia ir skatina atsivėlavimą darbu. 4. Įvairūs žodiniai simboliai – pasakojimai, juokai ir pan. padeda kurti teigiamą atmosferą mokykloje. 5. Mokyklos šventėse noriai dalyvauja mokytojai su savo šeimos nariais. 6. Kasdieninėje veikloje vartojama specifinė kalba, gestai ar ženklai, būdingi tik mūsų mokyklai. 	Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013), Šimanskienė ir kt. (2015), Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012a).
Bendri mokyklos susitarimai	Darbo santykiai (samdos taisyklės, darbo užmokestis, skatinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokykloje yra visos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvaujant mokymuose ir seminaruose ar kt. veikloje. 2. Mokykloje yra aiški mokytojų vertinimo ir skatinimo sistema. 3. Yra visos galimybės mokykloje „kilti karjeros laiptais“ (pvz. tapti Metodinių grupių vadovais, Mokyklos tarybos nariu, direktoriaus pavaduotoju ir kt.). 4. Vidaus dokumentuose aiškiai apibrėžta mokyklos darbo organizavimo tvarka. 	Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013), Grublienė ir Urbonaitė (2014), Stripeikis ir Ramanauskas (2011), Loganathan`as (2013).
	Elgesio principai (organizacinis mokymasis, elgesio normos bei principai)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokykloje stengiamasi dirbti ir elgtis atsakingai, nes suvokiama, jog nuo to priklauso sėkmė. 2. Mokykloje skatinamas mokymasis visiems kartu bendradarbiaujant ir mokantis vieniems iš kitų. 3. Mokykloje mokytojai vykdydami veiklas ar projektus dirba bendradarbiaudami. 4. Visų mokytojų atsakomybės ribos yra aiškiai apibrėžtos ir jomis vadovaujamosi. 	Schein`as, (2010), Vveinhardt (2011), Awadh`as ir Alyahya (2013), Lunenburg`as (2011).
Komunikacija	Vadovų ir darbuotojų bendravimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyklos vadovai stengiasi su darbuotojais palaikyti draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius 2. Vadovai pateikia sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam mokytojui ji būtų aiški, suprantama ir lengvai naudojama darbe. 3. Į naujų idėjų generavimą ir įgyvendinimą įtraukiami visi mokyklos darbuotojai. 4. Vadovai palaiko ir padeda mokytojams įgyvendinti kūrybines idėjas ir skatina už nuopelnus. 	Švagždienė, Čepienė ir Bradauskienė (2011), Šimanskienė ir kt. (2015), Yafang`as (2011), Khan`as ir kt. (2011).
	Darbuotojų tarpusavio santykiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi mokykloje prisideda prie pozityvios emocinės aplinkos gerinimo ir puoselėjimo. 2. Mokytojai padeda vieni kitiems ne tik darbe bet ir sprendžiant asmenines problemas. 3. Mokytojai žino vienas kito stiprybes ir tai naudoja bendroje veikloje. 	Stundžė (2010) Šimanskienė ir Sandu (2013)

