



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų užsienio kapitalo įmonėje analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Karolina Audickienė

Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų užsienio kapitalo įmonėje analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Karolina Audickienė
Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Recenzentas/ Recenzentė

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Karolina Audickienė

Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų užsienio kapitalo įmonėje analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės 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 mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Karolina Audickienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Karolinai Audickienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų užsienio kapitalo įmonėje analizė
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Analysis of Inter Relationship Between the Culture of the Organisation and Job Satisfaction in a Foreign Capital Company
---	---

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

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. apibrėžti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu kaip daugiadimensinių reiškinių konceptus;
 2. įvertinti organizacijos kultūros ypatumus pagal išskirtus esminius ją apibrėžiančius kriterijus;
 3. išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius;
 4. nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas atliekant kiekybinį tyrimą užsienio kapitalo įmonėje.
-

Vadovas	Prof. dr. Remigijus Bubnys
---------	----------------------------

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau	Karolina Audickienė
---------------	---------------------

(studento vardas, pavardė, parašas)

2021 m. lapkričio 29 d.

Karolina, Audickienė. Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų užsienio kapitalo įmonėje analizė. 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: organizacija, organizacijos kultūra, pasitenkinimas darbu, kultūra, darbuotojai.

Panevėžys, 2022, 49 p.

Santrauka

Dinamiškai transformuojantis ne tik verslo santykiams, bet ir vystomiems ar besiformuojantiems komunikacijos procesams tarp atskirų visuomenės grupių, valstybių ir regionų, svarbus tampa organizacijos kultūros, kaip vieno iš tobulesnio organizacijos valdymo dedamųjų vaidmuo. Formuojant organizacijos ilgalaikius strateginius tikslus, siekiant išlaikyti verslo krypties pastovumą, aptariant vizijos perspektyvą ar siekiant sustiprinti rinkos diktuojamų konkurencinių sąlygų sėkmingą įgyvendinimą svarbūs tampa darbuotojai, kurie ateidami į organizaciją kartu su savimi atsineša savąjį vertybinių nuostatų supratimą bei požiūrį ir įsitikinimus, turinčius įtakos organizacijos kultūros formavimuisi, vystymui bei pasitenkinimui darbu. Darnus minėtų konceptų santykis yra labai reikšmingas organizacijai, todėl šiuo atveju aktualu tampa išsiaiškinti, kokia gi organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinių įtaka pasitenkinimui darbu. *Projekto objektas* sietas su organizacijos kultūra ir pasitenkinimas darbu, *darbo tikslas* – išnagrinėti bei nustatyti organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Minėtas tikslas yra grindžiamas šiais uždaviniais: apibrėžti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu kaip daugiadimensinių reiškinių konceptus; įvertinti organizacijos kultūros ypatumus pagal išskirtus esminius jų apibrėžiančius kriterijus; išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai; nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas atliekant kiekybinį tyrimą užsienio kapitalo įmonėje. Pirmame ir antrame skyriuose buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, padėjusi apibrėžti tiriamų konceptų sampratą bei ypatumus, o trečiame - teorinio koncepto pagrindu, naudojant unikalų suformuotą klausimą, yra atliekamas kiekybinis tyrimas - užsienio kapitalo įmonės darbuotojų apklausa. Pritaikius kiekybinės statistinės aprašomosios bei daugiadimensinės analizės metodus buvo nustatyti organizacijos kultūros bei pasitenkinimo darbu reiškinių ypatumai, pagal juos apibrėžiančius kriterijus, taip kartu nustatant minėtų konceptų sąsajas

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, jog organizacijos kultūros daugiasimensiškumas bei jo apraiškos tirtoje užsienio kapitalo įmonėje formuoja identitetinę organizacijos darbuotojų aplinką, kurioje priimami sprendimai bei vystomos elgesio normos įtakoja darbuotojų požiūrį į tam tikrus procesus jos viduje. Esminėms šio reiškinių dimensijoms tikslinga yra priskirti puoselėjamas vertybes, požiūrį į darbą, tradicijas bei elgesio normas, kurios padeda formuoti organizacijos santykį su išorės aplinka. Formuodama stiprią organizacijos kultūrą, organizacija daug dėmesio skiria aiškiam veiklos procedūrų formavimui, kas galimai padeda prisitaikyti bei priimti netradicinius sprendimus. Kartu išryškėjo tendencija, jog organizacijoje dirbantys darbuotojai palankiai vertina organizacijos kultūros raiškos bei vystymosi perspektyvas, noriai jas puoselėja, tačiau nors organizacijoje ir sudaromos sąlygos savirealizacijai - darbuotojai kartais jaučiasi neišgirsti, nepakankamai vertinami.

Išanalizavus pasitenkinimo darbu teorinius bei praktinius aspektus buvo nustatyta, jog jie dažnai lemia organizacijoje dirbančių darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, jo kokybę. Atspindėdamas fiziologinių, psichologinių bei organizacijos aplinkos sąlygų kompleksą šis reiškinys išorinių ir vidinių veiksnių, tokių kaip subjektyvus procesų suvokimas, motyvacija, emocinė būseną, savirealizacijos galimybė, planavimas, finansinis atlygis, darbo sąlygos, grafikas, patirtis, bendravimas, pagalba padeda darbuotojui atlikti subjektyvų darbo, jo aplinkos vertinimą, neretai grįstą patirtimi bei asmeniniais įsitikinimais. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog pasitenkinimas darbu dažnai yra sąlygojamas profesinės ir asmeninės gerovės, suprantamos ir kiekvieno darbuotojo interpretuojamos per individualią patirtį bei suvokimą. Kartu nustatyta, jog vidutinį ir aukštą pasitenkinimą darbu organizacijoje jaučia net 96 procentai apklaustųjų ir didesniąją dalį jų sudaro moterys, o atlikus dvimatės koreliacijos duomenų analizę nustatytos ir organizacijos kultūros sąsajos su pasitenkinimu darbu.

Karolina, Audickienė. Analysis Of Inter Relationship Between The Culture Of The Organisation And Job Satisfaction In a Foreign Capital Company. Master's Final Degree Project/ supervisor Professor, PhD 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: organization, culture of the organisation, job satisfaction, culture, employees.

Panevėžys, 2022. 49 pages.

Summary

When not only business relationships but also the processes of communication, which are developed or emerging between different groups in society, countries or regions. They are dynamically transforming the role of organizational culture as one of the more perfect components of organizational management becomes more important. When long term strategic objectives of an organization are being formed, the consistency of a business direction is aimed to be maintained, the perspective of a vision is being discussed or a successful implementation of the conditions of a competition dictated by the market are aimed to be strengthened. The employees, who are bringing their understanding of values, attitude and beliefs, which have an impact on organizational culture formation, development and job satisfaction, are becoming very important. Coherence of the mentioned concepts is very significant for organization, therefore in this case it is important to ascertain what impact organizational culture as a multidimensional phenomenon has on job satisfaction. *The object of the thesis* is related with organizational culture and job satisfaction, *the objective of the thesis* is to analyze and to determine the interconnections between organizational culture as a multidimensional phenomenon and job satisfaction.

The mentioned objective is based on the following tasks: to define the concepts of organizational culture and job satisfaction as multidimensional phenomenon; to evaluate the characteristics of organizational culture according to distinguished essential criteria that defines it; to ascertain the factors that determine job satisfaction of employees; to identify the interconnections between organizational culture and job satisfaction in qualitative research in an foreign capital company.

In the first and the second chapters the analysis of scientific literature was performed. This analysis helped to determine the concepts of the research and their peculiarities. In the third chapter, on the basis of the theoretical concept and using a uniquely formed questionnaire, a qualitative research, a survey of the employees of a foreign capital company was performed. After the application of quantitative statistical and multi-dimensional factorial analysis methods was made. The peculiarities of the phenomenon of organizational culture and job satisfaction, according to the criteria that defines them, were determined, thus highlighting the interconnections between the two concepts.

Summarizing the results of the research, it can be stated that the multidimensionality of the organizational culture and the manifestations of it in the foreign capital company that was examined forms the identity of the environment of the employees of the company. In this environment the decisions are made and the behavioral norms are developed. The latter have an impact on the attitude towards certain processes inside the organization. It is appropriate to assign fostered values,

attitude towards work, traditions and behavioral norms, which helps to form relationships with the external environment, as the essential dimensions of this phenomenon.

When forming a strong organizational culture, the organization pays a lot of attention to the formation of the operating procedures, which possibly helps to adapt and make unconventional decisions. Herewith emerged the tendency that the employees of the organization evaluates the expression and the perspective of the development of the culture of the organization favorably and willingly nurtures it. However, even though the conditions for self-realization are created by the organization, the employees sometimes feel that they are not heard or valued enough.

After the analysis of the theoretical and practical aspects of job satisfaction, it was estimated that they often determine the attitude towards and the quality of the work of the employees of the organization. Reflecting physiological, psychological and complex environmental conditions of an organization by the help of external and internal factors such as subjective understanding of processes, motivation, emotional state, possibilities of self-realization, planning, financial reward, working conditions, schedule, experience and communication, this phenomenon helps the employee to subjectively evaluate the work and the environment of the work, which is often based on the experience and personal beliefs. The research revealed that job satisfaction is often determined by professional and personal prosperity which is understood and interpreted through the individual experience and perception of every employee. Herewith, it was determined that average and high job satisfaction is felt by 96 percent of the respondents and the major part of them were women. After performance of the analysis of the data of correlation the relation between organizational culture and job satisfaction was determined.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinio organizacijoje konceptualizacija	14
1.1. Organizacijos kultūros samprata	14
1.2. Organizacijos kultūros funkcijos ir tipai	18
1.3. Organizacijos kultūros pagrindinės dimensijos ir jos vertinimo galimybės.....	22
2. Pasitenkinimo darbu raiška organizacijoje ir pagrindiniai ją lemiantys veiksniai.....	29
2.1. Pasitenkinimu darbu samprata (teorijos) ir jį lemiantys veiksniai.	29
2.1.1. Pasitenkinimo darbu samprata.....	29
2.1.2. Pasitenkinimo darbu teorijos bei konceptą lemiantys veiksniai.....	31
2.2. Pasitenkinimo darbu kaitos tendencijos COVID-19 pandemijos laikotarpiu organizacijoje....	35
3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	40
3.1. Tyrimo metodologija ir metodai.....	40
3.2. Tyrimo rezultatai	43
3.2.1. Tyrimo imtis ir tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos	43
3.2.2. Organizacijos kultūros vertinimo rezultatai ir jų analizė	44
3.2.3. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	51
3.2.4. Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų rezultatai	54
Išvados	57
Literatūros sąrašas	59

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos aiškinimas	17
2 lentelė. Organizacijos kultūros funkcijos	19
3 lentelė. Organizacijos kultūros tipai.....	20
4 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal Jucevičienę (1996).....	21
5 lentelė. Organizacijos kultūros dimensijos ir požymiai	22
6 lentelė. OCAI modelio taikymo dimensijos.....	27
7 lentelė. Organizacijos vertinimo galimybės pagal Denison metodiką.....	27
8 lentelė. Skirtingos pasitenkinimo darbu sampratos pagal Valiūną ir Drejerį (2019).....	30
9 lentelė. Darbo ypatumai, suponuojantys darbuotojo pasitenkinimą darbu pagal Dugguh ir Dennis (2014)	35
10 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gautus demografinius duomenis (sudaryta autorės).....	43
11 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.....	45
12 lentelė. Organizacijos kultūros pozityvi raiška ir įtaka sėkmingam organizacijos vystymuisi....	45
13 lentelė. Darbuotojų gerovės kūrimo prielaidos ir idėjų realizavimo galimybės organizacijoje... 46	46
14 lentelė. Santykio su vadovu raiškos tendencijos ir ateities perspektyvos	46
15 lentelė. Struktūrinių organizacijos vienetų dermė.....	47
16 lentelė. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose organizacijoje.....	47
17 lentelė. Tradicijų ir papročių raiškos tendencijos organizacijoje santykyje su išorės aplinka.....	47
18 lentelė. Įsipareigojimas ir prierašumas organizacijai	48
19 lentelė. Stereotipizacijos raiška santykyje su organizacijos vertybėmis, tikslais ir vizija	48
20 lentelė. Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos tendencijos	48
21 lentelė. Psichologinis mikroklimatas ir asmeninės pozicijos deklaravimo tarpusavio santykis organizacijoje.....	49
22 lentelė. Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	51
23 lentelė. Pasitenkinimo darbu esminiai skirtumai tarp administracijos ir gamybos padalinių darbuotojų.....	52
24 lentelė. Koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičių ir Murauską (2011).....	54
25 lentelė. Sąsajos tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu faktorių.....	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kultūros piramidė pagal Shein (2004)	15
2 pav. Organizacijos kultūros funkcijos pagal Robins (2006) (sudaryta autorės)	20
3 pav. Organizacijos kultūros elementai pagal Sulkowski (2012).....	23
4 pav. Pasitenkinimo darbu sampratos grafinis atvaizdavimas pagal Viningienę ir Ramanauską (2012)	29
5 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių grupavimas (Valiūnas ir Drejeris 2019).....	33
6 pav. Organizacijos kultūros klausimyno dimensijos (sudaryta autorės).....	42
7 pav. Pasitenkinimo darbu subskalių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD).....	51

Įvadas

Temos aktualumas. Dinamiškai transformuojantis ne tik verslo santykiams, bet ir vystomiems ar besiformuojantiems komunikacijos procesams tarp atskirų visuomenės grupių, valstybių ir regionų, svarbus tampa organizacijos kultūros, kaip vieno iš tobulesnio organizacijos valdymo dedamųjų vaidmuo. Tai ne tik išskirtinio, savito stiliaus idėjų pateikimas, taisyklių egzistenciniai deriniai, tačiau kartu ir susiformavusios vertybės bei jų supratimas, ugdantis priklausomybę organizacijai ir formuojantis elgesio modelius, pabrėžiančius jos identitetą.

Lietuvoje organizacijos kultūra pradėta nagrinėti gana neseniai – XX a. devintajame dešimtmetyje. Atlikdami analizes bei tyrimus mokslininkai šio reiškinio apraiškų ieškojo kokybės, organizacijų vadybos kontekstuose, kartu siekdami nustatyti ir sąsajas tarp organizacijos kultūrai būdingo savitumo apraiškų ir formuojamos elgsenos (Bukartienė, 2012). Formuojant organizacijos ilgalaikius strateginius tikslus, siekiant išlaikyti verslo krypties pastovumą, aptariant vizijos perspektyvą ar siekiant sustiprinti rinkos diktuojamų konkurencinių sąlygų sėkmingą įgyvendinimą, aiškiai aprašytas verslo planas, ar pasirinktos strategijos gairės neužtikrins sėkmingų veiklos rezultatų. Čia svarbūs tampa darbuotojai, kurie ateidami į organizaciją kartu su savimi atsineša savąjį vertybinių nuostatų supratimą bei požiūrį ir įsitikinimus, suformuotus asmeninio gyvenimo normų, turinčių įtakos organizacijos kultūros formavimuisi, vystymui bei pasitenkinimui darbu. Darnus minėtų konceptų santykis yra labai reikšmingas organizacijai, todėl šiuo atveju aktualu tampa išsiaiškinti, kokia gi organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinio įtaka pasitenkinimui darbu bei kokią įtaką šiems reiškiniams turėjo pasaulinė pandemija.

Temos ištirtumas ir problematika. Neretai mokslininkams analizuojant organizacijų pokyčių nesėkmes, viena pagrindinių priežasčių laikoma apleista organizacijos kultūra. Cameron ir Quinn (2006) teigimu, organizacijos kultūra turi būti neatsiejamas įmonės pokyčių elementas, siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą, jos kultūrą siejant su susiformavusia vidine vertybių sistema, mąstymo būdais, vadovavimo stiliais bei bendru požiūriu į problemų sprendimą. Kintant verslo vystymo bei organizacijos elgesio tendencijoms vis didesnis skaičius kompanijų atsigręžia į žmogiškaisiais ištekliais grįstą verslo vystymą kur svarbus tampa ir pasitenkinimo darbu aspektas. Sėkmingam verslo valdymo aspektų nagrinėjimui skirta gan didelė dalis tyrimų bei mokslininkų pateiktų įžvalgų, rekomendacijų. Vienos jų papildo viena kitą, taip pateikdamos aiškesnį supratimą apie organizacijos sėkmę lemiančius veiksnius, buriančios komandą bendram tikslui, kitos priešingai – formuoja skirtingas nuomones, skatindamos priešpriešas ir nesibaigiančių, ydingų diskusijų procesą. Siekdamas ne tik aukštų pelno rodiklių, bet ir suvokdamas darbuotojų siekius jaustis reikalingais bei vertinamais, organizacijos dažniau pradeda taikyti kruopščiai suformuotas ir atsakingai prižiūrimas vertybių sistemas, padedančias identifikuoti jų poreikius, taip darant įtaką ir darbuotojų elgsenai bei lūkesčiams. Tačiau gerąją praktiką formuoja ir ją taiko toli gražu ne visos organizacijos. Tiek organizacijos kultūra, tiek pasitenkinimas darbu tampa gan svarbūs organizacijai, patiems darbuotojams, nes šių reiškinų įtaką turi svarbią reikšmę minėtiems organizacijų veiklos rezultatams, darbo našumui bei pozicijai bei reputacijai rinkoje.

Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai yra gan plačiai aptarti ir nagrinėti tiek lietuvių mokslinėje literatūroje, tiek užsienio mokslininkų darbuose. Šių reiškinų sampratą, vertinimą bei vystymąsi nagrinėjo Bukarkienė (2012), Shein (2004), Cameron ir Quinn (2006), Denison (1984), Ozeraitienė ir Gaigalaitė (2014), Dambrauskienė (2016) bei daugelis kitų. Organizacijos kultūros tyrimams daug dėmesio skyrė Jucevicienė (1996), aptardama vertybių

svarbą jos formavimuisi. Tuo tarpu Šimanskienė ir Seilius (2009) šio reiškinio vystymąsi siejo su darbuotojo prisirišimu prie organizacijos, jo ugdomo tapatumo. Viningienė ir Ramanauskas (2012) pasitenkinimą darbu savo darbuose siūlė vertinti tam tikru lygiu ir vidiniais asmenybės veiksniais. Valiūnas ir Drejeris (2019) pateikė ir aprašė vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius. Tokiam skirstymui pritatė ir Vaidelytė bei Sodaitytė (2017), teigdamos, jog pasitenkinimas darbu suponuojamas individualių veiksnių tik iš dalies. Remiantis pateiktais faktais šiame darbe sprendžiama mokslinė problema, formuluojant *probleminį klausimą*: kokios yra organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos? Darbe bus atliekamas teorinis minėtų konceptų vertinimas kartu atliekant ir kiekybinį tyrimą užsienio kapitalo įmonėje, kuris, tikima, atskleis ryšį tarp minėtų konceptų.

Darbo objektas: organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Darbo tikslas: nustatyti organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinio ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas.