Vertybės	Asmens ir mokyklos vertybių kongruencija	1. Man priimtinos mokyklos puoselėjamos vertybės. 2. Mokytojų ir mokyklos interesai dera tarpusavyje. 3. Mokykloje vyrauja nuostata, kad visi darbuotojai yra svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.	Schein`as (2010), Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013), Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012b, c), Madu (2012).
	Palaikymas	1. Mokykloje kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas. 2. Mokykloje mokytojai gali pasitikėti vieni kitais. 3. Vadovai palaiko mokytojus atliekant paskirtas svarbias užduotis (pvz. vykdant projektus ar pan.) ir juos motyvuoja.	Šimanskienė ir Sandu (2013), Lunenburg`as (2011).
Strateginis planavimas	Dalyvavimas kuriant viziją, misiją, tikslus, pokyčių palaikymas.	1. Vadovai įtraukia visus mokytojus į mokyklai svarbių sprendimų priėmimą (tikslai, vizija, misija, politika ir kt.). 2. Vadovas suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius. 3. Mokytojai lanksčiai priima pokyčius ir juos įgyvendina.	Šimanskienė ir kt. (2015), Šimanskienė ir Sandu (2013) Patapas ir Labeikytė (2015), Traškelys (2011).
	Komandinio darbo skatinimas	1. Mokykloje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas. 2. Mokytojai skatinami pasitikėti vieni kitais, dalintis savo žiniomis ir patirtimi. 3. Visi mokyklos komandos nariai stengiasi, kad užsibrėžti tikslai būtų sėkmingai įgyvendinti. 4. Mokytojai skatinami dirbti kaip, kad kiekvienas jautų sąveiką tarp savo atliekamo darbo ir mokyklos išsikeltų tikslų.	Grublienė ir Urbonaitė (2014), Yafang`as (2011).
Požiūris į darbą	Teigiamas mikroklimate (psichologiškai saugi darbo aplinka)	1. Mokykloje vyrauja pozityvus ir motyvuojantis darbuotojų mikroklimate. 2. Mokyklos vadovai palaiko dalykiškus santykius, nukreiptus į darbuotojo asmeninės ir profesinės gerovės puoselėjimą. 3. Nauji mokytojai į kolektyvą priimami geranoriškai, padedama jiems įsitraukti į bendrą veiklą.	Šimanskienė ir kt. (2015), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Awadh`as ir Alyahya (2013), Išoraitė (2011), Sukackaitė ir Atkočiūnienė (2015), Stripeikis ir Ramanauskas (2011).
	Lūkesčių patenkinimas	1. Mokyklos vadovai manimi pasitikimi ir sudaro sąlygas veikti savarankiškai 2. Mokykloje nuolat pastebimos ir adekvačiai įvertinamos mano pastangos. 3. Mokyklos vadovas palaiko teigiamą mikroklimate, kuriame vyrauja pozityvūs tarpusavio santykiai. 4. Mokykloje esu motyvuojamas siekti geresnių rezultatų. 5. Džiaugiuosi galėdamas ir turėdamas visas sąlygas dirbti šioje mokykloje.	Šimanskienė ir kt. (2015), Staniulienė ir Dilienė (2014), Vveinhardt (2011), Sharma (2017).

2 priedas. Pasitenkinimo darbu instrumentarijus.

Subskalės pavadinimas	Teiginys	Vertinimas
Darbo užmokestis (<i>Pay</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą. 2. Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai. 3. Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą. 4. Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis 	<p>1 – „visiškai nesutinku“ 2 – „vidutiniškai nesutinku“ 3 – „šiek tiek nesutinku“ 4 – „šiek tiek sutinku“ 5 – „vidutiniškai sutinku“ 6 – „visiškai sutinku“</p>
Paaugštinimo galimybės (<i>Promotion</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugštinimo galimybių. 2. Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti 3. Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose. 4. Esu patenkintas (-a) savo paaugštinimo galimybėmis. 	
Vadovavimas (<i>Supervision</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą. 2. Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu. 3. Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais 4. Man patinka mano tiesioginis vadovas. 	
Privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.) (<i>Fringe Benefits</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą. 2. Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose 3. Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos. 4. Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti. 	
Pripažinimas (įvertinimas) (<i>Contingent rewards</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą). 2. Nejačiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas). 3. Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų). 4. Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos 	
Darbo organizavimas (<i>Operating conditions</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą. 2. Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą. 3. Aš turiu atlikti per daug darbų. 4. Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo). 	
Bendradarbiai (<i>Coworkers</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man patinka žmonės, su kuriais dirbu. 2. Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau. 3. Man patinka mano bendradarbiai. 4. Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų. 	
Darbo pobūdis (<i>Nature of work</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis. 2. Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe. 3. Didžiuojuosi savo darbu. 4. Mano darbas man yra malonus. 	
Ryšiai darbe (komunikacija) (<i>Communication</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus). 2. Man neaiškūs šios organizacijos tikslai. 3. Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje. 4. Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos. 	

3 Priedas. Sutikimas naudotis P. E. Spector`o klausimynu.

2021-12-26 17:26

Gmail - Dėl P. E. Spector klausimyno



Irma V <irmavareikiene@gmail.com>

Dėl P. E. Spector klausimyno

Loreta Gustainienė <loreta.gustainiene@vdu.lt>
Kam: Irma V <irmavareikiene@gmail.com>

2021 m. lapkričio 9 d. 09:54

Prašome naudotis. Tik ne aš sukūriau klausimyną, būtų gražu atsiklausti autoriaus 😊.

Pagarbiai/ Sincerely,

Doc.dr./ assoc. prof. Loreta Gustainienė

I.e.p. Psichologijos katedros vedėja/ acting Head of the Department of Psychology


Vytauto Didžiojo universitetas/ Vytautas Magnus University

Jonavos g. 66-332, Kaunas 44191,

LIETUVA / LITHUANIA

tel. +370 37 327824 (vidaus 3510)

[Cituojamas tekstas paslėptas]

 **Spector_pasit_darb_st.doc**
104K

4 priedas. Organizacinės kultūros klausimyno atsakymų rezultatai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	168	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	168	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK1F1	25,4405	14,176	,464	,797
POK1F2	25,5536	13,805	,422	,801
POK1F3	25,5238	13,401	,631	,781
POK1S1	25,6131	13,316	,583	,785
POK1S2	25,6071	13,976	,450	,798
POK1A1	25,3929	14,420	,541	,793
POK1A2	25,6131	13,760	,500	,793
POK1A3	25,5774	13,395	,574	,786
POK1A4	25,4940	14,479	,429	,800
POK1A5	26,1667	13,361	,400	,808
POK1A6	26,3393	14,106	,342	,811

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK2D1	19,0536	6,171	,261	,749
POK2D2	19,3869	5,041	,499	,710
POK2D3	19,3929	4,707	,503	,713
POK2D4	19,0714	5,863	,415	,728
POK2E1	19,0536	6,231	,296	,744
POK2E2	19,1548	5,437	,525	,707
POK2E3	19,1071	5,450	,509	,710
POK2E4	19,2798	4,921	,555	,697

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK3VD1	15,6726	6,413	,529	,741
POK3VD2	15,7262	6,511	,446	,755
POK3VD3	16,0179	5,335	,624	,716
POK3VD4	15,7500	6,308	,525	,740
POKDT1	15,8929	5,941	,549	,734
PK3DT2	15,8452	6,455	,398	,765
POK3DT3	15,8095	6,550	,413	,761

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,826	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK4AM1	13,1250	5,559	,547	,816
POK4AM2	13,3690	4,725	,621	,793
POK4AM3	13,4226	4,329	,667	,783
POK4P1	13,3571	4,482	,691	,777
POK4P2	13,5774	4,305	,599	,803
POK4P3	13,2381	5,177	,519	,813

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,777	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK5V1	16,1071	5,450	,478	,754
POK5V2	16,0179	5,730	,481	,754
POK5V3	16,3750	5,242	,429	,770
POK5KD1	16,0000	5,689	,515	,748
POK5KD2	16,0119	5,700	,516	,748
POK5KD3	16,2798	5,077	,504	,751
PK5KD4	16,1012	5,289	,657	,721

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,868	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POK6M1	19,3571	6,411	,767	,834
POK6M2	19,2976	7,252	,601	,854
POK6M3	19,2738	7,422	,572	,857

POK6L1	19,2619	7,572	,520	,862
POK6L2	19,4583	6,645	,677	,846
POK6L3	19,3571	6,447	,753	,836
POK6L4	19,3869	6,921	,603	,855
POK6L5	19,1905	8,011	,485	,866

5 priedas. Pasitenkinimo darbu klausimyno atsakymų rezultatai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	168	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	168	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,592	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
48. Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	9,3631	12,257	,461	,457
PPD_1DU2	10,4286	14,833	,154	,682
PPD_1DU3	8,8810	10,860	,506	,407
75. Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	9,7560	12,305	,408	,494

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,523	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PPD_2PA1	10,7917	13,615	,210	,530
58. Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti.	11,1726	11,389	,359	,408
67. Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose.	10,7976	12,534	,230	,523
80. Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis.	10,8095	10,119	,461	,305