Uždaviniai:

1. apibrėžti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu kaip daugiadimensinių reiškinų konceptus;
2. įvertinti organizacijos kultūros ypatumus pagal išskirtus esminius ją apibrėžiančius kriterijus;
3. išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius;
4. nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas atliekant kiekybinį tyrimą užsienio kapitalo įmonėje.

Duomenų rinkimo metodai. Darbas rengtas atliekant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, kuri leido aptarti pasirinktos temos aktualumą, nustatyti problemos ištirtumo laipsnį bei svarbą organizacijai ir joje dirbančiam darbuotojui kartu suformuojant išvadas. Teorinio koncepto pagrindu, naudojant suformuotą klausimyną, atliktas kiekybinis tyrimas – užsienio kapitalo įmonės darbuotojų apklausa. Empirinis tyrimas leido įvertinti organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinio ypatumus, kartu nustatant sąsajas su pasitenkinimu darbu.

Duomenų analizės metodai. Kiekybinės statistinės aprašomosios analizės bei daugiamatės faktorinės analizės metodas; dviejų nepriklausomų imčių neparametrinis Mano ir Vitnio (Mann-Whitney) U testas; Spirmeno (Spearman) ranginė koreliacija; vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha (α), skaičiuoti kiekybinių kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai: Audickienė, Karolina; Bubnys, Remigijus. Organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinio conceptualizacija ir jos vertinimo galimybės. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos 2021“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, Lietuva, Panevėžys, 2021 m. balandžio 23 d.

1. Organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinių organizacijoje konceptualizacija

Organizacijos kultūros svarba pastaraisiais dešimtmečiais sulaukia nemažai dėmesio aptariant darbo efektyvumą, organizacijos patrauklumo, pasitenkinimo darbu gaires. Nors apie organizacijos kultūrą dažnas yra girdėjęs, tačiau, mokslininkų nuomone, ji daugeliu atveju yra „nematoma“ ir savaime suprantama (Švagždienė, Čepienė ir Bradauskienė, 2011). Daugeliui organizacijos narių sunku ją identifikuoti, juolab sąmoningai keisti. Nors ir sąmoningai nesuvokta, organizacijos kultūra daro įtaką žmonių elgsenai, veiksams. Siekiant atskleisti organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinių organizacijoje konceptus, toliau bus aptariamos ir pateikiamos lietuvių bei užsienio mokslininkų įžvalgos, padėsiančios apibrėžti organizacijos kultūros sampratą.

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Kultūros reikšmę bei įtaką socialiniams modeliams galima vertinti daugeliu aspektų. Ji, kaip bendras elgesio ir sąveikos konstruktas, apima vertybių supratimą, tautinį tapatumą, kurį priima ir vysto civilizacija. Tokiu būdu formuojamas kultūros atspindys gali apimti religiją, maistą, savo kalbą, santuoką, muziką, tai, kas, mūsų manymu, yra teisinga ar neteisinga, kaip mes sveikiname lankytojus, kaip elgiamės su artimaisiais. Kultūra gali būti suprantama, kaip tam tikros žmonių grupės savybės ir žinios, apimančios kalbą, socialinius įpročius, muziką bei menus. Kartu ji gali būti siejama su grupės identiteto augimu, kurį skatina unikalūs grupės socialiniai modeliai.

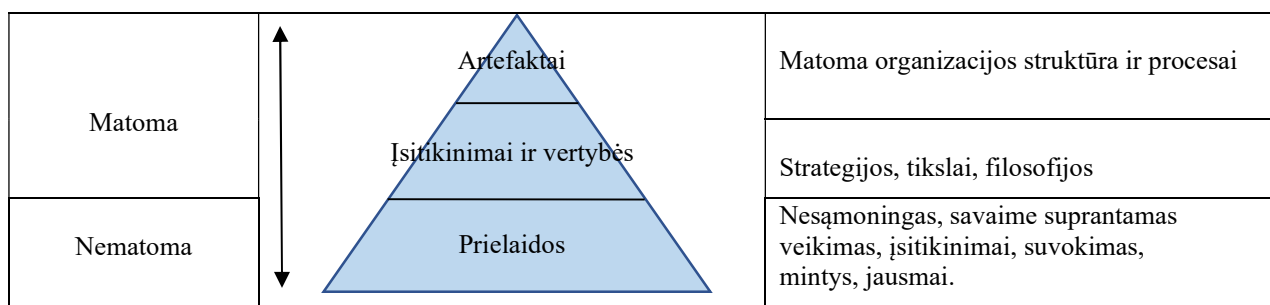
Tylor (1871) 1870 m. suformulavo vieną pagrindinių kultūros teorijų. Jis kultūrą apibūdino kaip „kompleksinę visumą“, kuri sudaro socialines idėjas ir institucijas. Autoriaus teigimu, kultūra, tai sudėtinga visuma, apimanti žinias, įsitikinimus, meną, moralę, teisę, papročius ir visas kitas žmogaus kaip visuomenės nario įgytas galimybes ir įpročius. Kartu jo idėjos buvo glaudžiai susijusios su Arnold (1869) suformuota teorija, kultūrą apibrėžiančia kaip humanistinį idealą, kurio visuomenė turėtų siekti. Bidney (1944) kultūrą suvokė kaip socialinį paveldą ir istorinių laimėjimų bei žmogaus socialinio gyvenimo produktą, kuris tradicijos pavidalu yra perduodamas iš kartos į kartą. Urbos (2015) teigimu, kultūra kiekvieno visuomenės nario gyvenime užima ypač svarbią vietą. Ji suprantama ne tik kaip muziejų, parodų ar teatrų lankymas, bet ir kaip visuomenės savivoka bei saviraiška, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. Naubetchanovienės (2013) teigimu, kultūra prisideda ir prie skirtingų akcentų dislokavimo visuomenėje, taip perimant bei formuojant tam tikrus įsitikinimus bei normas, adaptuojant jas sparčiai besikeičiančiame socialiniame gyvenime. Ir nors aiškinama pagal atskirų mokslų keliamus tikslus ir rūpimą tyrimo aspektą, kultūra, kaip daugiadalykio tyrimo objektas, gali būti suprantama ir kaip įvairių metodologinių požiūrių visuma. Kačerauskas (2011) kultūrą sieja su akumuliuotos patirties fenomenu, suteikiančiu prasmę. Jo teigimu, jos konceptą galima vertinti kaip skirtingų žmogaus veiklų sumą, kuri susideda iš filosofinių ar istorinių pjūvių. Toks tautinės dvasios perdavimas tampa svarbiu elementu, lemiančiu individo gyvenimą bei pažiūras.

Kultūros sąvoka vadybos mokslui ypač svarbi. Savo etimologija ji dalijasi su daugeliu vadybos, kaip socialinių organizacijų ir sistemų mokslo, aktyviu augimo skatinimu. Formuojami bendro požiūrio vertybių, tikslų ir praktikos rinkiniai, apibūdinantys įstaigą ar organizaciją, įmonės kultūrą, prisideda prie žmogaus įsitikinimų ir elgesio modelio formavimo, kuris priklauso nuo gebėjimo mokytis ir perduoti žinias kitoms kartoms.

Vienas pirmųjų organizacijos kultūros konceptą pateikė mokslininkas E. Shein (2004). 1985 m. jo suformuluota definicija organizacijos kultūrą siejo su asmeninio augimo, tobulėjimo, papildyto

išsamiais mokymais, orientuoto į žmones bei formuojamo kaip priežastis žmonių motyvacijai aiškinimu. Akcentuodamas organizacijos viduje formuojamų vertybių reikšmę, jos fenomeną siejo su organizacijos narių elgesiu bei jų veikimo būdais, asmeninių iniciatyvų bei atsakomybės jausmu.

Savo darbuose autorius organizacijos kultūrą traktavo kaip savotišką gynybos mechanizmą, siekiant išvengti vidinių veiksmų neapibrėžtumo. Jo nuomone, siekiant efektyvaus organizacijos funkcionavimo turi būti įvertintos joje vyraujančios kultūros stipriosios ir silpnosios pusės, taip suformuojant galimybę kultūrinių prielaidų modifikavimui. Jo sudaryta kultūros piramidė tapo pagrindu tolimesniam organizacijos kultūros nagrinėjimui (žr. 1 pav.).



1 pav. Kultūros piramidė pagal Shein (2004)

Išanalizavus E. Shein suformuotą organizacijos kultūros piramidę matyti, jog autorius ją dalija į tris dalis ir du tipus: matomą ir nematomą. Organizacijos kultūros pamatas, autoriaus teigimu, yra formuojamas nesąmoningai, tiriant darbuotojų suvokimo, minčių bei jausmų nuostatas, kurių neįmanoma išmatuoti ir sunku suvokti. Organizacijos kultūros pamato formavimuisi didelę įtaką turi tam tikrų faktų, prielaidų, vidinių žmogaus prigimties aspektų individuali visuma. Nors ir nematomi, virstantys tam tikrais veiksmais ar darantys įtaką darbuotojų sprendimus, jie tampa organizacijoje vyraujančių normų sudedamąja dalimi. Tokios normos formuoja organizacijose praktikas, kurios dažnai jau nėra aptariamose ir kaip nerašytos taisyklės tampa suvokiamos savaime. Ši organizacijos kultūros lygį tikslinga būtų lyginti su povandeninėmis srovėmis. Jų neįmanoma pamatyti, tačiau gali pajauti kiekvienas, esantis vandenyje. Pasak Schein (2004), vidurinę piramidės lygį sudaro darbuotojų vertybės. Gebėjimas jas apginti, įtaigiai pateikti ir pagrįsti turi įtakos formuojant strateginius organizacijos tikslus, nustatant organizacijos veiklos kryptį ar kuriant kasdienio darbo praktiką, pasirenkant priimtinius darbo organizavimo principus. Pats mąstymo procesas atsispinti ir organizacijos strategijoje bei filosofijoje, kuria vadovaujasi organizacija.

Matoma organizacijos kultūros struktūros dalis yra prilyginama piramidės viršūnei. Ją sudaro visiems matomi organizacijos kultūros bruožai, tačiau tai nėra pagrindinis faktorius, lemiantis organizacijos kultūros formavimąsi. Suformuota piramidės dalis – sekiausias rodiklis, kuris ir turi didžiausią įtaką išorės aplinkai suvokiant, kokia yra organizacijos kultūra. Lemdamas nuomonės formavimą, jis apima lengvai išperkama, keičiamą organizacijos įvaizdį, tačiau net ir išorės aplinkai neretai yra sunku jį suvokti. Nors ir matoma, piramidės viršūnė nesuteiks daug įžvalgų supratimui, kokia yra tiriamosios organizacijos kultūra.

Suformuota piramidė atskleidžia organizacijos kultūros, kaip daugiadimensinio reiškinių, susidedančio iš matomų ir nematomų veiksnių, egzistavimą. Tiriant organizacijos kultūrą visada privalu įvertinti ne tik aiškiai matomus procesus, tokius kaip tarpusavio santykiai, organizacijos struktūros aiškus suformavimas, nustatyti hierarchiniai ryšiai, vykdomi procesai, tačiau bandyti suvokti ir nematomos organizacijos kultūros indėlį organizacijai. Žinoma, piramidės suformuotą

modelį dažnas interpretuoja remdamasis tik pagrindinėmis autoriaus tezėmis, tačiau kiekvienas, tyrinėjantis organizacijos kultūros reiškinį ir įtaką organizacijai, manytina, sutiks, jog egzistuoja matomi ir nematomi jos bruožai. Ir nors kartais nesuprantami, matomi organizacijos kultūros veiksniai turi tvirtą ryšį su pamatiniuose įsitikinimuose slypinčia organizacijos kultūros samprata.

Organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinio samprata pateikiama ir daugelio kitų autorių. Paužuolienės ir Trakšelio (2009) teigimu, organizacijos kultūros sąvoką pirmieji pradėjo vartoti organizacijų vadybininkai, turėdami tikslą apibrėžti organizacijoje vyraujančią klimatą. Organizacijai priklausantys nariai vadovaudamiesi savo įžvalgomis ne tik bendrai kuria, tačiau kartu ir nagrinėja savo organizacijos kultūrą, apibrėždami vis naujus kognityvinius elementus. Taip suformuojami prioritetai neretai leidžia lengviau identifikuoti ir nustatyti organizacijos veiklos gaires. Pagrindinis šio proceso vaidmuo neretai tenka lyderiui, kuris turi gebėti pripažinti jų reikalingumą bei valdyti poreikio iššifravimą (Shein, 2004), nepabrėždamas savo pranašumo, nekeldamas savęs aukščiau už kolektyvą, reaguodamas į kritiką ir nebijodamas pripažinti savo klaidų. Minėtos vadovo savybės daro didžiulę įtaką organizacijos kultūros formavimuisi (Jucevičius ir Uus, 2008). Tokioje organizacijoje aktyviai keičiantis informacija sudaromas pagrindas formuoti ir plėtoti idėjoms, o kolektyve, kur vyrauja žmonių noras pasidalyti sukauptomis žiniomis ir lyderio gebėjimas jas valdyti, paprastai vyrauja harmoninga atmosfera, draugiški darbuotojų santykiai (Vaitkevičius, 2016; Jucevičius ir Uus, 2008). Šiam požiūriui pritaria Šimanskienė ir Seilius (2009) organizacijos kultūrą siedami su tapatumo jausmu, formuojamu darbuotojų atsidavimu organizacijai. Autorių nuomone, organizacijos kultūra sudaro įmonės procesų valdymo metodo pagrindą, suteikia galimybę atpažinti bei įvertinti klientų poreikius, žmogaus kuriamą vertę, skatina glaudų bei nuoširdų tarpusavio bendravimą įmonėje. Tai tarsi subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, kadangi organizacijoje vyraujančias vertybes, įsitikinimus bei priimtas elgesio normas sukuria patys žmonės (Bakanauskienė ir Kyguolienė, 2013).

Taigi, organizacijos kultūra, kaip principų reiškinys, neretai tampa ir „moraliniu centru“, kuris padeda žmonėms suprasti, kas yra teisinga ir kas neteisinga asmeninio elgesio prasme (Schnermerhorn, Gunt ir Osborn, 2010).

Nagrinėjant organizacijos kultūros sampratą nemaža dalis autorių ją sieja su vertybių sistema, bendru požiūriu, vyraujančiomis tradicijomis, visiems priimtinomis normomis, kurios yra vienas iš grupės klestėjimo faktorių. Lietuvoje vertybių sistemos svarbą organizacijos kultūrai viena pirmųjų aptarė mokslininkė Jucevičienė (1996). Jos teigimu, vertybės, kurios yra pripažįstamos organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikomos organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Šimanskienės (2008) nuomone, tokia savaime susiklosčiusi žmonių tarpusavio bendravimo forma apima visą organizaciją. Būtent vertybinės elgesio normos padeda sutelkti dėmesį bei pastangas bendram ir veiksmingam darbui (Veeinhardt ir Nikaitė, 2008). Ir nors organizacijos kultūros dedamosios būdingos nemažai daliai socialinių sistemų, jos apraiškos bei natūraliai besiformuojantis organizacijos procesų savitumas ilgainiui tampa bendrai taikomomis normomis (Veeinhardt, 2011). Kartais organizacijos kultūra tam tikru mastu gali ir nukrypti nuo jų daugumos, tačiau savitu originalumu taip įgis konkurencinį pranašumą (Hofstede, Hofstede ir Minkov, 2010). Būtent konkurencinį pranašumą, kaip vieną iš organizacijos kultūros stiprybių, mini Salamech ir Burtonshaw (2009). Autorių teigimu, organizacijos kultūra gali būti vertinama ir kaip intelektinis organizacijos kapitalas. Ji padeda spręsti egzistuojančius skirtumus, siekiant juos paversti panašumais ir pranašumais. Toks

organizacijos kultūros požiūris į lankstumą neretai tampa naudingą siekiant sėkmingo bendradarbiavimo su partneriais rezultato.

Organizacijos kultūrą galima apibrėžti ir kaip komandos dvasios supratimo formavimą, remiantis darbo etika bei nuolatiniu tobulėjimu. Cook ir Szumal (2013) nuomone, organizacijos kultūrai įtakos turi ir vidinės hierarchijos formavimas bei vaidmenų organizacijoje apibrėžimo laipsnis. Tai suteikia galimybę formuoti tam tikrus darbo etikos reikalavimus pripažįstant arba atmetant elgesio normas įmonėje. Taip formuojamas bendras komandos dvasios supratimas ir pajautimas, kurį galima apibūdinti kaip bendrą organizacijai priklausančių individų asmenybių atspindį (Mullins, 2016). Kita vertus, galima sutikti, jog daugelyje organizacijų atsirandančios normos nėra tiesioginė lyderių ir steigėjų vertybių ir prielaidų funkcija, jas veikiau lemia požiūris, jog nauji darbuotojai turi būti mokomi matyti organizacijos pasaulį taip, kaip jų patyrę kolegos. Mohelskos ir Sokolovos (2018) teigimu, šių dienų jaunimas suvokia organizacijų kultūrą kaip novatorišką ir palaikančią, tačiau vyresnio amžiaus žmonės, kurie organizacijoje dirba ilgiau, neretai vadovaujasi jau nusistovėjusiais stereotipais ir įmonės kultūros kaip novatoriškos jau nesuvokia. Čia neretai ir kyla skirtingų požiūrių priešprieša, turinti įtakos organizacijos kultūros supratimui bei jos formavimui.

Brooks (2009) organizacijos kultūrą prilygino integruojančiai jėgai, kuri dažnai vaizduoja subjektyvią ir prasmingą pačią organizaciją. Autorius organizacijos kultūrą aiškina kaip nematerialius „socialinius kljus“ arba „norminius kljus“, kurie organizacijos narius laiko visus kartu. Tai gali būti požiūris į darbą ar jau minėti bendravimo būdai. Idealiu atveju instrumentinės vertės gali būti sukurtos tam, kad būtų sukurta tam tikra galutinė vertė, kurios tikslas bus padėti nustatyti ar identifikuoti organizacijos kultūrą. Aišku, galima sutikti, jog žmonės neretai yra linkę vengti rizikos ir todėl siekia greito, tikslaus sprendimo. Toks požiūris savo ruožtu taip pat gali atspindėti organizacijos kultūrą. Žemiau pateikiama dar keletas organizacijos kultūros kaip daugiadimensinio reiškinių konceptų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos aiškinimas

<i>Organizacijos kultūra – pokyčių elementas.</i>	Naujaniėnė, Motiečienė, Mažeikienė, Varžinskienė ir Ruškus (2016)	Svarbus elementas, lemiantis organizacijos pastangas siekti pokyčių.
<i>Organizacijos kultūra – formuojamos elgesio normos.</i>	Ozan ir Dagdeviren (2018)	Kultūra yra tai, ką duoda žmonėms bendras priklausymo jausmas, prasmė, bendras būdas apibrėžti prisitaikyti ir prisidėti. Svarbiausia, kad kultūra yra priimtino ir nepriimtino elgesio kodeksas.
	Bukartienė (2012)	Siekis stabilizuoti organizacijos elgesio būdus.
<i>Organizacijos kultūra – bendros nuomonės kūrimas.</i>	Huczynski ir Budranan (2007)	Organizacijos kultūros sampratą sieja su viešomis ir bendru sutarimu priimtomis reikšmėmis, kurios tam tikru laiko momentu pasireiškia tam tikrai grupei komandos narių.
<i>Organizacijos kultūra – sėkmingos organizacijos elementas.</i>	Denison, Haaland ir Goelzer (2003)	Organizacijos kultūra – tai sėkmingų lyderių uždavinys.
	Butkevčienė, Perminienė ir Valdelyte (2021)	Tai vienas esminių sėkmingos organizacijos principų.
<i>Organizacijos kultūra – atliekamų veiksmų visuma.</i>	Stundžė (2009)	Veiksny, turintis pakankamai svarią įtaką tiek lyčių komunikacijai, tiek kitiems procesams organizacijoje.
<i>Organizacijos Kultūra - santykį su</i>	Švagždienė, Čepienė ir Brađauskienė (2011)	Tai vidinės organizacijos aplinkos atspindys, kuriam įtaką daro ir veiksniai, esantys išorėje.