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
50. Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	14,4762	10,802	,473	,556

PPD_3V2	14,1607	12,711	,400	,608
PPD_3V3	14,7202	11,915	,370	,629
77. Man patinka mano tiesioginis vadovas.	14,3750	10,918	,495	,540

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,540	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PPD_4PL1	10,4405	13,098	,312	,480
60. Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose	11,2083	13,639	,234	,548
69. Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	10,5476	11,746	,468	,343
PPD_4PL4	10,5000	13,449	,307	,484

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,551	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
52. Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	11,7024	12,821	,137	,640
PPD_5P2	11,3452	10,922	,426	,410
PPD_5P3	12,5179	10,383	,415	,411
PPD_5P4	12,3274	10,138	,400	,421

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,386	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PPD_6DO1	9,8571	10,051	,297	,221
62. Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	9,5357	15,436	-,183	,704
PPD_6DO3	9,2381	8,745	,459	,021
PPD_6DO4	10,2619	9,356	,428	,077

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,541	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
54. Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	14,1548	10,239	,298	,496
PPD_7B2	14,4286	9,875	,291	,506
72. Man patinka mano bendradarbiai.	14,0000	10,539	,447	,392
PPD_7B4	14,5060	10,335	,305	,489

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PPD_8DP1	15,2679	12,341	,056	,849
64. Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	14,4643	9,496	,532	,505
74. Didžiuojuosi savo darbu.	14,5952	9,105	,610	,452
82. Mano darbas man yra malonus.	14,6012	8,744	,674	,405

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,515	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
56. Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).	14,1726	9,713	,178	,556
PPD_9RD2	13,4821	9,078	,364	,399
PPD_9RD3	14,5476	8,561	,305	,444
PPD_9RD4	14,0655	8,157	,396	,359

Studentų mokslinių darbų konferencija

TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO AKTUALIJOS 2021

PAŽYMĖJIMAS

Irmai Vareikienei,

Už dalyvavimą studentų mokslinėje konferencijoje
„Technologijų ir verslo aktualijos – 2021“ ir skaitytą
pranešimą tema „Organizacinės kultūros samprata ir jos
tyrinėjimų teorinės įžvalgos“.

**KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto
Dekanė Daiva Žostautienė**



2021 m. balandžio 23 d., Panevėžys

7 priedas. Respondentų darbo stažas

Test Statistics^{a,b}

	DU	PD	VD	PLD	PrD	DO	BD	DPD	RD	MIA	BMS	KD	VED	SPD	PDD
	D	PD	VD	PLD	PrD	D	BD	DPD	D	MIA	D	KD	VED	SPD	PDD
Chi-Square	4,04	4,22	18,13	1,78	8,61	5,77	18,89	8,08	8,20	7,98	8,239	5,39	11,19	4,26	11,59
df	7	9	9	7	7	2	5	8	9	8		1	5	3	5
Asymp. Sig.	,543	,517	,003	,878	,125	,329	,002	,151	,145	,157	,144	,370	,048	,512	,041

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 86. Jusu darbo stazas:

Ranks			
86. Jusu darbo stazas:		N	Mean Rank
DUD	iki 5 metu	12	106,71
	nuo 5 iki 10	12	89,17
	nuo 10 iki 15	16	91,91
	nuo 15 iki 20	16	87,81
	nuo 20 iki 25	27	78,31
	Daugiau kaip 25	85	80,65
	Total	168	
PD	iki 5 metu	12	82,08
	nuo 5 iki 10	12	75,00
	nuo 10 iki 15	16	82,94
	nuo 15 iki 20	16	73,28
	nuo 20 iki 25	27	74,98
	Daugiau kaip 25	85	91,61
	Total	168	
VD	iki 5 metu	12	58,88
	nuo 5 iki 10	12	95,21
	nuo 10 iki 15	16	86,41
	nuo 15 iki 20	16	46,81
	nuo 20 iki 25	27	79,13
	Daugiau kaip 25	85	95,05
	Total	168	