Matyti, jog organizacijos kultūra daugelio autorių yra suprantama skirtingai ir aiškinama bei interpretuojama gan plačiai, todėl nusakyti jos vienareikšmį turinį ir svarbą organizacijai yra sudėtinga. Tam įtakos turi asmeninis supratimas, organizacijos, kaip tiriamojo reiškinių krypties pasirinkimas bei nagrinėjamos apraiškos. Tai kaip ir oras, kurio kvėpuoja komanda, jis priklauso visiems ir kartu nei vienam (Dagdeviren, 2018). Didžioji dalis mokslininkų, nagrinėjusių organizacijos kultūrą jos apraiškas sieja su tam tikra, identitetine vertybių sistema, skirtingai formuojama ir vystoma kiekvienoje organizacijoje, turinčia įtakos ir prekinio ženklo įvaizdžio, tapatybės formavimui (Barsade ir O'Neill, 2016). Remiantis pateiktais konceptais galima teigti, jog organizacijos kultūros formavimuisi įtakos turi ne tik asmeninė darbuotojų patirtis, vidiniai įsitikinimai, kurie gali būti siejami su auklėjimu ar tam tikra patirtimi, bet ir su įmonės istorija, įmonei būdingais ritualais, tradicijomis, bendradarbiavimo sąsajomis. Kartu autoriai pripažįsta, jog organizacijos kultūros funkcionalumui bei formavimuisi įtakos turi ir išorės veiksniai.

Galima teigti, jog organizacijos kultūra yra tarsi veidrodis, kuriame suformuojamas darbuotojų atspindys. Jam kintant, tikėtina, kis ir matomas vaizdas. Suprantama, jog dažnas organizacijos kultūrą supranta skirtingai. Dalis organizacijų išvelgia kultūros formuojamą naudą ir proporcingai į ją investuodamos suteikia galimybę jai augti bei tobulėti, prisidedant prie darnaus jos veiklos vystymo, tačiau kita dalis iki šiol šio daugiadimensinio reiškinių tobulinimui visiškai neskiria dėmesio ir ignoruodami tarsi pasmerkia moralei žūčiai.

Suvokiant, kad organizacijos kultūra neegzistuoja apčiuopiama prasme, galima sutikti, jog vaizduotės produktas ir yra naudinga tik tiek, kiek ji padeda suprasti ir nuspėti reiškinis realiame pasaulyje. Nors statistiškai ir sunku parodyti aiškų organizacijos kultūros poveikį, manoma, kad organizacijos kultūra padeda sukurti emocinį prisirišimą prie įmonės, formuoja įsitraukimo ir atsidavimo savo organizacijai jausmą, kuris iš tiesų yra labai svarbus bendrai jos sėkmei. Priklausymo grupei jausmas neretai formuoja didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu, galimybė išreikšti savo nuomonę skatina darbuotojus net tik labiau pasitikėti savimi atliekant kasdienes darbus, bendraujant su kolegomis bet formuojant komunikacinius ryšius su klientais ir verslo partneriais. Pabrėžtina ir tai, jog organizacijos kultūra atspindi institucijos kultūros sandarą ir charakteristikas. Jas atspindi nacionalinė kultūra, natūralus vystymasis, lėti pokyčiai, visuotinumai ir elgsenos standartizacija (Survutaitė, 2016).

Taigi, vertinant pateiktos organizacijos sampratos bruožus bei siekiant atskleisti jos, kaip daugiadimensinio reiškinių reikšmę, darbas bus rašomas remiantis mokslininkų suformuota organizacijos kultūros samprata.

1.2. Organizacijos kultūros funkcijos ir tipai

Organizacijos kultūra atlieka ir nemažai funkcijų, atnešančių naudos ne tik organizacijai, bet ir joje dirbančiam darbuotojui (Bukarkienė, 2012). Tai kartu sudedamoji organizacijos tapatybės formavimo dalis. Survutaitės (2016) nuomone, funkcinis organizacijos kultūros suvokimas aiškiausiai atspindi kultūros svarbą organizacijos veiklos kontekste interpretuojant ją kaip priemonę užsibrėžtiems tikslams pasiekti ir kaip terpę, kuriai būdingos savybės plinta vidinėje organizacijos aplinkoje ir už jos ribų.

Visų pirma, organizacijos kultūra atlieka tarsi vidinio įmonės kompaso funkciją, sutelkdama darbuotojus siekti bendro tikslo kartu suteikiant galimybę pasirinkti kryptingą veikimo būdą, stiprinant atsakomybę, bendravimo, lankstumo jausmą, bei norą bendradarbiauti. Stundžės (2010) nuomone šių aspektų sėkmei įtakos turi dvasinės, emocinės bei kultūrinės žmogaus vertybės. Jucevičiaus ir Uus (2008) teigimu, tinkamai suformuota organizacijos kultūra palankiai veikia kūrybišką mąstymą. Autorių nuomone organizacijos kultūra neretai padeda formuoti ir palankų požiūrį į netradicinius sprendimus, rizikos toleravimą, mokymąsi iš klaidų. Jos pagalba kuriama vidinė motyvacijos sistema savaime remia kūrybiškai mąstančius darbuotojus, tačiau toks skatinimas gali būti vertinamas dvejopai. Vienose organizacijose tai bus organizacijos kultūros dalis, kituose – trukdis valdyti giežtai suformuotus procesus.

Organizacijos kultūros funkcijos paaiškina faktą, jog kiekviena organizacija turi savo prielaidų, supratimo ir numanomų taisyklių rinkinius, kuriais vadovaujamosi atliekant kasdienes darbus. Vanago ir Vyšniauskienės (2012) teigimu, organizacijos kultūra neretai padeda suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas, ieškoti kilusių problemų sprendimo galimybių. Formuojant glaudų tarpusavio ryšį organizacijos kultūra tampa motyvacijos šaltiniu, kuris skatina asmeninį bei bendruomeninį tobulėjimą siekiant geresnių veiklos rezultatų. Taip kuriamas ir emocinis prisirišimas prie organizacijos, ugdomas vienybės jausmas. Tokioje organizacijoje dirbantis asmuo darbo dieną pasitiks su šypsena veide, jo nelydės baimės jausmas, atlikdamas kasdienes darbus jis jaus pasitenkinimą (Survutaitė, 2016).

Aptarus organizacijos kultūros sampratos apibūdinimus tikslingai formuojamos ir juos pagrindžiantys funkciniai aspektai. Remiantis jau minėtų autorių darbais, keletas jų pateikiama lentelėje. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacijos kultūros funkcijos

<i>Organizacijos kultūros funkcijos</i>	Atlieka ribas apibrėžiantį vaidmenį. Tai reiškia, kad organizacijos kultūra padeda atskirti organizaciją nuo kitos organizacijos.
	Padeda sukurti organizacijos narių tapatumo jausmą.
	Skatina organizacijos narius teikti pirmenybę organizacijos interesams, viršijantiems jų asmeninius interesus.
	Didina socialinės sistemos stabilumą.
	Neretai tampa prasmės formavimo ir kontrolės mechanizmu, kuris nukreipia ir formuoja darbuotojų požiūrį ir elgesį.
	Padeda burti organizacijos darbuotojus kartu formuojant ir pateikiant atitinkamus standartus, ką darbuotojai turėtų daryti organizacijoje ir kaip.
	Organizacijos kultūra formuoja darbuotojų sąveiką su savo darbo vieta.
	Skatina darbuotojus išlikti motyvuotais ir lojaliais savo organizacijai.
	Skatina draugiškus darbuotojų santykius bei sveiką konkurenciją darbo vietoje.
	Suteikia konkurencinį pranašumą.
Krizinių situacijų metu padeda priimti reikiamus sprendimus.	

Puoselėjama ir darnią organizacijos kultūrą, manytina, darbuotojai noriai priima ir į ją sutelkdami savo dėmesį demografinius skirtumus palieka žemesnėse pozicijose. Su laiku atsirandantis pasididžiavimo savo organizacija jausmas gali atnešti daug naudos, įskaitant ir aukštesnę darbuotojų moralę, įsitraukimą, produktyvumą ir lojalumą. Teigiama organizacijos kultūra gali veikti kaip degalai darbuotojams, skatinant konkurenciją rinkoje.

Robins (2006) formuoja tokias organizacijos kultūros funkcijas:



2 pav. Organizacijos kultūros funkcijos pagal Robins (2006) (sudaryta autorės)

Organizacijos kultūros funkcijos organizacijoje gali atspindėti ir tam tikrą, identitetinę politiką, kuri neįkūnyto supratimo pagalba vadovauja darbuotojams ir suteikia jiems pojūčio jausmą darbo vietoje. Tokia politika tampa ne tik svarbiu veiksmu, padedančiu darbuotojams formuoti teigiamus įpročius, bet organizacijos kultūros pagalba, ugdant bei stiprinant jų stipriąsias savybes, padeda tapti sėkmingais specialistais, prisidedančiais prie organizacijos visapusiško augimo.

Aptariant organizacijos kultūros, kaip daugiadimencinio reiškinių tipus galima sutikti, jog šis reiškinys gali būti suvokiamas, kaip mažiau pastebimas, t. y. grįstas vertybine orientacija tarp organizacijos narių ir kartu matomas, paryškinantis normatyvinius elgesio standartus, perduodamus socializacijos eigoje, kuriais organizacijos nariai besąlygiškai vadovaujasi. Neretai vertinant ar siekiant suvokti organizacijos kultūrą dėmesys gali būti sutelkiamas į visą organizaciją, kaip į analizės vienetą arba vertinti skirtingas subvieneto kultūras, nustatyti bendrus tų kultūrų dominuojančius požymius ir juos sujungti. Toks derinimas neretai gali suformuoti apytikslį bendrą organizacijos kultūros vaizdą. Jucevičienės (1996) teigimu, daugeliui organizacijų yra būdingi įvairių kultūros tipų junginiai. Mokslininkės teigimu, organizacijų viduje galima išvėlgti ir subkultūrų, kurios neretai yra linkusios prisitaikyti prie vieno tipo.

Kaip jau buvo minėta, organizacija yra struktūra, kurią sudaro žmonės, turintys skirtingas socialines, kultūrinės, psichologines ir akademinės savybes. Kitaip tariant, kiekvienas organizacijos narys gali turėti skirtingą kilmę, įpročius, pomėgius, elgesį, įsitikinimus ir vertybes. Tuo tarpu organizacija jungia šiuos skirtingus narius į visumą savitos kultūros dėka. Bendrąją prasme, organizacijos kultūra gali būti stipri arba silpna (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Organizacijos kultūros tipai

<i>Stipri organizacijos kultūra</i>	Stipri valdymo kontrole, griežta pavaldumo struktūra, skatinamos darbuotojų iniciatyvos (Edwinah ir Mildred, 2013).
<i>Silpna organizacijos kultūra</i>	Silpnas vertybių, įsitikinimų paplitimas, darbuotojai menkai pasitiki savimi, bijo viršininkų bei griežtos politikos, neretai yra verčiami atlikti darbus, jų su darbo vieta nesieja prisirišimo jausmas (Odor, 2018).

Gerdhe (2012) pastebi, jog darbuotojai, dirbantys stipria organizacijos kultūra pasižyminčioje organizacijoje yra labiau jai atsidavę. Jausdami, jog yra reikalingi ir svarbūs, darbuotojai noriai prisideda prie organizacijos vertybių puoselėjimo, formavimo bei stiprinimo, galvodami ne tik apie savo indėlį bei padėtį, bet kartu ir apie organizacijos kuriamą įvaizdį su išorine aplinka.

Pripažįstant, jog organizacijos kultūra tampa viena iš multifunkcinės įmonės veiklos dalių, o jos apraiškos bei svarba gali būti juntami įmonės vykdomos veiklos planavimo ir organizavimo procesuose, būtina išsamiau susipažinti su organizacijos kultūros tipais.

Jucevičienė (1996) remdamasi personalo tarpusavio santykių kriterijais pateikia tokius organizacijos kultūros tipus:

4 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal Jucevičienę (1996)

<i>Akademijos kultūra</i>	Šio tipo organizacijos samdo kvalifikuotus asmenis. Vaidmenys ir atsakomybės organizacijoje yra deleguojamos atsižvelgiant į darbuotojų išsilavinimą ir darbo patirtį. Organizacijos, besivadovaujančios akademijos kultūra, stengiasi apmokyti esamus darbuotojus, tobulinti jų įgūdžius, skatinti jų nuolatinį augimą.
<i>Beisbolo komandos kultūra</i>	Beisbolo komandos kultūra darbuotojus laiko brangiausiu organizacijos turtu. Tokio tipo įmonėse darbuotojams suteikiama plati veikimo laisvė, suteikiant visas galimybes siekti gerų darbo rezultatų. Savirealizacija neretai gali būti susieta su naujovių diegimu, dideliu atlyginimu bei individualiu darbuotojo pripažinimu vykdant veiklą.
<i>Klubo kultūra</i>	Toki organizacijos kultūros tipą pripažįstanti organizacija asmenis įdarbina atsižvelgiant į jų specializaciją, išsilavinimą ir interesus. Klubo kultūra brangina brandesnio amžiaus darbuotojus, vertindama jų lojalumą bei patirtį.

Young (2020) teigimu, šiuolaikinių organizacijų kultūra gali būti suskirstyta į tokius tipus:

Šeimos kultūra yra pagrįsta hierarchijomis ir orientuota į valdžią. Tokio tipo kultūra pasižyminčioje organizacijoje iš anksto yra apibrėžtos normos ir procedūros, o taisyklės ir reglamentai nustatomi pagal esamas gaires. Kartu jai būdingos tradicijos, papročiai ir asociacijos, kurios ugdo bei formuoja vieningą darbuotojų komandą, tačiau toks veiksnys kartu gali tapti ir sunkiai įveikiama kliūtimi siekiant tapti jos nariu. *Eifelio bokšto* kultūrai būdinga pagrįsta hierarchija ir į užduotis orientuota kultūra. Dažnai ji siejama su formaliąja hierarchija bei griežtu darbų pasidalijimu bei labai aiškiais pareigybių aprašymais. *Valdomųjų raketų kultūrai* būdingas didelis dėmesys lygybei darbo vietoje ir orientacija į užduotį. Ši organizacijos kultūra yra orientuota į darbą, kurio paprastai imasi komandos ar projekto grupės ir jų nariai daro viską, ko reikia, kad darbas būtų atliktas. Įgyvendinus projektą ir pasiekus komandinius tikslus, komandos yra performuojamos, skiriant joms naujas užduotis. *Inkubatoriaus kultūrai* būdingas didelis dėmesys lygybei, saviraiškai ir savirealizacijai. Inkubatoriaus kultūros raišką galima stebėti augančiose inovatyviose įmonėse, (startuoliuose).

Aptarus minėtus organizacijos kultūros tipus galima sutikti, jog formuojamos jų savybės bei bruožai padeda geriau suprasti pačią organizacijos kultūrą, jos puoselėjamas vertybes, požiūrį į vykstančius procesus bei santykį su išorės aplinka. Šiuo atveju svarbu yra suprasti, jog visos organizacijos toli gražu nėra vienalytės. Jas sudaro atskiros darbuotojų grupės dar vadinamomis subkultūromis. Savo ruožtu darbuotojas, kaip organizacijos kultūros dalis, tuo pačiu metu gali būti vienos, net kelių subkultūrų, dalimi. Subkultūros kyla iš socialinių, organizacinių bei individualių darbuotojų savybių ir neretai gali padėti sprendžiant kilusias problemas, įkūnyti susivienijimą pagal profesijas ar priklausymą tam tikram organizacijos skyriui/padaliniui.

Copuš, Šajgalíková ir Wojčák (2019) pateikia tokį subkultūrų, sudarančių bendrą organizacijos kultūrą Danijos draudimo bendrovėje pavyzdį: profesionali subkultūra, administracinė subkultūra ir kliento sąsajos subkultūra.

Subkultūrų atsiradimą organizacijos kultūroje lemia tai, jog kiekvienas skirtingas padalinys dažnai turi savo nuomonę tam tikrais įmonės veiklos klausimais, savo vertybių rinkinį, kartu ir savo kultūrą. Gerdhe (2012) teigimu, subkultūros poveikis organizacijos kultūrai gali reikštis skirtingai. Autoriaus teigimu, subkultūra gali praturtinti dominuojančią kultūrą, remdama organizacijos kultūros vertybes ir normas. Ji taip pat nesudaro sąjungos su dominuojančios kultūros vertybėmis ir normomis, kurdama alternatyvius metodus organizacijos tikslams pasiekti. Kartu subkultūra gali būti laikoma kontrkultūra. Sukeldama konfliktą su dominuojančia kultūra ji tokiu būdu priešinasi pagrindiniams organizacijos tikslams, o palaikydama specifines pogrupio normas ir vertybes neatsižvelgia į tas, kurios yra laikomos dominuojančios organizacijos kultūros pagrindu.

Apibendrinant galima teigti, kad literatūroje pateikiama pakankamai daug skirtingų organizacijos kultūros tipų. Be to, organizacijoje, be dominuojančios kultūros, gali reikštis ir subkultūros, kurios susidaro dėl skirtingų žmonių vertybių, nuomonių, požiūrio į darbą ir dalykinį bendravimą.