PLD	iki 5 metu	12	89,88
	nuo 5 iki 10	12	86,46
	nuo 10 iki 15	16	92,38
	nuo 15 iki 20	16	94,25
	nuo 20 iki 25	27	82,56
	Daugiau kaip 25	85	80,76
	Total	168	
PrD	iki 5 metu	12	80,88
	nuo 5 iki 10	12	78,25
	nuo 10 iki 15	16	102,91
	nuo 15 iki 20	16	90,88
	nuo 20 iki 25	27	63,00
	Daugiau kaip 25	85	88,06
	Total	168	
DOD	iki 5 metu	12	93,67
	nuo 5 iki 10	12	82,79
	nuo 10 iki 15	16	108,78
	nuo 15 iki 20	16	85,75
	nuo 20 iki 25	27	75,17
	Daugiau kaip 25	85	81,61
	Total	168	
BD	iki 5 metu	12	42,96
	nuo 5 iki 10	12	93,21
	nuo 10 iki 15	16	73,56
	nuo 15 iki 20	16	60,81
	nuo 20 iki 25	27	82,94
	Daugiau kaip 25	85	96,15
	Total	168	
DPD	iki 5 metu	12	75,00
	nuo 5 iki 10	12	93,50
	nuo 10 iki 15	16	95,69
	nuo 15 iki 20	16	55,41
	nuo 20 iki 25	27	83,48
	Daugiau kaip 25	85	88,26
	Total	168	

	Total	16	
		8	
RDD	iki 5 metu	12	59,50
	nuo 5 iki 10	12	79,75
	nuo 10 iki 15	16	101,53
	nuo 15 iki 20	16	72,34
	nuo 20 iki 25	27	76,69
	Daugiau kaip 25	85	90,26
	Total	16	
		8	
MIA	iki 5 metu	12	79,08
	nuo 5 iki 10	12	58,83
	nuo 10 iki 15	16	93,03
	nuo 15 iki 20	16	67,19
	nuo 20 iki 25	27	81,37
	Daugiau kaip 25	85	91,54
	Total	16	
		8	
BMS D	iki 5 metu	12	70,38
	nuo 5 iki 10	12	70,25
	nuo 10 iki 15	16	90,81
	nuo 15 iki 20	16	69,00
	nuo 20 iki 25	27	75,07
	Daugiau kaip 25	85	93,23
	Total	16	
		8	
KD	iki 5 metu	12	68,25
	nuo 5 iki 10	12	72,13
	nuo 10 iki 15	16	91,34
	nuo 15 iki 20	16	71,81
	nuo 20 iki 25	27	80,59
	Daugiau kaip 25	85	90,88
	Total	16	
		8	
VED	iki 5 metu	12	56,88
	nuo 5 iki 10	12	83,00
	nuo 10 iki 15	16	87,50
	nuo 15 iki 20	16	59,78
	nuo 20 iki 25	27	86,48

	Daugiau kaip 25	85	92,07
	Total	16 8	
SPD	iki 5 metu	12	68,67
	nuo 5 iki 10	12	84,83
	nuo 10 iki 15	16	78,84
	nuo 15 iki 20	16	77,72
	nuo 20 iki 25	27	77,63
	Daugiau kaip 25	85	91,21
	Total	16 8	
PDD	iki 5 metu	12	51,08
	nuo 5 iki 10	12	90,50
	nuo 10 iki 15	16	87,34
	nuo 15 iki 20	16	69,41
	nuo 20 iki 25	27	78,98
	Daugiau kaip 25	85	92,43
	Total	16 8	

8 priedas. Respondentų užimamos pareigybės

Test Statistics^{a,b}

	DUD	PD	VD	PLD	PrD	DOD	BD	DPD	RDD	MIA	BMS D	KD	VED	SPD	PDD
Chi-Square	1,11	4,38	1,19	1,52	2,73	4,40	12,20	5,29	3,08	3,74	3,968	,87	4,32	4,31	2,98
df	7	6	2	0	4	5	8	0	2	3		7	3	0	5
Asymp. Sig.	,773	,223	,755	,678	,434	,221	,007	,152	,379	,291	,265	,83	,229	,230	,394
. Sig.												1			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 87. Jus esate:

Ranks

87. Jus esate:		N	Mean Rank
DUD	1-4 klasiu mokytojas	35	80,49
	5-12 klasiu mokytojas	47	80,96
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	86,29
	Kita	36	90,54
	Total	168	
PD	1-4 klasiu mokytojas	35	91,67
	5-12 klasiu mokytojas	47	82,60
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	90,83
	Kita	36	71,22
	Total	168	
VD	1-4 klasiu mokytojas	35	89,10
	5-12 klasiu mokytojas	47	87,99
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	82,13
	Kita	36	78,76
	Total	168	
PLD	1-4 klasiu mokytojas	35	87,56
	5-12 klasiu mokytojas	47	85,89
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	77,65
	Kita	36	89,22
	Total	168	
PrD	1-4 klasiu mokytojas	35	78,50
	5-12 klasiu mokytojas	47	90,06
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	78,35
	Kita	36	91,61
	Total	168	
DOD	1-4 klasiu mokytojas	35	91,29
	5-12 klasiu mokytojas	47	93,38

	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	77,49
	Kita	36	76,04
	Total	168	
BD	1-4 klasiu mokytojas	35	98,43
	5-12 klasiu mokytojas	47	95,56
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	78,68
	Kita	36	64,60
	Total	168	
DPD	1-4 klasiu mokytojas	35	79,76
	5-12 klasiu mokytojas	47	76,44
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	97,32
	Kita	36	81,83
	Total	168	
RDD	1-4 klasiu mokytojas	35	88,21
	5-12 klasiu mokytojas	47	92,48
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	76,06
	Kita	36	82,19
	Total	168	
MIA	1-4 klasiu mokytojas	35	92,06
	5-12 klasiu mokytojas	47	91,18
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	80,31
	Kita	36	74,25
	Total	168	
BMSD	1-4 klasiu mokytojas	35	85,31
	5-12 klasiu mokytojas	47	89,17
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	89,27
	Kita	36	70,99
	Total	168	
KD	1-4 klasiu mokytojas	35	83,11
	5-12 klasiu mokytojas	47	89,76
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	83,36
	Kita	36	80,57
	Total	168	
VED	1-4 klasiu mokytojas	35	89,01
	5-12 klasiu mokytojas	47	93,73
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	79,67
	Kita	36	74,76
	Total	168	
SPD	1-4 klasiu mokytojas	35	93,81
	5-12 klasiu mokytojas	47	78,39
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	90,29
	Kita	36	75,38
	Total	168	

	Total	168	
PDD	1-4 klasiu mokytojas	35	76,86
	5-12 klasiu mokytojas	47	91,97
	Ikimokyklinio / priesmokyklinio ugdymo mokytojas	50	86,92
	Kita	36	78,82
	Total	168	

9 priedas. Respondentų amžius.

Test Statistics ^{a,b}															
	DUD	PD	VD	PLD	PrD	DOD	BD	DPD	RDD	MIA	BMS D	KD	VED	SPD	PDD
Chi-Square	2,519	2,190	10,400	3,880	2,433	7,761	16,242	3,286	5,970	6,207	4,347	4,366	6,219	2,875	6,395
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,641	,701	,034	,423	,657	,101	,003	,511	,201	,184	,361	,359	,183	,579	,172
a. Kruskal Wallis Test															
b. Grouping Variable: 85. Jusu amžius:															

Ranks			
	85. Jusu amžius:	N	Mean Rank
DUD	20-29	11	90,23
	30-39	17	84,53
	40-49	41	90,49
	50-59	79	84,21
	60 ir daugiau	20	70,20
	Total	168	
PD	20-29	11	84,14
	30-39	17	68,76
	40-49	41	87,76
	50-59	79	86,79
	60 ir daugiau	20	82,35
	Total	168	
VD	20-29	11	60,68
	30-39	17	79,12
	40-49	41	71,51
	50-59	79	90,84
	60 ir daugiau	20	103,75
	Total	168	
PLD	20-29	11	90,23
	30-39	17	76,44
	40-49	41	96,48
	50-59	79	80,38
	60 ir daugiau	20	79,93
	Total	168	