1.3. Organizacijos kultūros pagrindinės dimensijos ir jos vertinimo galimybės

Atlikę išsamią literatūros analizę Oberföll, Adame ir García (2018), pateikė pagrindines organizacijos kultūros dimensijas ir požymius (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizacijos kultūros dimensijos ir požymiai

Dimensija	Autoriai (metai)	Požymiai/indikatoriai
<i>Hierarchija /struktūra</i>	Cooke ir Rousseau (1988)	Nauda, empatija, pritarimas, įpratimas, priklausomybė, vengimas, opozicija, galia, konkurencija, kompetencija / perfekcionizmas, pasiekimai, savirealizacija
	Denison (1984)	Įtraukimas
	Van Den Berg ir Wilderom (2004)	Išorinė orientacija, tarpžinybinis koordinavimas, orientacija į tobulėjimą
	Cameron ir Quinn (2011)	Hierarchija, klanas, adhokratija, rinka
	Hofstede (1980)	Atvira sistema prieš uždara sistemą, laisva kontrolė prieš griežtą kontrolę, pragmatiskumas prieš normatyvumą
	Ginevičius ir Vaitkunaite (2006)	Dalyvavimas, informacijos perdavimas, strateginė kryptis, komunikacija, koordinavimas ir integracija
	Harrison (1972)	Organizacinė orientacija, orientacija į asmenį, rinką
	Hofstede (1980)	Galios atstumas, individualizmas prieš kolektyvizmą, netikrumo vengimas, vyriškumas prieš moteriškumą
<i>Vertybės</i>	Deal ir Kennedy (1982)	Kietas vaikinas / macho, sunkiai dirbti / kietai žaisti, procesas
	Denison (1991)	Misija, prisitaikymas, nuoseklumas
	Cameron & Quinn (2011)	Hierarchija, klanas, adhokratija, rinka
	Cunha & Cooper (2002)	Organizacinė orientacija, orientacija į veiklą, orientacija į žmones, orientacija į rinką
	Van Den Berg & Wilderom (2004)	Autonomija, žmogiškieji išteklių
<i>Žmogiškieji išteklių</i>	Hofstede (1980)	Į procesą orientuotos ir į rezultatus orientuotos, į darbuotojus orientuotos ir į darbą orientuotos
	Ginevičius & Vaitkunaite (2006)	Bendradarbiavimas, mokymasis, rūpinimasis klientais, prisitaikymas, atlygio ir skatinimo sistema, susitarimai

Vadovaujantis informacija, pateikta lentelėje, galima teigti, kad įvairūs autoriai įvardina skirtingas organizacijos kultūros dimensijas, išgrynindami svarbiausius, jų nuomone, požymius bei indikatorius. Pavyzdžiui, Koschmann, McDonald (2015) teigia, kad organizacijos kultūra yra įsitikinimų, elgesio, savybių visuma ir mąstymo būdai, būdingi tam tikrai grupei žmonių. Organizacijos kultūros raiška vyksta per bendruosius praeities įvykių prisiminimus, istorijas, simbolius ir, kas svarbiausia – per ritualus. Ritualai, anot mokslininkų, naudojami naujovėms skatinti, identitetui formuoti, reaguoti į aplinkos pokyčius, racionalumui perteikti, mesti iššūkį dominuojančioms vertybėms bei neapibrėžtumui mažinti.

Savo ruožtu Jahanian ir Salehi (2013) pastebi, kad organizacijos kultūrą sudaro du pagrindiniai lygiai. Pirmame lygyje (vertybės ir įsitikinimai) pateikiami apčiuopiami simboliai, tokie kaip darbuotojų apranga, manieros, ceremonijos, ritualai, mitai ir legendos, o antrame lygyje gludi organizacijos kultūros pagrindas: normos, tradicijos, ritualai, prielaidos ir įsitikinimai. Šis sluoksnis atskleidžia kiekvienos organizacijos autentišką organizacijos kultūrą.

Mokslinių šaltinių analizė leido išgryninti dar daugiau nuomonių, kaip organizacijos kultūra turi būti skirstoma, kokie elementai ją sudaro, kokie požymiai atskleidžia organizacijos kultūros savitumą. Pakankamai išsamiai šiuos klausimus analizuoja Sulkowski (2012). Savo darbe jis teigia, jog konsolidavus tam tikrus skirtumus, aptinkamus mokslinėje literatūroje bei išgryninus organizacijos kultūros įtaką verslo praktikai, galima būtų apibrėžti organizacijos kultūros komponentų „kanoną“, įskaitant šiuos elementus (žr. 3 pav).



3 pav. Organizacijos kultūros elementai pagal Sulkowski (2012)

Tikslinga kiekvieną iš pasiūlytų organizacijos kultūros kanono elementų yra aptarti išsamiau.

Organizacijos kultūros dinamikai, ypač valdymo lygmenyje, svarbią reikšmę turi *vertybės*. Dažnai jų atspindį organizacijoje formuoja asmeniniai darbuotojų požiūrių standartai, materialios minčių išraiškos bei vertybės. Toks minėtų asmeninių darbuotojo bruožų kompleksas (įsitikinimai, nuojauta, elgesys ir veiksmai) tampa svarbiu veiksmu formuojant organizacijos kultūrą bei jos elgesio modelius (Ertosun ir Adiguzel, 2018). Suprantama, jog vertybių sistema gali būti laikoma ir santykinai nuolatiniu suvokimo rėmu, formuojančiu bei įtakančiu bendrą darbuotojo elgesio pobūdį organizacijoje. Jos privalo būti logiškai suderintos su pagrindinėmis prielaidomis bei visuotinai pripažintos. Neretai jos yra panašios į požiūrį, tačiau jų raiška ir apraiškos organizacijoje yra natūraliai įsišaknijusios, nuolatinės ir stabilios. Asmeninės darbuotojų vertybės pasižymi

individualumu, o apjungtos kelių asmenų formuoja grupės nariams būdingas elgesio normas, būtent pastarosios ir sudaro identitetines organizacijos kultūros vertybes, kuriomis vadovaujasi jos nariai.

Kalba yra raktas į asmens tapatybę. Vystoma nuo organizacijos įsteigimo, organizacijos kalba formuoja darbuotojų bendravimo įgūdžius, prisideda prie naujų komandos narių integracijos proceso. Dažnai naudojamomis frazėmis, kurios kaip bangos juda per organizaciją, organizacijos kalba veikia kaip moralinis žmonių kompasas, įtakojantis jų mąstymą, veikimą ir jausmus skirtingose situacijose. Organizacijos kalba gali apimti vartojamą kalbą, tikslą ir vertybių teiginius, taip pat ir įmonės senuosius bei naujus šūkius. Organizacijos kalba formuoja jos kultūrą, o kultūra formuoja žmones. Natūralu, kad kiekviena organizacija turi savo „ypatingą“ kalbą, kuri jiems yra prasminga. Dėl šios priežasties, Ertosun ir Adiguzel (2018) teigimu, organizacijoje vartojama kalba neturi prasmės išoriniams asmenims ar kitoms organizacijoms. Kalba darbuotojui padeda išreikšti emocijas, dalintis jausmais, pasakoti istorijas ir perteikti sudėtingas žinutes ir žinias. Kartu ji suteikia reikšmingą atskaitos sistemą ir santykių kontekstą, kuris gali reprezentuoti darbuotojo tapatybę ar pačią organizaciją. Transliuodami unikalią kalbą, darbuotojai tobulina įmonės prekės ženklą kartu formuodami jos įvaizdį rinkoje. Gautą grįžtamąjį ryšį tokiu atveju galima sieti su unikaliomis organizacijos kultūros fenomenu.

Pastaruoju metu šalia šio organizacijos kultūros elemento vis dažniau vartojama ir kalbos barjero sąvoka. Kalbos barjerai dažnai siejami su kultūriniais skirtumais ir kelia papildomų problemų, nesusipratimų darbo vietoje, todėl šis elementas, ypač organizacijose, pasižyminčiose multikultūrine aplinka, įgauna svarbią reikšmę organizacijos kultūros formavimo konteksto atžvilgiu (Ramlan, Abashah, Samah, Rashid ir Radzi, 2018). Žinoma, organizacija gali skatinti veiklos sėkmę skatindama žmones kalbėti apie problemas ir jų sprendimo būdus. Tokiu atveju naudojamas kalbos modelis prisideda prie kultūros formavimo, orientuoto į problemų sprendimą.

Ceremonijos organizacijoje tapatinamos su atskirais veiksmais, kurie turi pradžią ir pabaigą bei išreiškia organizacijos kultūros vertybes ir įsitikinimus. Ceremonijos organizuojamos esant progai, siekiant kažką paminėti (įprasminti). Kitaip tariant, tai yra socialinio veiksmo forma, kai grupės vertybės ir tapatumas yra viešai demonstruojami arba priimami stilizuotai, konkrečios progos ar įvykio kontekste. Šio reiškinio pavyzdžiai gali būti oficiali kalba, baigimo ceremonija arba vakarienė naujiems darbuotojams. Minėti pavyzdžiai yra panašūs tuo, kad jie nevyksta spontaniškai, o yra suplanuoti ir pasižymi aiškia pradžia ir pabaiga (Islam. Zyphur, 2009).

Bendravimo būdai, istorijos, pasakojamai ir metaforos yra neformalūs, žodiniai darbuotojų pateikiami faktiniai arba fantastiniai praeities organizacinės tikrovės aprašymai, atspindintys organizacijos „dvasią“. Retorinė šių pasakojamų istorijų struktūra paprastai yra nesudėtinga, dažnai susideda iš daugybės paradoksų ir net anekdotų. Sulkowski (2012) teigimu, humoras yra labai svarbus bendravimo aspektas, ypač norint sumažinti pasipriešinimo ar nepasitenkinimo darbu įtampą.

Stereotipai neretai įtakoja žmogaus suvokimą ir tai, kaip yra tvarkoma, saugoma ir prisimenama informacija, susijusi su jo bruožais bei elgesiu. Kaip psichikos konstruktai, jie prisideda prie elgesio ir santykių kūrimo įvairių tipų organizacijos kultūrose. Iki šiol yra nemažai stereotipų, dėl kurių grupių nariams sunku atlikti savo vaidmenį ar funkcijas. Bednarska-Wnuka, Syper-Jędrzejak (2016) pastebėjimu, stereotipai organizacijos kultūroje atsiranda dėl individų savaiminio prisitaikymo prie įvairių profesinių vertybių, išplėtotų asmeninio stebėjimo įvaizdžio arba skirtingų požiūrių, sukurtų

socialiniame kontekste. Organizacijos kultūroje stereotipai neretai gali ir iškraipyti realybės vaizdą ar daryti įtaką darbuotojų dalykiniam bendravimui. Kitaip tariant, panašios profesinės kvalifikacijos darbuotojai gali skirtingai suvokti galimybes dėl kitų darbuotojų jau suformuluotų ir pateiktų vertinimų, kuriuos organizacijos kultūroje vyraujantys stereotipai dažnai iškraipo.

Aptariant tradicijų ir ritualų svarbą organizacijos kultūrai tikslinga yra paminėti, jog pastarieji turi įtakos ilgalaikiam darbuotojų įpročių formavimuisi bei tam tikro elgesio raiškai tam tikroje vietoje. Laikantis tradicijų organizacijos kultūroje ypatingas dėmesys yra suteikiamas šablonams, elgesiui viešose ceremonijose, bendravimui su klientais. Bet koks objektas, veiksmas, įvykis, vadovaujantis tradicijomis ar ritualais, yra naudojamas reikšmei perteikti išreiškiant tiek organizacijos, tiek darbuotojų lūkesčius (Jahanian, Salehi, 2013). Galima sutikti, jog atskleidžiant ir puoselėjant tradicijas ritualai atlieka pagalbinį vaidmenį. Zyphur (2009) pastebi, jog ritualiniai veiksmai dažnai tapatinami su socialinio veiksmo forma, kai grupės vertybės ir tapatumas yra viešai demonstruojami arba stilizuotai priimami, konkrečios progos ar įvykio kontekste.

Odor (2018) teigimu, simboliai bei jų kuriama reikšmė yra bendriausias ir įtikinamiausias organizacijos kultūros elementas. Jis nėra tiesiogiai suprantamas, tačiau yra traktuojamas ir atitinkamai interpretuojamas, kad būtų galima suprasti jo reikšmę. Organizacijos kultūros kontekste simbolis tam tikro ženklo pagalba įprasmina ir atspindi organizacijos kultūros vertybes. Funkcionalizmas susiaurina simbolio kaip logotipo, prekės ženklo ar spalvos supratimą. Simbolio reikšmė yra labiau išplėsta, nes praktiškai viskas organizacijoje gali turėti simbolinę prasmę (žodžiai, įvykiai, situacijos, veikėjai). Tuo tarpu Ertosun ir Adiguzel (2018) akcentuoja, jog kiekviena organizacija turi tik jai būdingus simbolius. Dėl šios priežasties tų pačių simbolių poveikis skirtingose organizacijos kultūrose pasireiškia nevienodai. Norint sėkmingai kurti bei keisti organizacijos kultūrą, labai svarbu, kad vadovai naudotų unikalius simbolius.

Ganzin ir Gephart (2014) teigimu, mitai yra svarbi organizacijos tyrimų tema. Autoriai pažymi, jog organaizacinės struktūros ir yra „racionalizuoti mitai“, atsirandantys iš tankiai sujungtų santykių tinklų, kolektyvinės organizacijos ir lyderystės. Jų teigimu, mitai yra kultūrinis reiškinys, įprasminantis žmogaus sąveikos procesus ir struktūras bei pasakojantis apie organizacijos kultūrą. Remdamiesi Bojeet (1982) autoriai nurodo, jog mitų kūrimas yra latentinis „adaptyvus mechanizmas“, kuris daro įtaką valdymo elgesiui, suteikdamas logišką pagrindą organizacijos grupėms priskirti reikšmes veiksams ir įvykiams.

Bendruoju požiūriu mitai, tai pagražintos istorijos, kurias pasakoja organizacijos „senbuviai“ neseniai įsidarbinusiems darbuotojams. Organizacijoje mitai, kaip kultūros nešėjai, atsiranda dėl praeities įvykių atpasakojimo su perdėtomis išraiškomis, naudojamomis darbuotojams paveikti. Svarbiausias šio organizacijos kultūros elemento, anot Ertosun ir Adiguzel (2018), bruožas yra tas, kad jis padeda naujiems darbuotojams susipažinti su organizacija ir priimti jos vertybes. Siekiant našaus darbo rezultatų ir praeities sėkmės istorijas pateikiant kaip siektiną pavyzdį, formuojamas motyvacinis pagrindas naujokams. Kartais mitų pagalba aiškinamos tam tikros, nusistovėjusios organizacijos kultūros apraiškos (Jahanian, Salehi, 2013). Mituose paprastai pateikiamos istorijos iš organizacijos įkūrėjų gyvenimo bei tų, kurie pažeidė organizacijos taisykles, hierarchijos viršūnę pasiekė darbą pradėję žemiausioje grandyje ar sunkiai dirbdami skurdą iškeitė į didžiulį pilną generuojančią veiklą.

Galima sutikti, jog dirbti įmonėje reiškia formuoti organizacijos kultūrą, apimančią „gyvus“ mitus, paremtus tikrais archetipais ir emociniu patrauklumu. Tačiau dirbtinai formuojami mitai gali daryti ir neigiamą įtaką, taip išreikšdami destruktivias asmenybių savybes. „Tikra“ mitologija skatina kolektyvinį nesąmoningumą, stiprina organizacijos autonomiją, kuri yra susijusi ne tik su tarpusavio santykiais, bet formuoja ir organizacijos santykį su aplinka. Toks autonomijos supratimas gali sukelti ir socialinės atsakomybės jausmą, kurio formuojama emocinė banga, kylanti iš vadovo ir komandos, organizaciją gali vienyti bet koku oru.

Herojai nagrinėjamu atveju taip pat yra svarbus ir reikšmingas organizacijos kultūros elementas. Herojais organizacijoje dažnai yra laikomi steigėjai, kurių asmenybė, idėjos ir siekiai neretai būna pirminiu ir pagrindiniu organizacijos kultūros šaltiniu, suteikiančiu įkvėpimo bei drąsos įgyvendinant savo tikslus. Herojais neretai yra laikoma ir organizacijos vadovybė, padalinių vadovai ar charizmatiški darbuotojai, prisidedantys prie organizacijos kultūros identiteto kūrimo bei formavimo. Būtent pasakojimai apie organizacijos herojus ir jų sukurti papročiai bei simboliai gali turėti įtakos organizacijos kultūros tendencijoms (Sulkowski, 2012).

Tabu, kaip organizacijos kultūros elementas, domina tiek funkcionalistus, tiek alternatyvių paradigmu atstovus, sprendžiančius nepalankioje padėtyje esančių grupių diskriminacijos ir stigmatizavimo klausimus. Hoon, Jacobs (2014) akcentuoja, jog organizaciniame kontekste tabu yra nerašytos normos, kurios apriboja nepriimtinas užduotis ar neleistinus veiksmus, kurie laikomi organizacijos tvarkos pažeidimais. Jie įkūnija bendras, neginčijamas ir savaime suprantamas organizacijos kultūros normas ir „šventas“ vertybes, kurios riboja tai, kas laikoma netinkama mintimi, diskusija ar veiksmu. Pažeisdami tokias normas, darbuotojai linkę reaguoti nurodydami veiksmų eigą kaip neteisėtą, įžeidžiančią ar absurdišką. Akivaizdu, kad tabu, nors ir skiriasi kiekvienoje organizacijoje, daro veiksmingą įtaką organizacijos kultūrai.

Artefaktai atspindi fizinę ir socialinę organizacijos realybę. Jie yra labiausiai matomi, todėl lengviausiai pasiekiami ir valdomi (Grueso-Hinestroza, López-Santamaría, González, Salcedo, Amaya, 2018). Artefaktai, anot mokslininkų, susideda iš labiausiai apčiuopiamų ir pastebimų organizacijos kultūros komponentų, tokių kaip strategija, struktūra, normos, technologijos, žmonių santykiai, atrankos sistemos, mokymai, personalo vertinimas ir skatinimas, paskatos, komunikacijos procesai ir konfliktų sprendimas.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas aukščiau išvardintas elementas gali suteikti potencialiai naudingos informacijos apie organizacijos kultūrą. Kartu pastebima, jog ypatingą reikšmę organizacijos kultūros pagrindinių dimensijų ir elementų analizės kontekste daugelio mokslininkų visgi yra pripažįstamas vertybių rinkinys, kuris vadovauja darbuotojų įsitikinimų, mąstymo būdų raiškai organizacijoje.

Jau buvo minėta, jog organizacijos kultūra daro didelę įtaką įmonės sėkmei, todėl neretai vadovai imasi priemonių norėdami geriau ją suprasti. Šio daugiadimensinio reiškinių vertinimas yra ypač reikšmingas formuojant konkurenciniu pranašumu grįstą strategiją, siekiant darnaus darbo rezultatų ar darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tvari organizacijos kultūra padeda darbuotojams suprasti jų indelio svarbą siekiant bendro tikslo, o vertybėmis paremtas sprendimų priėmimas neretai formuoja už organizacijos ribų kuriamą socialinės etiketės modelį, grįstą etiško bendradarbiavimo su asmenimis ir grupėmis normą.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos trys organizacijos kultūros vertinimo galimybės ir būdai:

1. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) metodas;
2. Denison sukurta metodika;
3. Organizational social context (OSC) metodas.

OCAI metodas buvo sukurtas remiantis sistema, susidedančia iš keturių konkuruojančių vertybių, kurios atitinka keturis organizacijos kultūros tipus (žr. 6 lentelę). Plačiai naudojamas ir šiomis dienomis, modelis padeda įvertinti dabartinę ir pageidaujamą organizacijos kultūrą bei jos norą keistis kartu apibūdinant bendras jos formuojamas vertybes, normas bei požiūrį į darbą (Davis, Cates, 2018). Modelio klausimyną sudaro 24 klausimai, suskirstyti į 6 dimensijas, kiekvieną jų sudaro 4 teiginiai, kuriuose respondentų prašoma įvertinti savo organizaciją, suteikiant tinkamą vertę iš viso 100 balų. Naudojant 39 skirtingus rodiklius, šis galingas vertinimo įrankis įvertina organizacijos efektyvumą.

6 lentelė. OCAI modelio taikymo dimensijos

Integracija	Lankstumas		Diferenciacija
	Klanas	Adhokratija	
	Hierarchija	Rinka	
	Stabilumas		

OCAI metodas vertina šešis kultūrinius aspektus, kuriuos reikia spręsti įmonėje:

- dominuojančios organizacijos vertybės;
- vadovavimas organizacijos viduje;
- darbuotojų ir komandų valdymas;
- elgesio normos;
- strategijos svarbos akcentavimas;
- kriterijai, naudojami nustatant sėkmės rodiklius.

Įvertinus visus individualius OCAI balus, galima nustatyti kolektyvinį organizacijos kultūrinį profilį.

Wahyuningsih, Sudiro, Troena ir Irawanto (2019) teigimu, Denison organizacijos kultūros modelis išryškina keturis pagrindinius kultūros bruožus: misiją, nuoseklumą, įsitraukimą ir prisitaikymą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Organizacijos vertinimo galimybės pagal Denison metodiką

<i>Misija</i>	Apibūdina organizacijos ilgametės strateginės krypties ir tikslų svarbą. Kartu ji padeda darbuotojams pamatyti, kaip jų kasdienė veikla atspindi organizacijos viziją.
<i>Nuoseklumas</i>	Reiškia veiklos integravimą, koordinavimą ir kontrolę bei vidaus valdymo sistemos sukūrimą. Apibrėždamas stabilumo bei pagrindinių vertybių svarbą, kaip tvoros kultūros pagrindą, šis bruožas padeda priimti organizacijoje nuoseklius sprendimus ir formuoti elgesio modelius.
<i>Įsitraukimas</i>	Skatina atsakomybės, naujų kompetencijų ugdymo bei nuosavybės kūrimą. Remdamasi lankstumo, dėmesio darbuotojui bei bendradarbiavimo skatinimu organizacijos kultūra ugdo lojalumo, atsidavimo organizacijai jausmą kartu pabrėždama komandinio darbo ir tarpusavio palaikymo svarbą.
<i>Prisitaikymas</i>	Laipsnis, kuriuo organizacija supranta klientų poreikius, gali keistis reaguodama į besikeičiančius poreikius ir gali išmokti naujų įgūdžių verslo sėkmei paremti.

Šis modelis suteikia organizacijai geresnį supratimą apie įvairius padalinius ir kultūrą bei tai, kaip juos galima patobulinti, siekiant efektyvesnių veiklos rezultatų.

OSC metodas vertina socialinį kontekstą (kultūrą ir klimata) ir individualaus darbo požiūrį į pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. OSC organizacijos kultūrą vertina pagal tris pagrindinius aspektus: tvirtumą, našumą ir pasipriešinimą.

Perkins (2019) pateikia ir keturių žingsniu organizacijos kultūros vertinimo procesą:

Istorijų peržiūra. Autorės teigimu, organizacijoje pasakojamos istorijos suteikia užuominų apie joje vyraujančią kultūrą ir neretai sudaro išsamų jos vaizdą. Dažnai kartojami pasakojimai gali suteikti informacijos apie darbo aplinką, o jų pobūdis atkleisti įmonėje vyraujančių vertybių, etikos lygį. Analizuojant šio tipo reiškinius galima įvertinti, ar formuojama organizacijos kultūra atspindi tokia, kokios yra siekiama.

Vadovybės vertinimas. Lyderių suvokimas yra pagrindinis organizacijos kultūros aspektas. Vadovai dažnai klysta dėl to, ką mano jų darbuotojai. Tikslinga yra sukurti atvirą forumą, ar apklausą, kurioje darbuotojai galėtų kalbėti apie tai, ką pastebėjo, palyginti su tuo, ką norėtų pamatyti. Procesas gali būti ir konfidencialus.

Elgesio stebėjimas. Kultūra pasireiškia per elgesį, todėl svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokia yra jų veikla trumpų pertraukų metu, kaip darbuotojai elgiasi susirinkimuose, daugiafunkciniuose komandos susirinkimuose. Ar jie klausia, išreiškia nuomonę, geba išklaustyti? Jei užduodant klausimus vyrauja neigiami atsakymai, tuomet galima daryti prielaidą, jog įmonėje vyraujanti kultūra nevertina įvairovės. Tikslinga yra stebėti, kaip organizacijų lyderiai reaguoja į kitų pateikiamas idėjas. Jei jos nėra net priimamos, ar nagrinėjamos galima sutikti, jog organizacijoje vyraujanti kultūra negeba priimti skirtingo požiūrio ir iššūkių.

Vertybių interpretavimas organizacijoje. Šiuo atveju tikslinga yra paprašyti darbuotojų apibūdinti, kaip, jų nuomone, įmonės vertybės pasireiškia per elgesį. Šios diskusijos ne tik padeda įvertinti organizacijos kultūros brandą, bet kartu ir pasiekti sutarimą dėl norimos ateities kultūros.

Apibendrinant galima teigti, jog minėtos organizacijos kultūros vertinimo galimybės yra svarbus aspektas siekiant pagerinti organizacijos stabilaus augimo sąlygas, stiprinti jos veiksmingumą rinkoje. Sėkmingai taikant aptartus metodus lengviau gali būti identifikuojamos probleminės organizacijos kultūros sritys, trukdančios efektyviam vystymuisi.

2. Pasitenkinimo darbu raiška organizacijoje ir pagrindiniai ją lemiantys veiksniai

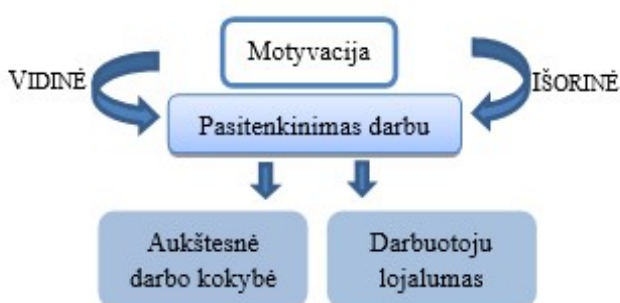
Augant paslaugų ekonomikai, tiek šalyse, tiek organizacijose pastaraisiais dešimtmečiais vis dažniau atsigręžia į žmogiškuosius išteklius. Didėjant vietos ir pasaulio konkurencingumo rodikliams, dažnos organizacijos vienu pagrindinių tikslų tampa komandos stiprinimo strategijos formavimas. Siekdamas išlaikyti stabilų augimą bei formuoti pelningus veiklos rezultatus įmonės siekia užtikrinti nuolatinį darbuotojų skatinimą, taip prisidėdamos prie jų pasitenkinimo darbu vieta. Suprantama, jog darbuotojai yra gyvybiškai svarbus šaltinis, siejamas su reikšmingomis investicijomis ieškant darbo vietos, įdarbinant ir mokant, nevertinant atlyginimo, sveikatos priežiūros planų, premijų. Pasitenkinimą darbu gali sąlygoti ir palaikyti labai individualių veiksmų visuma, kuri gali keistis priklausomai nuo darbuotojo išpažįtamų organizacijos kultūros vertybių bei požiūrio kartu atsižvelgiant į konkrečius jo poreikius ir motyvus.

Galima sutikti, jog organizacijos kultūros koncepcijoje pasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai ištirtų kintamųjų, siejamų su organizaciniais veiksniais, tokiais kaip lyderystė, darbo planavimas. Bendrąja prasme tai darbuotojo pasitenkinimo savo darbu lygis. Šis jausmas dažnai yra grindžiamas subjektyviu individo pasitenkinimo suvokimu. Bėgant laikui, labiau remiantis praktiniais, o ne teoriniais pagrindais, pasitenkinimas darbu tapo daugelio šiuolaikinių mokslininkų, norinčių ištirti darbuotojų požiūrio ir efektyvumo santykį, pasirinktu tyrimo objektu. Kita vertus, nežinant sampratos ištakų bei nesuvokiant koncepcijų prigimties, neįmanoma deramai identifikuoti ir įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu šiuolaikinėmis, itin sudėtingomis darbo sąlygomis. Tuo remiantis darbe toliau yra aptariama pasitenkinimo darbu samprata, analizuojant visuotinai pripažintas teorijas, siekiant atskleisti pagrindinius veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį bei aptariant pasitenkinimo darbu kaitos tendencijas COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

2.1. Pasitenkinimu darbu samprata (teorijos) ir ją lemiantys veiksniai.

2.1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Buvo minėta, jog pasitenkinimo darbu aspektai tampa vis dažnesniu tyrimo objektu organizacijos kultūros bei žmogiškųjų išteklių valdymo praktikams bei tyrėjams (Khan, Khan, Nawaz ir Qureshi, 2016). Šis reiškinys neretai gali būti suprantamas, apibrėžiamas ir matuojamas atsižvelgiant į daugelį įvairių veiksnių. Šis reiškinys taip pat gali būti susijęs ir su tam tikro požiūrio turėjimu atliekamų užduočių atžvilgiu ar būti išreiškiamas emocijų pagrindu, vertinant bei atsižvelgiant į fizines, socialines darbo vietas sąlygas. Pasitenkinimo darbu sampratą grafiškai galima būtų pavaizduoti taip (žr. 4 pav.).



4 pav. Pasitenkinimo darbu sampratos grafinis atvaizdavimas pagal Viningienę ir Ramanauską (2012)

Pateiktoje schemoje matyti, jog motyvacija pasitenkinimo darbu kontekste atlieka gan reikšmingą vaidmenį. Kai kurie mokslininkai kryptingai analizuoja pasitenkinimo darbu ir motyvacijos sąsajas. Pavyzdžiui, Viningienė ir Ramanauskas (2012) pasitenkinimo darbu sampratą formuoja remiantis lygiu, įvertinant kiek (ne)motyvuojamas darbuotojas yra patenkintas savo darbu. Teigiama, jog esant stipresniam darbuotojo „įsitvirtinimo darbo vietoje motyvui, stipresnis jo pasitenkinimas darbu“ Ozeraitienė ir Gaigalaitė (2014). Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) nuomone, pasitenkinimas darbu yra „viena iš populiariausių temų viešajame diskurse pastaraisiais dešimtmečiais“. Autorės išgrynina pasitenkinimo darbu lietuvišką kontekstą, teigdamos, kad nacionaliniame lygmenyje pasitenkinimas darbu tolygus darbuotojų poreikių patenkinimui atliekamo darbo pagalba.

Dambrauskienė (2016) pasitenkinimą darbu sieja su viena iš labiausiai tyrinėtų organizacijos psichologijos aspektų. Ji teigia, jog pasitenkinimą darbu galima būtų apibūdinti kaip darbuotojų jausmus atliekamo darbo atžvilgiu. Kitaip tariant, jeigu darbuotojas jaučia pozityvią emocinę būseną atliekant darbą, reiškia jis tuo darbu yra patenkintas ir atvirkščiai. Daugelis Lietuvos mokslininkų (Diskienė ir Tamoševičienė 2014; Dambrauskienė, 2016; Vaidelytė, ir Sodaitytė, 2017) darbo pasitenkinimui apibūdinti naudoja Locke, E. A. 1976 m. pasiūlytą sampratą, teigiančią, jog pasitenkinimas darbu – maloni ar optimistinė emocinė būseną dėl darbo įvertinimo ar patirties.

Adomynienė ir Gustainienė (2011) pasitenkinimą darbu laiko vienu iš darbo aplinkos veiksniumi, įtakančiu įvairius reiškinius, tokius kaip konfliktai, kylantys darbuotojo šeimoje dėl jo darbo. Matyti, jog pasitenkinimo darbu sąvoką yra daugialypė ir gali būti traktuojama kaip veiksnys, suponuojantis tam tikrus reiškinius darbuotojo gyvenime. Jo negalima pervertinti, nes jis atspindi psichologinių, fiziologinių ir organizacijos aplinkos sąlygų derinį, kuris lemia darbuotojo pasitenkinimą savo darbu (Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, 2020). Tuo tarpu Bukšnytė, Švobaitė, 2009; Labanauskaitė ir Fominienė, (2016) šį reiškinį įvardina, kaip tarpininką tarp darbuotojų asmeninių darbo rezultatų ir darbo sąlygų. Autorių nuomone, jei darbuotojui bus sudarytos palankios darbo sąlygos, jis jausis patenkintas darbu. Iš dalies ši nuomonė yra teisinga. Kaip jau buvo nustatyta anksčiau, pasitenkinimo darbu lygį suponuoja vidinių ir išorinių veiksnių įtakos visuma, todėl remtis tik palankių darbo sąlygų sudarymu, norint pakelti darbuotojo pasitenkinimo darbu lygį, nepakanka.

Remdamasis Syeyen ir Van Wk (1999) darbais Tatar (2020) pasitenkinimą darbu sieja su vilties jausmu, atsirandančiu suprantant žmogaus darbą, tuo tarpu interpretuodamas Smith (1998) autorius šį reiškinį sieja su didesniu poreikiu ir savirealizacija. Tai reiškia, kad žmonės, turintys didelį darbo poreikį, yra tiesiog patenkinti turimu darbu, galinčiu patenkinti jų poreikius. Mwamwenda (1995) nustato santykį tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo, lojalumo, aktyvumo ir darbo valandų, o Badrianto ir Ekhsan (2016), remdamiesi (Donni, 2016), teigė, jog pasitenkinimas darbu yra jausmų, įsitikinimų ir minčių apie tai, kaip kažkas reaguoja į darbuotojo atliekamą darbą, rinkinys.

Atlikę išsamią mokslinės literatūros analizę Valiūnas ir Drejeris (2019), identifiko ir pateikė gan skirtingas pasitenkinimo darbu sampratas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Skirtingos pasitenkinimo darbu sampratos pagal Valiūną ir Drejerį (2019)

Autorius, metai	Pasitenkinimo darbu samprata
<i>Furtham (2005)</i>	Tai jausmų visuma, kuri atspindi kaip žmogus jaučiasi dėl savo darbo.
<i>Kasiulis ir Barvydienė (2005)</i>	Asmens poreikių patenkinimas per atliekamą veiklą.
<i>Pagojūtė (2006)</i>	Teigiamų ir neigiamų darbuotojo jaučiamų jausmų rinkinys, parodantis, kaip

Autorius, metai	Pasitenkinimo darbu samprata
	darbuotojas įvertina savo darbą. Tai žmogaus emocinė reakcija į jo darbą.
<i>Gaputienė (2006)</i>	Tai motyvacijos rezultatas, kai motyvaciją jaučiantys darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamą darbą.
<i>Chomentauskienė (2008)</i>	Tam tikra nuolatinė nuostata ar emocinė reakcija į paskirtas užduotis bei socialines ar fizines darbo sąlygas.
<i>O'Leary, Wharton, Quinlan (2008)</i>	Darbinės aplinkos vertinimas, atitinkant jo individualius poreikius.
<i>Judge ir Klinger (2008)</i>	Maloni ir pozityvi emocinė būsena, kurią lemia atitinkamas darbuotojo požiūris į turimą ir atliekamą darbą.
<i>Milaševičius (2013)</i>	Prisiryšimo prie darbo sudedamoji dalis.
<i>Munira ir Rahmana (2015)</i>	Darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį jo darbinės aplinkos aspektų.
<i>Dambrauskienė (2016)</i>	Viena iš daugelio darbuotojo jaučiamų nuostatų – vertinamojo pobūdžio pareiškimų apie žmones ar objektus. Jei nuostatos teigiamos – jaučiamas pasitenkinimas darbu, o jei neigiamos – ne.

Bukšnytės ir Švobaitės (2009) nuomone, pasitenkinimo darbu samprata yra neatsiejama nuo subjektyvaus aplinkybių vertinimo. Kitaip tariant, vienodų aplinkybių skirtingiems darbuotojams sudarymas neužtikrins patrauklaus darbo vietos formuojamo įvaizdžio nes dažnas, ateidamas į naują įmonę dirbti jau turi suformuotą savo vertybių, lūkesčių bei norų bagažą, grįstą patirtimi. Būtent toks aiškus individualių poreikių supratimas ir sukuria visumą bei leidžia formuoti darbo viziją, koks jis turi būti Labanauskaitė ir Fominienė (2016). Valiūno ir Drejerio (2019) teigimu, kiekvienas darbuotojas gali skirtingai vertinti ir suvokti savo pasitenkinimą darbu ar skirtingus jo aspektus, atlikdamas tas pačias užduotis komandoje. Toks suvokimas tik patvirtina, jog pasitenkinimas darbu yra susijęs su pačių žmonių požiūriu, atsižvelgiant į jiems svarbias problemas, reikšmingai veikiančias jų asmeninį, socialinį ir darbinį gyvenimą ir elgesį darbe.

Remiantis mokslininkų pateiktomis išvalgomis galima sutikti, jog iki šiol negalima vienareikšmiškai teigti, kurie veiksniai – vidiniai ar išoriniai – daro didesnę įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu. Manoma, kad šių veiksnių sąveika turi didesnę tikimybę pakelti pasitenkinimo darbu lygį, negu naudojant pavienius veiksnius. Tokiam supratimui padeda pasitenkinimo darbu teorijos, kurios išsamiai apžvelgtos toliau darbe.

2.1.2. Pasitenkinimo darbu teorijos bei konceptą lemiantys veiksniai

Galima sutikti, jog pasitenkinimas darbu yra paprasčiausias konceptualizavimas kaip darbuotojas vertina savo darbą. Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu reiškia darbuotojų jausmus jų darbo atžvilgiu. Adomynienės ir Gustainienės (2011) teigimu, pagrindinis pasitenkinimą darbu aiškinančių teorijų uždavinys siejamas su siekiu nustatyti, kas visgi įtakoja neigiamos ar teigiamos reakcijos atsiradimą pasitenkinimo darbu atžvilgiu, nes teigiamas ir palankus požiūris į darbą rodo kad žmogų tenkina jo atliekama ar vykdoma veikla. Priešingu atveju jis formuoja neigiamą ir nepalankų požiūrį atliekamo darbo atžvilgiu. Toks (ne)pasitenkinimas gali būti emocinis: vienmatis subjektyvus konstruktas, atspindintis bendrą emocinį jausmą, kurį darbuotojas jaučia savo darbui. Pasitenkinimas darbu gali būti ir pažintinis: objektyvesnis ar logiškesnis tam tikrų darbo sričių vertinimas. Kognityvinis pasitenkinimas darbu neįvertina malonumo ar laimės laipsnio, atsirandančio dėl konkrečių darbo aspektų ir neparodo, kiek darbuotojas tuos darbo aspektus vertina kaip patenkinamus, palyginti su jo paties nustatytais tikslais ar kitokiais darbais.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog pasitenkinimas darbu dažnai yra siejamas su darbo bei lūkesčių vertinimu. Suvokiamas bei interpretuojamas ne tik kaip holistinio požiūrio apraška, šis reiškinys formuoja ir daugialypį jo sampratos aiškinimą, kurį taip pat galima lyginti su organizacijos kultūros fenomenu. Nors šiuo metu egzistuoja ganėtinai daug teorijų, siekiančių paaiškinti, kaip būtų galima pagerinti darbuotojų darbo rezultatus atsižvelgiant į jų pasitenkinimą darbu, tačiau beveik visose jų kalbama būtent apie veiksmų įtaką šiam reiškiniui.