	Total	168	
PrD	20-29	11	89,32
	30-39	17	92,06
	40-49	41	74,63
	50-59	79	86,73
	60 ir daugiau	20	86,85
	Total	168	
DOD	20-29	11	81,55
	30-39	17	110,32
	40-49	41	73,22
	50-59	79	87,06
	60 ir daugiau	20	77,18
	Total	168	
BD	20-29	11	41,09
	30-39	17	74,97
	40-49	41	74,80
	50-59	79	93,44
	60 ir daugiau	20	101,05
	Total	168	
DPD	20-29	11	59,86
	30-39	17	86,76
	40-49	41	83,49
	50-59	79	86,80
	60 ir daugiau	20	89,13
	Total	168	
RDD	20-29	11	63,32
	30-39	17	90,06
	40-49	41	78,06
	50-59	79	84,92
	60 ir daugiau	20	102,98
	Total	168	
MIA	20-29	11	79,00
	30-39	17	64,24
	40-49	41	79,57
	50-59	79	88,11
	60 ir daugiau	20	100,60
	Total	168	

BMSD	20-29	11	81,00
	30-39	17	73,50
	40-49	41	85,65
	50-59	79	82,06
	60 ir daugiau	20	103,05
	Total	168	
KD	20-29	11	74,18
	30-39	17	71,06
	40-49	41	86,52
	50-59	79	83,61
	60 ir daugiau	20	100,95
	Total	168	
VED	20-29	11	63,41
	30-39	17	76,18
	40-49	41	80,67
	50-59	79	86,72
	60 ir daugiau	20	102,28
	Total	168	
SPD	20-29	11	74,50
	30-39	17	72,18
	40-49	41	85,02
	50-59	79	85,41
	60 ir daugiau	20	95,80
	Total	168	
PDD	20-29	11	59,86
	30-39	17	83,47
	40-49	41	78,72
	50-59	79	87,41
	60 ir daugiau	20	99,30
	Total	168	

10 priedas. Pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros tarpusavio sąsajos.

Correlations

			Atsaky mo trukme (sekund emis)	DU D	PD	VD	PL D	Pr D	DO D	BD	DP D	RD D	MI A	BM SD	KD	VE D	SP D	PD D	
Spear man's rho	Atsaky mo trukme (sekund emis)	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	1,000	,01 5	,07 7	,10 4	- ,06 9	- ,04 6	- ,19 2*	,26 0**	,21 1**	,05 8	- ,03 7	,12 3	,00 7	- ,02 2	,02 8	,00 5	
			,84 6	,32 2	,17 9	,37 6	,55 5	,01 2	,00 1	,00 6	,45 1	,63 2	,11 2	,92 6	,78 0	,71 5	,94 6		
			168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8	
DUD	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,015	1,0 00	,30 2**	,13 2	,45 8**	,44 8**	,34 4**	,03 9	,18 2*	,17 2*	,15 3*	,11 4	,20 5**	,12 8	,23 0**	,14 0	
			,846	,00 0	,08 9	,00 0	,00 0	,00 0	,61 5	,01 8	,02 6	,04 8	,14 1	,00 8	,09 9	,00 3	,07 1		
			168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8	
PD	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,077	,30 2**	1,0 00	,40 0**	,42 8**	,38 6**	,11 1	,32 1**	,43 0**	,29 4**	,34 3**	,41 9**	,28 2**	,32 2**	,27 8**	,35 0**	
			,322	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,15 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		
			168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8	
VD	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed)	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed)	,104	,13 2	,40 0**	1,0 00	,16 0*	,41 0**	,08 7	,60 3**	,46 2**	,56 7**	,26 4**	,41 2**	,47 1**	,52 3**	,46 6**	,56 8**	
			,179	,08 9	,00 0	,03 9	,00 0	,26 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		