Šiuo metu turinio ir proceso teorijomis dažnai grindžiamas pasitenkinimo darbu konceptas. Tai tarsi jau suformuota norma, grindžiama galimų interpretacijų vengimu. Tuo tarpu šiuolaikinės pasitenkinimo darbu teorijos gan aktyviai taikomos praktikoje. Sudėtingomis, nuolat besikeičiančiomis verslo sąlygomis ieškoma jų pritaikymo būdų. Natūralu, jog keičiantis santykiams tarp organizacijų ir darbuotojų, vystantis naujoms verslo organizavimo formoms, atsiranda ir poreikis didinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, ieškant tinkamiausių sąlygų. Tuo remiantis, darbe toliau trumpai pristatomos anksčiau išvardintų pagrindinių teorijų gairės.

Remdamiesi dviejų veiksmų teorija Sanjeev ir Surya (2016) atliko vaistininkų ir rinkodaros specialistų pasitenkinimo darbu tyrimą. Tyrimo rezultatai patvirtino dviejų motyvacijos ir pasitenkinimo faktorių struktūros egzistavimą. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojai yra patenkinti tik esant motyvuojantiems veiksniams, o higienos veiksniai neturi jokios įtakos pasitenkinimo darbu lygiui. Svarbu buvo tai, jog motyvuojantys veiksniai nebuvo visiškai vidinio pobūdžio ir susidėjo iš tam tikrų išorinių elementų, kuriuos taip pat klasifikuoja F. Herzbergas. Mokslininkai nustatė, kad veiksniai nėra visiškai nepriklausomi, nes tarp jų yra didelė bendra dispersija. Savo ruožtu Vaidelytė ir Sodaitytė (2017) atliko Lietuvos valstybės tarnautojų tyrimą, iš dalies pritaikius F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos determinantus. Mokslininkėms pavyko išsiaiškinti, kad pasitenkinimas darbu suponuojamas individualių veiksmų tik iš dalies. Tyrime dalyvavusiems darbuotojams, jaučiantiems pasitenkinimą darbu, buvo svarbūs tokie išoriniai veiksniai kaip darbo aplinka bei karjeros galimybės. Analizuojamos teorijos gaires interpretuoja ir Viningienė bei Ramanauskas (2012). Jų pastebėjimu, pasitenkinimui darbu didelę įtaką turi tokie darbuotojo vidiniai veiksniai kaip: „amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, pavaldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai bei auklėjimas“, tačiau kiek vėliau buvo įrodyta, jog pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo darbuotojų vidinės savijautos. Šio metu visuotiniai yra pripažįstama, jog pasitenkinimo darbu lygis taip pat priklauso ir nuo įvairių išorinių veiksmų, tokių kaip organizacijos dydis, jos hierarchinė struktūra ar darbinės charakteristikos (Diskienė ir Tamoševičienė, 2014).

Remdamasis *X ir Y teorija* W. Ouchi 1981 m. akcentavo darbuotojų lojalumo didinimą per pasitenkinimą darbu kartu daug dėmesio skirdamas darbuotojo gerovei tiek organizacijoje, tiek už jos ribų (Aithal ir Kumar 2016). Lawter, Kopelman, Prottas, (2015) atliko smulkių ir vidutinių įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimą remiantis teorija X ir teorija Y ir nustatė, kad visi darbuotojai turi neribotą aukštos kokybės veiklos potencialą, kuris atsiskleidžia tik darbuotojui esant patenkintam jo atliekamam darbu. Atkreiptinas dėmesys, jog ieškant tyrimų, atskleidžiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu vadovaujantis Z teorija Lietuvoje rasti nepavyko.

Remiantis D. C. McClelland *poreikių teorija* Arora ir Vyas (2020) suformavo ir pateikė dviejų aspektų pasitenkinimo darbu koncepciją, kuri apima vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksmus. Pasitenkinimo darbu veiksmų raiška priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių, tokių kaip individualus suvokimas apie darbo sudėtingumą, santykiai su kolegomis ir vadovais bei

galimybės pritaikyti turimus įgūdžius darbinėje veikloje. Rybnicek, Bergner ir Gutschelhofer (2017) pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius sieja su darbuotojo poreikiais bei organizacijos apdovanojimais, kuriuos taip pat skirsto į vidinius ir išorinius:

Poreikiai kaip vidiniai veiksniai gali reikšti vidinę įtampą, įtakojančią kognityvinius procesus, kuriais grindžiamas darbuotojo elgesys. Organizacijos elgsenos kontekste ypač reikšmingais laikomi trys poreikiai: 1) pasiekimų poreikis, kai darbuotojai, pasižymintys stipriu pasiekimų poreikiu, yra laikomi efektyvesniais lyderiais ir yra labiau patenkinti sudėtingais darbais, kuriems atlikti reikalingas aukštas įgūdžių lygis; 2) priklausomybės poreikis yra susijęs su noru užmegzti ir palaikyti glaudžius asmeninius santykius su kitais. Be to, jis reiškia siekį dalyvauti komandinėje veikloje; 3) galios poreikis apibūdina susirūpinimą dėl poveikio ir prestižo. Dažnai jis yra susijęs su formalios socialinės galios gavimu ir rizikos prisiėmimu. Darbuotojai, pasižymintys stipriu galios poreikiu, nori dalyvauja konkurencingose, statusu pagrįstose situacijose ir aktyviai siekia surinkti su užimamu statusu siejamus simbolius.

Apdovanojimai kaip išoriniai, pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai atskleidžia organizacijos aplinkos paskatas, skatinančias veikti. Išoriniai veiksniai dažnai įvardijami skirtingai, atsižvelgiant į pasirinktą teoriją, mokslo sritį ir tyrimo metodą. Analizuojant išorinius veiksnius iš organizacinės elgsenos pusės pateikiamos tokios veiksmų kategorijos:

- tiesioginis finansinis atlygis, pavyzdžiui, mokėjimo už veiklos rezultatus sistema;
- netiesioginis finansinis atlygis, įskaitant, pavyzdžiui, leidimą naudotis įmonės automobiliu;
- „organizacinis atlygis“, susijęs su vadovavimo stiliumi ar organizacijos dydžiu;
- „socialinis atlygis“, pavyzdžiui, informacijos paskirstymas ir bendravimo stilius komunikuojant su kitais;
- „darbo atlygis“, kuris žymi tokias darbo ypatybes kaip savarankiškumas ir karjeros galimybės.

Ozeraitienės ir Gaigalaitės (2014) teigimu, išoriniams veiksmams galima priskirti organizacijoje formuojamas skatinimo sistemos dedamąsias, tokias karjeros galimybės, atlyginimas, darbuotojo pasiektų tikslų tinkamas įvertinimas ar pozityvi jo kompetencijos analizė. Vidiniams veiksmams – norą ir siekį būti veiksmingam ir teisingai bei produktyviai veikti dėl pačios veiklos. Taigi, remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize galima teigti, kad pasitenkinimas darbu priklauso tiek nuo vidinių, tiek nuo išorinių veiksmų (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų grupavimas (Valiūnas ir Drejeris 2019)

Teorijos kartu teigia, jog ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali būti svarbiausias pasitenkinimo darbu šaltinis. Kai kurie tikslai lemia didesnę darbo našumą, be to, darbuotojai jau didesnę pasitenkinimą darbu, kai sulauks grįžtamojo ryšio apie savo atliktus darbus. Tikslų teorijoje nurodomi keturi svarbūs veiksniai, lemiantys darbuotojo pasitenkinimo darbu lygį: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palankios darbo sąlygos, kolegų palaikymas.

Svarbu tai, jog pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su darbuotojų suvokimu, kad jie sėkmingai prisideda prie prasmingo darbo. Anksčiau išvardintų veiksmų poveikis lemia pasitenkinimo darbu raišką (Khan, Khan, Nawaz ir Qureshi, 2016). Tikslų nustatymo teorija turėjo įtakos ir B. F. Skinnerio *pastiprinimo teorijos* formavimuisi, kur remiamasi priežastingumo principais ir žiniomis, kad darbuotojo elgesį reguliuoja atlygio tipas. Teorija neįvertina darbuotojo asmeninių savybių, o sutelkia dėmesį į jo elgesį ir pripažįsta tris pagrindines pasekmių taisykles:

- atlygis už teigiamą elgesį sustiprina teigiamą elgesį;
- bausmė už neigiamą elgesį silpnina neigiamą elgesį;
- jei nėra atlygio ar bausmės, elgesys blėsta.

Remiantis tuo galima teigti, jog norint sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje reikėtų praktikuoti atlygio už teigiamą elgesį sistemą. Darbuotojas gali būti motyvuotas atlikti darbą geriau, kai jis tikisi, jog geresni rezultatai lems geresnį jo darbo įvertinimą ir kad tai lems asmeninio tikslo realizavimą tam tikro atlygio forma. Manoma, jog tam įtakos turi tokie faktoriai, kaip aiškus įdirbio ir rezultatų santykio supratimas, pasitikėjimas vadovais, skaidrumas. Norint sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu reikia identifikuoti jo asmeninių tikslų svarbą, pavyzdžiui, jei darbuotoją labiausiai motyvuoja pinigai, jis gali nesijausti patenkintas, gavęs papildomo laisvalaikio pasiūlymą. (Thiagaraj ir Thangaswamy 2017).

S. Adams teigia, jog darbuotojus motyvuoja sąžiningumas. Manoma, jog bet kurioje pozicijoje dirbantis darbuotojas nori jausti, kad jo pastangos ir darbo našumas yra teisingai apdovanojami. Sutinkama, jog darbuotojai ar grupės, siekdamos padidinti savo darbo rezultatus gali padidinti kolektyvinį atlygį kurdamos pripažintas sistemas, skirtas teisingai paskirstyti atlygį už pastangas, kas gali sąlygoti pasitenkinimą darbu. Kitu atveju, bandydami pašalinti savo nuoskaudas ir siekdami atkurdami teisingumą, darbuotojai mažina darbo našumą arba nusprendžia palikti organizaciją. (Dugguh ir Dennis, 2014).

L. W. Porter ir E. E. Lawler *darbo motyvacijos modelio* autoriai teigia, jog darbuotojo pastangos tiesiogiai neveda prie veiklos. Ją reguliuoja darbuotojo gebėjimai ir bruožai bei vaidmenų suvokimas. Panašiai ir pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo veiklos rezultatų, o jį lemia sąžiningo atlygio gavimo tikimybė. Šis darbo motyvacijos modelis rodo, kad motyvacija priklauso nuo kelių tarpusavyje susijusių kognityvinių veiksnių, pavyzdžiui, pastangos kyla iš suvokiamos pastangų ir atlygio tikimybės prieš ją inicijuojant. Galiausiai, tai yra suvokiamas teisingas atlygis, kuris lemia pasitenkinimą darbu (Khan, Khan, Nawaz ir Qureshi, 2016).

J. R. Hackman ir G. R. Oldman teigimu egzistuoja keletas pagrindinių ypatumų, turinčių įtakos darbuotojo pasitenkinimo darbu lygiui (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Darbo ypatumai, suponuojantys darbuotojo pasitenkinimą darbu pagal Dugguh ir Dennis (2014)

Ypatumas	Apibūdinimas
<i>Igūdžių įvairovė</i>	Atitinkamas lygis, kurio reikalaujama, norint atlikti įvairias, dažnai labai skirtingas veiklas, panaudojant darbuotojo turimus įgūdžius ir gebėjimus.
<i>Užduoties prigimtis</i>	Atitinkamas lygis, kurio reikalaujama, norint atlikti visą darbą, t. y. darbą nuo pradžios iki pabaigos su matomu rezultatu.
<i>Užduoties reikšmė</i>	Laipsnis, kuriuo darbas įtakoja darbuotojo gyvenimą ar darbą kituose organizacijos skyriuose ar išorinėje aplinkoje.
<i>Darbo autonomija</i>	Laipsnis, kuriuo darbas suteikia darbuotojui visapusišką laisvę, savarankiškumą ir veiksmų įvairovę planuojant darbą ir nustatant procedūras, kurios bus naudojamos jam atlikti.
<i>Grijtamas ryšys</i>	Kokiu mastu vykdydamas darbą darbuotojas gauna tiesioginę ir aiškią informaciją apie savo veiklos rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų elgesys yra pagrįstas įsitikinimais ir veiksmais, todėl dauguma pasitenkinimo darbu teorijų arba pabrėžia kognityvinius pasitenkinimo darbu aspektus arba teikia pirmenybę darbuotojo elgesiui. Kita teorijų grupė apima individo ir organizacijos charakteristikas, darbo aplinkos požymius, organizacinius ir vadybinius aspektus, lemiančius darbuotojo pasitenkinimo darbu lygį. Bet kuriuo atveju, visų pagrindinių teorijų analizė rodo, jog jos neprieštarauja viena kitai, bet atvirkščiai, viena kitą papildo, bandant suprasti skirtingus veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą darbu. Per daugelį metų mokslininkai, naudodamiesi teorijomis, modeliais ir apklausomis, ištyrė ir nustatė daugelį pasitenkinimo darbu veiksnių. Coughlan, Moolman ir Haarhoff (2014) nuomone, bendras pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžtas kaip holistinis vidinio, išorinio ir vidinio pasitenkinimo darbu veiksnių konstruktas. Grupodami pasitenkinimo darbu veiksnius į išorinius ir vidinius veiksnius autoriai kartu pabrėžia jų įtaką atliekamiems darbo procesams, tačiau, šiuolaikinėmis, sparčiai besikeičiančiomis darbo sąlygomis, svarstytais gali būti laikomi tokie mokslininkų pasiūlyti veiksniai kaip darbuotojo lytis ir amžius, prie vidinių veiksnių priskiriant darbuotojų įsitikinimus, vertybes bei požiūrį į saviraišką.

2.2. Pasitenkinimo darbu kaitos tendencijos COVID-19 pandemijos laikotarpiu organizacijoje

Pasaulį užklupusi COVID-19 pandemija sukėlė ne tik masinę sveikatos krizę, tačiau kartu paskatino ir tarptautinės ekonominės grėsmės progresą. Siekiant suvaldyti viruso plitimą, 2020 metais visame pasaulyje, sulėtėjo įvairių pramonės šakų vystoma ir plėtojama veikla. Ši situacija sukėlė daugybę unikalių ir esminių iššūkių bei pasekmių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Individualiu lygmeniu darbuotojų, nukentėjusių nuo susiklosčiusios situacijos, statusas buvo paverstas į:

- nuotolinį darbą dirbančius darbuotojus;
- „reikšmingą“ arba „gyvybę palaikančią“ darbą atliekančius darbuotojus, pavyzdžiui, skubios pagalbos skyriaus medicinos personalas, gamybos darbuotojai;
- bedarbius arba išėjusius į priverstinę prastovą, t.y. laikinai nedirbančius darbuotojus.

Daugeliui organizacijų susiduriant su dilema, kaip teks organizuoti darbo procesus pasibaigus pandemijai itin aktualu tapo identifikuoti pasitenkinimo darbu kaitos tendencijas, vykstančias organizacijoje pandemijos metu.

Prasidėjus pandemijai, įmonės savo veiklą stengėsi tęsti diegdamos naujas informacines technologijas, siekdamos įgalinti darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu. Daugeliui organizacijų tai tapo nemenku išūkiu, skatinusiu ieškoti prisitaikymo galimybių.

Atliktos apklausos atskleidė, kad viena iš būsimų darbo tendencijų po pandemijos rodo nuotolinio darbo augimą, o tai reiškia, kad 48 proc. darbuotojų po COVID-19 greičiausiai ir toliau norės dirbti nuotoliniu būdu bent dalį laiko (Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, 2020). Matos, Coelho, Almeida, Zandonadi, Rocha ir Botelho (2020) atliko tyrimą, kuriuo metu buvo vertinamas Brazilijos dietologų pasitenkinimas darbu prieš pandemiją ir jos metu. Šis skerspjūvio tyrimas atliktas naudojant anksčiau patvirtintą priemonę dietologų pasitenkinimui darbe Brazilijoje ištirti. Mokslininkai apklausė 1359 respondentus ir išsiaiškino, jog pandemijos laikotarpiu nuotoliniu būdu dirbantys dietologai yra labiau patenkinti savo darbu, nei dirbant įprastomis sąlygomis. Tiriamieji akcentavo, jog nuotolinis darbas suteikė jiems galimybę lengviau derinti darbo režimą prie jų gyvenimo ypatumų. Darbuotojai jautėsi laisvesni, planuodami ir įgyvendindami dienos darbus.

Bhatarai (2020) pastebi, jog pasitenkinimas darbu yra plati sąvoka, todėl vien pandemijos aplinka negali paveikti bendro darbuotojo pasitenkinimo, tačiau šiuo metu mokslininkai vis dažniau kelia klausimą, kokią įtaką pandemija padarė darbuotojo asmeniniam ir profesiniam gyvenimui, kaip ji keitė organizacijos kultūrą? Visų pirma, pandemija privertė organizacijas dirbti virtualiai, nors dauguma jų buvo nepasiruošusios taip organizuoti kasdienį darbą. Prie nuotolinį darbą dirbančių organizacijos darbuotojų pareigų, anot mokslininko, prisidėjo būtinybė įvaldyti retai ar iki tol niekada dar nenaudotas technologijas, priprasti prie elektroninio administravimo ir darbo virtualioje aplinkoje tam kartu pritaikant savo namus bei suderinant asmeninio ir profesinio darbo režimą. Tokie pokyčiai, privertę keisti įprastas darbo sąlygas sukėlė darbuotojams daug nerimo. Kita vertus, darbas nuotoliniu būdu, netgi po pandemijos, kai kurioms organizacijoms galimai taps įprastu darbo organizavimo modeliu. Tuo tarpu Vyas ir Butakhieo (2020) pabrėžia, kad nuotolinis darbas arba darbas iš namų nepasirodė viena iš geriausių galimybių daugumai Honkongo gyventojų. Didžiausia nepasitenkinimo darbu banga, anot mokslininkų, kilo dėl nežinomybės ir aiškių instrukcijų nebuvimo. Sprendimas riboti asmeninius kontaktus ir vykdyti darbą iš namų buvo priimtas skubiai, be nurodymų, kaip tai padaryti. Galima daryti išvadą, jog nepasitenkinimą darbu naujomis sąlygomis sąlygojo tai, jog darbuotojai nežino, ką reiškia nuotolinis darbas ir jiems trūksta išteklių, reikalingų šiam darbui atlikti. Pavyzdžiui, programinės įrangos, priegios prie darbo dokumentų ar tinkamos darbo erdvės namuose. Norint pakelti darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, pasitenkinimo darbu lygį, mokslininkai siūlo:

- parengti oficialias nuotolinio darbo vykdymo gaires organizacijoje;
- pateikti skirtingus nurodymus skirtingoms organizacijos darbuotojų grupėms;
- pagal galimybes atsižvelgti į darbuotojų prašymus dėl nuotolinio darbo organizavimo;
- organizuoti mokymus;
- nustatyti minimalius reikalavimus darbuotojo kompiuteriniam raštingumui ir patalpoms, iš kurių vyksta nuotolinis darbas.