	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
PLD	Correlation Coefficient	-.069	,458**	,428**	,160*	1,000	,441**	,300**	,123	,107	,253**	,178*	,222**	,251**	,247**	,215**	,265**
	Sig. (2-tailed)	,376	,000	,000	,039	,000	,000	,114	,168	,001	,021	,004	,001	,001	,005	,001	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
PrD	Correlation Coefficient	-.046	,448**	,386**	,410**	,441**	1,000	,347**	,306**	,303**	,482**	,276**	,457**	,346**	,357**	,309**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,555	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
DOD	Correlation Coefficient	-.192*	,344**	,111	,087	,300**	,347**	1,000	,126	,080	,283**	,199**	,050	,184*	,089	,118	,098
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,150	,262	,000	,000	,103	,303	,000	,010	,520	,013	,247	,128	,205	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
BD	Correlation Coefficient	,260**	,039	,321**	,603**	,123	,306**	,126	1,000	,484**	,491**	,264**	,356**	,388**	,499**	,449**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,001	,615	,000	,000	,114	,000	,103	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
DPD	Correlation Coefficient	,211**	,182*	,430**	,462**	,107	,303**	,080	,484**	1,000	,507**	,185*	,329**	,176*	,223**	,278**	,332**

	Sig. (2- tailed)	,006	,01 8	,00 0	,00 0	,16 8	,00 0	,30 3	,00 0	.	,00 0	,01 6	,00 0	,02 2	,00 4	,00 0	,00 0
	N	168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8
RDD	Correl ation Coeffi cient	,058	,17 2*	,29 4**	,56 7**	,25 3**	,48 2**	,28 3**	,49 1**	,50 7**	1,0 00	,32 9**	,46 5**	,38 2**	,35 2**	,40 0**	,45 8**
	Sig. (2- tailed)	,451	,02 6	,00 0	,00 0	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
	N	168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8
MIA	Correl ation Coeffi cient	-,037	,15 3*	,34 3**	,26 4**	,17 8*	,27 6**	,19 9**	,26 4**	,18 5*	,32 9**	1,0 00	,50 9**	,56 8**	,56 7**	,46 7**	,43 8**
	Sig. (2- tailed)	,632	,04 8	,00 0	,00 1	,02 1	,00 0	,01 0	,00 1	,01 6	,00 0	.	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
	N	168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8
BMSD	Correl ation Coeffi cient	,123	,11 4	,41 9**	,41 2**	,22 2**	,45 7**	,05 0	,35 6**	,32 9**	,46 5**	,50 9**	1,0 00	,59 5**	,55 4**	,54 7**	,54 6**
	Sig. (2- tailed)	,112	,14 1	,00 0	,00 0	,00 4	,00 0	,52 3	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
	N	168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8
KD	Correl ation Coeffi cient	,007	,20 5**	,28 2**	,47 1**	,25 1**	,34 6**	,18 4*	,38 8**	,17 6*	,38 2**	,56 8**	,59 5**	1,0 00	,67 7**	,66 0**	,66 6**
	Sig. (2- tailed)	,926	,00 8	,00 0	,00 0	,00 1	,00 0	,01 7	,00 0	,02 2	,00 0	,00 0	,00 0	.	,00 0	,00 0	,00 0
	N	168	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	16 8	168	16 8	16 8	16 8	16 8

VED	Correlation Coefficient	-.022	,128	,322**	,523**	,247**	,357**	,089	,499**	,223**	,352**	,567**	,554**	,677**	1,000	,657**	,694**			
	Sig. (2-tailed)	,780	,099	,000	,000	,001	,000	,249	,000	,004	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000			
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168		
			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
SPD	Correlation Coefficient	,028	,230**	,278**	,466**	,215**	,309**	,118	,449**	,278**	,400**	,467**	,547**	,660**	,657**	1,000	,667**	,667**		
	Sig. (2-tailed)	,715	,003	,000	,000	,005	,000	,128	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
PDD	Correlation Coefficient	,005	,140	,350**	,568**	,265**	,418**	,098	,449**	,332**	,458**	,438**	,546**	,666**	,694**	,667**	1,000	,667**		
	Sig. (2-tailed)	,946	,071	,000	,000	,001	,000	,205	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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