Festing ir Kraus (2020) teigia, jog pandemijos laikotarpiu įvyko ne darbuotojų darbo vaidmenų, o darbo tvarkos pokyčiai. Tuo tarpu vaidmens naujumas, anot mokslininkų, yra reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu. Šios mokslininkų išvalgos gali padėti numatyti organizacijos vadovų veiksmus, didinančius darbuotojų pasitenkinimą darbu bei padedančius jiems prisitaikyti prie naujos situacijos, motyvuojant darbuotojus skaitmeninėmis priemonėmis. Akcentuojama, jog

sumažėjusį darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį išprovokavo nesaugumo jausmas, atsiradęs dėl susiklosčiusios padėties. Toscano ir Zappalà (2020) taip pat atkreipia dėmesį, kad socialinė izoliacija dėl nuotolinio darbo tiek fizinės, tiek informacinės izoliacijos aspektais neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Socialinė izoliacija šiame kontekste reiškia socialinių santykių praradimą – svarbų darbo šaltinį, teikiančią socialinę paramą, socialinį pripažinimą ar keitimąsi su darbu susijusia informacija. Manoma, kad pandemijos metu patirta socialinė izoliacija sukėlė darbuotojams daug streso, sumažino pasitenkinimą darbu dirbant nuotoliniu darbu. Įdomu tai, jog darbuotojai, kurie jautriai išgyveno dėl pandemijos ir norėjo dirbti nuotoliniu būdu, jautė didesnę pasitenkinimą darbu, nei tie, kuriems šis reiškinys įtakos neturėjo. Šio tipo darbuotojai nebuvo patenkinti nuotolinio darbo procesu, nes sumažėjo jų produktyvumas. Tyrimas patvirtino tiek neigiamą socialinės izoliacijos įtaką pasitenkinimui darbu, tiek streso vaidmenį ir nuotolinio darbo valandų skaičių kaip tarpininkaujantį kintamąjį šiuose santykiuose. Mokslininkai taip pat nustatė neigiamą ryšį tarp socialinės izoliacijos ir pasitenkinimo darbu, kuris buvo stipresnis darbuotojams, dirbantiems aštuonias valandas per savaitę ar ilgiau nei darbuotojams, kurie dirbo nuotoliniu būdu tik iki septynių valandų per savaitę.

Siekiant, kad darbuotojai išliktų patenkinti savo darbu veiklą vykdydami nuotoliniu būdu, organizacijoms siūloma taikyti įvairius inovatyvius metodus, tokius kaip internetinės šeimos įtraukimo praktikos, virtualus mokymasis, internetinė komandos formavimo veikla, internetiniai seminarai, komandos susitikimai vaizdo konferencijos skambučio pagalba pietums, trumpi internetinių žaidimų seansai, virtualūs iššūkiai ir konkursai, vertinimo sesijos, komunikacijos pratimai, kontaktinės sesijos naujų įgūdžių mokymui, internetinės konsultavimo sesijos, internetiniai seminarai, susiję su nerimu ir stresu, internetinių rekomendacijų teikimas mankštai ir meditacijai, socialinė sąveika virtualiame biure ir daug daugiau kūrybinių internetinio bendravimo sesijų (Chanana ir Sangeeta, 2020). Mokslininkų nuomone, virtualūs santykiai turėtų būti labai svarbūs organizacijoms, siekiant sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Atkreiptinas dėmesys, jog tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai įgavo ypatingą reikšmę skatinant darbuotojų pasitenkinimą darbu pandemijos laikotarpiu. Arora ir Vyas (2020) teigimu, darbo sąlygos ir galimybė išbandyti kitus darbo metodus yra svarbiausi veiksniai, prisidedantys prie pasitenkinimo darbu pandemijos metu. Nuolatinis užimtumas darbuotojams kelia nerimą, kuris aiškiai pasireiškė nepasitenkinimo darbu kontekste. Mokslininkai nustatė, jog išoriniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai yra reikšmingai teigiami, todėl organizacijų vadovams, norintiems pakelti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, siūloma labiau atsižvelgti į vidinius pasitenkinimą darbu skatinančius veiksnius.

Galima teigti, kad vienas ar du veiksniai neturės labai didelės įtakos pasitenkinimui darbu, nes skirtingų kintamųjų poveikis visada yra bendras. Tuo remiantis sėkmingas vadovavimas, šiuo precedento neturinčiu metu, įmanomas tik supratus, ar darbuotojai jaučiasi patenkinti dirbdami nuotoliniu būdu. Darbuotojams, kuriems sunkiau sekasi valdyti informacines technologijas, gali būti sunku dirbti su kolegomis, todėl tinkamas kiekvieno darbuotojo techninių įgūdžių vertinimas ir trumpalaikiai mokymai gali būti naudingi, keliant darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Sustiprinti pasitenkinimą darbu taip pat galėtų būtinos darbai įrangos: spausdintuvų, telefonų, internetinio ryšio stiprintuvų suteikimas, o ne reikalavimas naudoti asmeninius darbuotojo prietaisus.

Bulinska-Stangrecka ir Bagienska (2021) atliko tyrimą, kuriuo siekė iširti, kokią įtaką pasitenkinimui darbu sukėlė pandemija nuotolinio darbo kontekste. Tyrime dalyvavo 220 IT

darbuotojų, vertinant tai, jog pandemijos metu šio sektoriaus darbuotojai tapo vieni pirmųjų, darbą pradėjusių organizuoti nuotoliniu būdu. Galima sutikti, jog nuotolinis darbas gali prisidėti prie darbuotojų izoliacijos, ribodamas sąveiką, susijusią su ne darbu. Autorių teigimu, staigiai pakitęs darbo pobūdis pakenkė tiek psichologinei, tiek fizinei darbuotojų sveikatai. Netinkamas darbo planavimas, valdymas bei organizavimas daliai jų sąlygojo perdegimo bei depresijos atvejus. Mokslininkų nuomone, tokia psichosocialinė rizika tiesiogiai yra susijusi su mažu pasitenkinimu darbu, socialinės sąveikos sumažėjimu, įsitraukimu į vykdomus procesus, rizikos suvokimu jaučiant diskriminacijos nerimą.

Teigiama psichinė sveikata darbe yra nepaprastai svarbus veiksnys. Pandemijos metu sunku išlaikyti psichologinį atsparumą, kuris paprastai apibrėžiamas kaip gebėjimas palaikyti ar atgaivinti psichinę gerovę streso laikotarpiu arba po jo. Šiuolaikinėse organizacijose gyvybiškai svarbu suprasti mechanizmus, kurie palaiko teigiamą darbuotojų psichinę sveikatą, įskaitant pasitenkinimą darbu. Taigi, pasitenkinimas darbu, kaip vienas iš gerovės aspektų, laikomas teigiamu psichinės sveikatos požymiu. Teigiamos psichinės sveikatos skatinimas įgalina gerinti darbo atmosferą ir yra susijęs su teigiamu poveikiu darbuotojams ir jų darbo užduočių poveikiui. Dažnai jis atsiranda subjektyviai palyginus tikrąją darbinę situaciją su laukiama. Be to, tai laikoma teigiamos gerovės darbo vietoje kertiniu akmeniu. Asmuo, gali kalbėtis su kolegomis ir keistis ne tik su darbu susijusia informacija savo ruožtu jaučia palaikymo jausmą ir draugišką darbo aplinką, o tai prisideda prie teigiamo darbo suvokimo. Tyrimo metu paaiškėjo, kad stiprindamas teigiamą grupės narių veiksmų numatymą, pasitikėjimas sustiprina teigiamus grupės lūkesčius ir lemia požiūrio koregavimą, teigiamai veikiančių darbuotojų gerovę, formuoja bendradarbiavimo virtualiose komandose pagrindus. Būtent pasitikėjimo svarba šiuo metu yra itin svarbi virtualioje aplinkoje. Norint padidinti nuotolinio darbo pasitenkinimą ir virtualių komandų veiklą, būtina sukurti aukštą pasitikėjimo lygį. Remdamiesi tarpasmeninio pasitikėjimo suvokimu, komandos nariai susidaro bendrą pasitikėjimo atmosferą, kai komandos narių nuomonės sutampa.

Atliktas tyrimas parodė, kad santykiai su darbuotojais ir tarpusavio pasitikėjimas yra darbuotojų varomoji jėga, užtikrinanti pasitenkinimą darbu. Todėl svarbu sutelkti dėmesį ne tik į atlikimą, bet ir į erdvės suteikimą sąveikai. Nustatyta, jog tarpasmeninis pasitikėjimas teigiamai veikia organizacijos efektyvumą ir efektyvumą, išsipareigojimą, bendradarbiavimą, organizacijos lojalumo gerinimą, atsparumą pokyčiams. Didelio pasitikėjimo aplinkoje sukuriama saugus darbo klimatas, darbuotojai užmezga ilgalaikius santykius ir taip stiprinamas bendradarbiavimas. Organizacijose, kuriose yra didelis abipusis pasitikėjimas, darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, jaučiasi laimingi ateidami į darbą, kūrybiškiau vykdo savo užduotis. Apibendrinant galima pasakyti, kad tarpasmeninis pasitikėjimas lemia ir tobulina valdymo procesus, daro įtaką tarpasmeninių santykių pobūdžiui ir pasitenkinimui darbu dirbant nuotoliniu būdu.

Buvo pabrėžta, kaip svarbu yra suteikti virtualią erdvę socialiniams santykiams užmegzti bei juos palaikyti dirbant nuotoliniu būdu. Tyrimas taip pat atskleidė, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams svarbus yra tarpusavio pasitikėjimas palaikant santykius tarp darbuotojų ir pasitenkinimo darbu. Didinant tarpusavio pasitikėjimą, stiprinamas socialinių santykių potencialas nuotolinėmis darbo sąlygomis. Remiantis tyrimo išvadamis galima nustatyti, jog pasitikėjimu grindžiami darbuotojų santykiai iš tikrųjų yra palaikančios nuotolinės darbo aplinkos pagrindas. Jo pagalba darbuotojų lūkesčiai formuojami remiantis gautu grįžtamoju ryšiu ir informacija apie atliktas užduotis.

Moksliniai tyrimai apie darbą COVID-19 pandemijos metu parodė, jog priverstinė izoliacija bei nuotolinis darbas padidino nelygybę tarp darbuotojų grupių. Kai kurie darbuotojai buvo labiau patenkinti naujomis darbo galimybėmis, kiti, atvirkščiai, išsakė didesnę nepasitenkinimą savo darbu esant tokioms „primestoms“, o ne laisvanoriškai pasirinktomis darbo sąlygoms. Kita vertus, nuotolinis darbas leido darbuotojams sužinoti, ar jiems patinka dirbti iš namų.

Yu, Zhao, Li, Hu, Xu, Zhao ir Huang (2020) pirmieji ištyrė medicinos darbuotojų pasitenkinimą darbu kovojant su COVID-19 Kinijoje. Iš viso tyrime dalyvavo 455 medicinos darbuotojai, kurie dirbo COVID-19 prevencijos ir kontrolės srityje Hubei provincijoje. Nustatyta, jog gyvybiškai svarbų darbą pandemijos metų atliekančių darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo pakankamai neblogas: tiriamieji parodė didesnę pasitenkinimą darbu, kalbant apie santykius su kolegomis, kovos su epidemija darbo įvykdymą ir darbo pripažinimą. Regresijos analizė parodė, kad amžius buvo teigiamai susijęs su aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu. Priešingai, būdamas bendrosios praktikos gydytoju ar specialistu, darbas perpildytose ligoninėse ir maži atlyginimai suponavo mažesnę pasitenkinimo darbu lygį. Taigi, tyrimas atskleidžia, jog dirbant pandemijos sąlygomis, darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą savo darbu dėl darbo intensyvumo, atlyginimų, palyginti su darbo krūviu, darbo aplinkos ir sąlygų.

Tuo tarpu Zhang, Chen, Jahanshahi, Alvarez-Risco, Dai, Li, Patty-Tito (2021) teigia, jog COVID-19 pandemijos metu sveikatos priežiūros darbuotojai patiria tokį didžiulį spaudimą, daugelis jų ketina išeiti iš darbo. Mokslininkai pripažįsta, jog sveikatos priežiūros darbuotojų požiūris į atliekamą darbą, pasitenkinimą darbu ir jų bendra savijauta pandemijos metu įvairiose šalyse skiriasi. Mokslininkai nustatė, jog darbo dienų skaičius teigiamai veikia vyresnio amžiaus sveikatos priežiūros darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau neigiamai – jaunesnio amžiaus darbuotojų. Šie duomenys rodo, kad sveikatos priežiūros organizacijos turi atkreipti dėmesį į jaunesnius darbuotojus, dirbančius daug dienų per savaitę.

Dar viena darbuotojų grupė, kuri negali pereiti prie nuotolinio darbo – gamyklų darbininkai, kurie tokiu neramiu metu gali prarasti pasitenkinimą darbu, nes sėkmė ir pažanga, kurią jie formavo savo karjeroje, toliau nebegali vystytis. Gamybos darbuotojai susidūrė su precedento neturinčiais profesiniais iššūkiais, kuriuos sukelia tebesitęsianti krizė ir spaudimas būti atleistas iš darbo. Ren, Cao, Chin, (2020) atkreipia dėmesį, kad staigus COVID-19 protrūkis sukėlė precedento neturintį pasaulinį nuosmukį, kuris sukrėtė gamybos pramonės darbo rinką. Dėl didėjančio ekonominio nestabilumo ir psichologinio nesaugumo daugelis gamyklų, ypač orientuotų į eksportą, atleido iš darbo dalį darbininkų ir tapo labiau priklausomos nuo informacinių ir ryšių technologijų, tokių kaip pramoniniai robotai ir dirbtinis intelektas. Šiuo atžvilgiu gamybos darbuotojai negali patenkinti vis sudėtingesnių, labiau su informacinių ir ryšių technologijomis susijusių darbo poreikių, o žemos kvalifikacijos, mažiau išsilavinę ir vidutinio amžiaus darbuotojai, kurie anksčiau vykdavo paprastas, pasikartojančias užduotis patiria daugiau streso darbe. Dėl to fiksuojamas daugelio gamybos darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio mažėjimas.

Apibendrinant pasitenkinimo darbu kaitos tendencijų COVID-19 pandemijos laikotarpiu organizacijoje analizę galima remtis Bhattarai (2020) išvalga, kurią mokslininkas padarė po atlikto tyrimo: *pagrindinė rekomendacija, stiprinant darbuotojų pasitenkinimą darbu yra* labiau nei bet kada anksčiau vertinti darbuotojus ir jų profesinę / asmeninę gerovę.

3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

3.1. Tyrimo metodologija ir metodai

Tyrimo metodologinės nuostatos. Darbe remiamasi *organizacijos kultūrą apibūdinančiomis koncepcijomis*, kurios teigia, jog organizacija yra tarsi bendra platforma, suburianti darbuotojus siekti vieningo tikslo. Prisidėdama prie unikalaus darbo stiliaus formavimo ji sąlygoja ne tik ideologijų, principų bei įsitikinimų vystymąsi, tačiau kartu pabrėžia ir vertybes, vyraujančių vidaus normų svarbą darbuotojų atžvilgiu, kas ir sudaro organizacijos kultūros pagrindą. Mokslininko E. Shein'o 1985 suformuota organizacijos kultūros samprata atskleidė šio reiškinio daugiadimensiškumą, kurio formuojamas dedamąsias dinamiškai kintant tiek organizacijų valdymo principams, tiek adaptyvumo nuostatoms, nagrinėjo ir tebenagrinėja daugelis mokslininkų. Siejama su pokyčių elementais, elgesio normomis organizacijos kultūra taip pat yra tapatinama su principų reiškiniu (Schnernerhorn, Gunt ir Osborn, 2010), konkurenciniu pranašumu (Hofstede, Hofstede ir Minkov, 2010) bei emociniu prisirišimu prie organizacijos, kuris ir tampa intelektiniu organizacijos kapitalu bei vienu iš pasitenkinimo darbu aspektų, lydimų darbuotojų suformuotų vertybių skalių. Būtent vertybes, kaip neatsiejamą organizacijos kultūros dedamąją organizacijos kultūros kontekste, pabrėžė Jucevičienė (1996), jos raišką siedama su istorijomis, mitais, tradicijomis, ceremonijomis, ritualais bei simboliais ir jų įtaka daruotojų elgesiui.

Pasitenkinimo darbu esminiai teoriniai teiginiai darbe siejami su tam tikro požiūrio turėjimu atliekamų užduočių atžvilgiu, motyvacija, poreikių patenkinimu, jausmų visuma, savirealizacija, darbinės aplinkos sąlygų derinys, hierarchine struktūra (Viningienė ir Ramanauskas (2012), Kasiulis ir Barvydienė (2005), Furtham (2005), Smith (1998), O'Leary, Wharton, (Quinlan, 2008) Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, 2020). Atlikus nagrinėjamo reiškinio analizę teigti, jog dauguma pasitenkinimo darbu teorijų arba pabrėžia kognityvinius pasitenkinimo darbu aspektus arba teikia pirmenybę būtent darbuotojo elgesiui, todėl nagrinėjamą koncepcinį reiškinį sudarantys mąstymo ir elgesio modeliai, pripažįstami ir palaikomi darbuotojų, plėtoja jų įsitraukimą į įmonės veiklas, formuoja norą skleisti organizacijos tapatybės viziją kolegoms, juos įkvėpti ar net tapti galinga permainų jėga. Sėkmingai formuojama įmonės politika kartu su puoselėjama organizacijos kultūra kuria darbuotojų tarpusavio santykius, įtakoja darbo sąlygas bei pasitenkinimą, galimybę tobulėti, o esant stipresniam darbuotojo „įsitvirtinimo darbu vietoje motyvui, stipresnis ir jo pasitenkinimas darbu“ Ozeraitienė ir Gaigalaitė (2014). Minėti mokslininkų suformuoti teoriniai aspektai ir tapo atliekamo tyrimo koncepciniu pagrindu, o siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu ir organizacijos kultūros sąsajas buvo atliktas kiekybinis tyrimas užsienio kapitalo įmonėje.

Tyrimo kontekstas. Tyrimui buvo pasirinkta tarptautinė standartizuotos gamybos įmonė. Tai pasaulinis komponentų ir sistemų gamintojas, skirtas pramoniniams klientams, keliantiems aukštus reikalavimus. Grupės padaliniai įsikūrę Lietuvoje, Švedijoje, Lenkijoje, Meksikoje, Kinijoje, Kanadoje, Indijoje bei JAV, o bendras darbuotojų skaičius sudaro apie 5900. Įkurta 1994m., organizacija akimirksniu ėmė stabiliai ir greitai augti kartu formuodama ir aukštus pelningumo rodiklius. Jos verslo kryptį sudaro du segmentai: sistema ir komponentai. Sistemai priskiriama elektros paskirstymo įrangos gamyba, komponentams – liejimo technologijos, indukciniai komponentai bei lakštinio metalo apdirbimas.

Tarptautinės organizacijos privalumas: standartizuotos gamybos vystymas, naudojant įprastas technologijas ir procesus, reikalui esant užtikrinantis sklandų produkcijos perdavimą, kas suteikia unikalių privalumą klientams visame pasaulyje.

Organizacija didelį dėmesį skiria kokybei. Jos užtikrinimą grupės įmonės sieja su efektyvumu ir tvarumo sprendimais, taip formuodamos nuolatinį ekonominės plėtros, aplinkos gerinimo ir socialinės atsakomybės pusiausvyros skatinimą, remiantis pagrindinėmis vertybėmis, tokiomis kaip dėmesys klientui, ilgalaikės partnerystės skatinimas, patikimumas, drąsa ir pagarba, kaštų efektyvumas bei skaidrumas. Kasdienėje veikloje vadovaudamasi aukštais veiklos standartais, organizacija daug dėmesio skiria ir organizacijos mikroklimato gerinimui bei darbuotojų mokymui. Pastariesiems yra sudaromos sąlygos mokytis, naudotis anoniminėmis psichologo paslaugomis, gauti visą reikiamą pagalbą siekiant užtikrinti neprikaištingas darbo sąlygas. Organizacijoje kasmet yra atliekamas psichosocialinis vertinimas, kurio metu yra nustatomos tobulintinos sritys ir suformuojami rizikos veiksniai, kuriuos siekiama pagerinti. Formuojami korekciniai veiksmai leidžia sistemingai stebėti darbuotojų pasitenkinimo darbu rodiklius. Tuo remiantis aktualu buvo sužinoti, kaip įmonės darbuotojai vertina savo organizacijoje vyraujančią kultūrą, kaip ją supranta, su kuo tapatina. Toks vertinimas, manyta, leis nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Tyrimo metodai ir metodika. Empirinis tyrimas grindžiamas kiekybine tyrimo metodologija. Šio tipo tyrimai neretai yra apibrėžiami kaip sistemingi, praktikoje taikant statistines skaičiavimo technikas, taip siekiant surinkti duomenis pagal iš anksto paruoštus klausimus, turint tikslą patvirtinti arba paneigti analizuojamas teorines mokslinės literatūros gaires, ar praktines mokslininkų įžvalgas nagrinėjamu klausimu (Kardelis, 2002).

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas, rengiant darbą buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Teorinio tiriamų reiškinių pagrindimo susistemimas bei apibendrinimas leido identifikuoti organizacijos kultūros bei pasitenkinimo darbu aspektus, išskirti pagrindines dimensijas, jų vystymąsi bei raišką organizacijoje.

Buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa raštu, taikant uždaro tipo tyrimo instrumentus klausimynus. Apklausa, manytina, gali identifikuoti ir aiškiau bei objektyviau leisti suvokti organizacijoje formuojamos organizacijos kultūros dedamąsias, kartu atrandant jų sąryšį su pasitenkinimu darbu. Kartu buvo sudaryta galimybė per trumpą laiko tarpą apklausti nemažą dalį įmonėje dirbančių darbuotojų suprantant ir prielaidą, jog pateikti klausimai ne visiškai gali atspindėti organizacijoje vyraujančios organizacijos kultūros apraiškas. Suprantama, jog organizacijos kultūros suvokimas tiek administracijos, tiek gamybos darbuotojų atžvilgiu gali skirtis, remiantis tiek organizacijoje vyraujančiais hierarchiniais aspektais, tiek asmeninių bei padaliniuose susiformavusių vertybių sistemomis ar subkultūromis.

Pirmąjį klausimyną sudarė darbo autorės suformuoti tiriamieji teiginiai, adaptuojant pirmoje darbo dalyje aptartus ir nagrinėtus teorinius organizacijos kultūros aspektus kartu integruojant keturis demografinio tipo klausimus, siekiant sužinoti respondentų lyties, išsilavinimo, amžiaus, darbo stažo organizacijoje rodiklius. Klausimynas sudarytas naudojant Likerto skalę, turint tikslą nustatyti, kaip darbuotojai supranta organizacijos kultūros raišką organizacijoje kartu darant prielaidą, jog respondentų požiūrio stiprumas/intensyvumas yra linijinio tipo, t.y nuo pozicijos „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Klausimyną iš pradžių sudarė 78 klausimai, tačiau

personalo vadovui atlikus jo ekspertinį vertinimą, klausimyną sudarančių teiginių skaičius redukuojant sumažėjo iki 54, suskirstytų į 9 dimensijas, tapatinančias organizacijos kultūrą su pokyčiais, vertybių sistema, santykiais su vadovu, kolegomis, išorės aplinka, elgesio normomis, hierarchiniais aspektais bei sėkmingos organizacijos formavimuisi būdingais elementais. Klausimyno teiginiai suformuoti remiantis Schein (2004), Jucevicienės (1996), Jucevičiaus ir Uus (2008), Young (2020), Cameron ir Quinn (2006), Viningienės ir Ramanausko (2012), Valiūno ir Drejerio (2019) darbais bei kitais teorinėje dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais. Suformuoto klausimyno dimensijos pateikiamos žemiau (žr. 6 pav.). Instrumentarijus su teiginiais pateikiamas 1 priede.



6 pav. Organizacijos kultūros klausimyno dimensijos (sudaryta autorės)

Antrojo tiriamojo reiškinio vertinimui buvo naudota P.E. Spector 1994 metais suformuota pasitenkinimo darbu skalė (Job Satisfaction Survey, 2009), kurią į Lietuvos kalbą vertė ir leidimą šiame darbe naudoti suteikė doc. dr. L. Gustaitienė (žr. 2 priedą). Klausimyną sudaro 39 punktai, suskirstyti į 9 subskales, kur kiekvieną jų sudaro keturi elementai. Klausimyno autoriaus teigimu, darbuotojo pasitenkinimui darbu įtakos turi finansinė padėtis, t.y darbo užmokesčio aspektai bei paaugstinimo galimybės. Teorinėje darbo dalyje taip pat buvo aptarta ir darbo pobūdžio, bendravimo su kolegomis, vadovavimo bei pripažinimo svarba, leidžianti vertinti pasitenkinimo darbu lygį respondento atžvilgiu, kas taip pat atsispindi pateiktame klausimyne. Pastarojo gairėse taip pat minimi komunikacijos darbo organizavimo aspektai, kurie autoriaus taip pat yra vertinami, kaip turinys įtakos tiriamo reiškinio atžvilgiu. Respondentai, vertindami klausimyne esančius teiginius savo požiūrį į pasitenkinimą darbu vertino jau minėtos Likerto skalės formatu, turinčiu šešis pasirinkimus kiekvienam elementui - nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“, atitinkančius skaitinę balų reikšmę nuo 1 iki 6.

Duomenų analizės metodai. Gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti taikant SPSS for Windows 28.0.0 programą. Kartu taikyti kiekybinės statistinės aprašomosios analizės bei daugiamačių faktoriaus analizės metodai, ieškant koreliacijų ir atsižvelgiant į teorinį faktorių modelį. Veiksnių analizės dėka buvo nustatyti pagrindiniai kintamieji, pagrindžiantys koreliacijų modelį stebimų kintamųjų rinkinyje. Skalių vidurkių skaičiavimui naudotas Kruskal-Wallis testas, o ryšiams nustatyti - tiriančioji pagrindinių komponentų faktoriaus bei faktorių koreliacinė analizė, taikant Spearman koreliacijos koeficientą (r). Aprašant kiekybinius kintamuosius skaičiuotas vidurkis (M) ir jo standartinis nuokrypis (SN). Dviejų nepriklausomų imčių skirstiniai, netenkinę normalumo prielaidos, lyginti Mano ir Vitnio (Mann-Whitney) U testu.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. Tyrimo imtis ir tiriamųjų sociodemografinės charakteristikos

Siekiant identifikuoti ir kuo tiksliau įvertinti organizacijos kultūros sąsajas su pasitenkinimu darbu prieš pradėdant vykdyti apklausą buvo atliktas tyrimo imties skaičiavimas. Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudota V.I Paniotto formulė. Jos skaičiavimo momentu organizacijoje dirbo 637 darbuotojai. Formuojant tikimybę 0,95 proc. buvo nustatyta, jog apklausoje turėjo dalyvauti 244 organizacijos darbuotojai. Imties skaičiavimo formuluotė pateikiama žemiau:

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

čia n - atvejų skaičius atrankinėje grupėje; Δ - paklaida, kuriai paprastai atliekant mokslinius tyrimus yra skiriami 5 proc.; N – generalinė aibė.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{637}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0016} = 244$$

Pirmojoje, instrukcinėje empirinio tyrimo apklausos struktūros dalyje, respondentams buvo pristatyta klausimyno esmė, kartu trumpai pristatant siekiamo rezultato gaires bei pabrėžiant respondentų atsakymų svarbą tyrimui. Antrojoje, diagnostinėje dalyje, pateikiamų suformuotų klausimynų dėka, respondentams išsakant savo nuomonę, buvo formuojama pagrindinė empirinių duomenų bazė, taip gaunant analizei reikalingus duomenis. Apklausa administracijos darbuotojams buvo išsiųsta elektroniniu paštu, o gamybos darbuotojai apklausą pildė planšetiniuose kompiuteriuose, procesą koordinuojant meistrų asistentams bei skyrių brigadininkams.

Apklausa užsienio kapitalo įmonėje buvo pradėta vykdyti 2021 metų spalio 18 dieną, baigta - lapkričio 5 dieną, apklausus 91 administracijos bei 100 gamybos darbuotojų, kas sudarė 75 procentus paskaičiuotos imties. Nustatytos imties rodiklio nepavyko pasiekti dėl gamybos procesų intensyvumo, nes ženkliai padidėjus užsakymų skaičiui, padidėjo ir gamybos procedūrų kiekis, tad apklausa buvo sustabdyta dėl laiko sąnaudų taupymo. Gamybos darbuotojų įsitraukimas į tyrimą vertinamas 52,4 procentais, administracijos - 47,6.

Žinant tai, jog koreliacijai dažnai reikalingas didelis imties dydis siekiant jos stabilumo, daryta prielaida, jog minėta grįžtamoji imties dalis, kurią sudarė 75 procentai, gali būti pakankama tyrimui atlikti.

Sociodemografiniai respondentų rodikliai pateikiami 10 lentelėje. Analizuojant respondentų amžiaus rodiklius nustatyta, jog didžiąją dalį apklaustųjų sudarė moterys.

10 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gautus demografinius duomenis (sudaryta autorės)

Rodiklis	Administracijos padalinys		Gamybos padalinys		Bendri duomenys	
	N	%	N	%	N	%
Lytis:						
<i>Moteris</i>	51	56%	73	73%	124	65%
<i>Vyras</i>	27	30%	20	20%	47	25%

<i>Kita</i>	13	14%	7	7%	20	10%
<i>Amžiaus grupės:</i>						
<i>Iki 25 metų</i>	3	3%	7	7%	10	5%
<i>25 – 45 metai</i>	47	52%	43	43%	90	47%
<i>45 – 55 metai</i>	12	13%	18	18%	30	16%
<i>daugiau nei 55 metai</i>	3	3%	9	9%	12	6%
<i>nurodyti nenoriu</i>	26	29%	23	23%	49	26%
<i>Išsilavinimas:</i>						
<i>Aukštasis</i>	59	65%	25	25%	84	44%
<i>Profesinis</i>	15	16%	43	43%	58	30%
<i>Vidurinis</i>	17	19%	32	32%	49	26%
<i>Darbo stažas:</i>						
<i>0-1 metai</i>	8	9%	13	13%	21	11%
<i>1-5 metai</i>	40	44%	32	32%	72	38%
<i>6-10 metų</i>	21	23%	20	20%	41	21%
<i>Daugiau nei 10 metų</i>	22	24%	35	35%	57	30%

Procentinę išraišką vyrų atžvilgiu sudaro (25 proc.), likę darbuotojai pasirinko atsakymą „kita“ (10 proc.). Analizuojant respondentų amžiaus rodiklius pastebėta, jog didžioji dalis apklausos dalyvių yra 25-45 metų amžiaus (47 proc.). Tai leidžia teigti, jog organizacijoje dirbantys žmonės yra gan jauno amžiaus, nors darbuotojų iki 25 metų amžiaus rodiklį sudaro tik 5 procentai. Vyresnių nei 55 metų amžiaus grupės dalį sudaro 6 procentai. Įdomu tai, jog net 49 respondentai atsisakė nurodyti savo amžių. Tokį sprendimą galima sieti su asmenine darbuotojo galimo identifikavimo baime, konfidencialumo poreikiu kartu jį vertinant ir teigiamai, darant prielaidą, jog nuomonė buvo išreikšta sąžiningiau ir nuoširdžiau. 44 procentai apklaustųjų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 30 procentų profesinį, gamybos padaliniuose šis rodiklis siekia 43 procentus, kas yra beveik pusė apklaustųjų. Vidurinį išsilavinimą yra įgiję 26 procentai respondentų. Vertinat darbo stažo rodiklius pastebėta, jog 44 procentai administracijos darbuotojų organizacijoje vidutiniškai dirba nuo 1 iki 5 metų, tuo tarpu gamybos darbuotojai, pasižymi didesniu lojalumu organizacijai. Gamybos padaliniuose daugiau nei 10 metų dirbančių respondentų yra 11 procentų daugiau, nei priklausančių administracijai.

Atkreipiant dėmesį į tai, jog darbuotojai vidutiniškai organizacijoje dirba gan trumpą laiką yra daroma prielaida, jog organizacijoje vyrauja gan didelė darbuotojų kaita. Svarbu paminėti ir tai, jog vyresni, nei 55 metų darbuotojai sudaro labai mažą procentą įmonėje dirbančių darbuotojų. Kokios yra to priežastys ir kas turi tam įtakos, tyrime analizuota nebuvo.

3.2.2. Organizacijos kultūros vertinimo rezultatai ir jų analizė

Atlikus tiriamąją organizacijos kultūros raiškos organizacijoje faktoriinę analizę (žr. 3 priedą) buvo identifikuota 10 faktorių. Gauti duomenys kartu su skalių tinkamumo rodikliais pateikiami 11 lentelėje (žr.4 priedą).

11 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai.

Faktoriai	Teiginių skaičius	Faktoriaus svoris (L)	Cronbach α	KMO
<i>Organizacijos kultūros pozityvi raiška ir įtaka sėkmingam organizacijos vystymuisi.</i>	7	0,47 - 0,75	0,874	0,91
<i>Darbuotojų gerovės kūrimo prielaidos ir idėjų realizavimo galimybės organizacijoje</i>	6	0,40 – 0,70	0,868	
<i>Santykio su vadovu raiškos tendencijos ir ateities perspektyvos</i>	5	0,48 – 0,79	0,859	
<i>Struktūrinių organizacijos vienetų dermė</i>	6	0,52 – 0,79	0,812	
<i>Komandinio darbo ir bendradarbiavimo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose organizacijoje</i>	5	0,63 - 0,84	0,818	
<i>Tradicijų ir papročių raiškos tendencijos organizacijoje santykyje su išorės aplinka</i>	3	0,55 - 0,66	0,791	
<i>Įsipareigojimas ir prieraškumas organizacijai</i>	3	0,43 - 0,71	0,724	
<i>Stereotipizacijos raiška santykyje su organizacijos vertybėmis, tikslais ir vizija</i>	4	0,52 - 0,70	0,817	
<i>Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos tendencijos</i>	4	0,52 - 0,70	0,793	
<i>Psichologinis mikroklimatas ir asmeninės pozicijos deklaravimo tarpusavio santykis organizacijoje</i>	3	0,42 - 0,89	0,618	

Vertinant duomenų matricos tinkamumą faktorinei analizei taikytas Kaiser-Meyer-Olkin mėginių ėmimo adekvatumo (KMO) matas. Nustatyta koeficiento vertė siekia 0,91, kas patvirtino, jog matrica tinkama analizei atlikti. Identifikavus faktorių koreliacijos koeficientus pastebėta, jog jie svyruoja nuo 0,40 iki 0,84, tad metodologiniu požiūriu skalė gali būti vertinama kaip homogeniška, pasižyminti pakankamu konstruktų vidinės konsistencijos lygiu.

Cronbach alpha (α) rodiklis, matuojantis apklausoje naudotą Likerto skalės patikimumą tiriant organizacijos kultūros raišką organizacijoje, svyruoja nuo 0,618 iki 0,874 (žr. 5 priedą). Tokį pokytį galima vertinti, kaip gan platų, tačiau susijusių bandomųjų elementų rinkinių sąsajų atžvilgiu patikimumas vertinamas kaip pakankamai stiprus. Matyti, jog mažiausiai patikimas yra dešimtas faktorius, apibūdinantis psichologinio klimato bei asmeninių pozicijų deklaravimo tarpusavio santykį organizacijoje, o patikimiausiu - pirmasis, apsprendžiantis organizacijos kultūros pozityvią raišką organizacijoje ir nagrinėjantis jos įtaką sėkmingam organizacijos vystymuisi.

Toliau pateikiami faktorius sudarančių teiginių vidurkiai (M) kartu su standartinių nuokrypių vertėmis (SD) (žr. 6 priedą).

12 lentelė. Organizacijos kultūros pozityvi raiška ir įtaka sėkmingam organizacijos vystymuisi

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Organizacijoje vyraujanti kultūra teigiamai veikia darbuotojus.	3,72	0,94
Organizacijai būdinga naujokų integracinė sistema.	3,66	0,92
Didžiuojuosi organizacija, kurioje dirbu.	3,76	0,91
Organizacijoje vyrauja pozityvus mikroklimatas.	3,43	0,93
Organizacija skatina darbuotojų ilgametį lojalumą.	3,18	1,09
Organizacija yra lanksti ir gebanti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių	3,73	0,89

Organizacijoje vyrauja palankus požiūris į netradicinius sprendimus	3,34	0,90
---	------	------

* Vidurkis šiuo atveju atspindi vidutinę gautų duomenų vertę tam tikro teiginio atžvilgiu.

** Standartinis nuokrypis nurodo, kokiose ribose tiriamųjų atsakymų vertės vidutiniškai gali kisti.

Pirmasis faktorius yra sudarytas iš 7 teiginių (žr. 12 lentelę), kurių turinys atskleidžia pozityvios organizacijos kultūros raišką ir įtaką sėkmingam organizacijos vystymuisi. Pateiktiems vidurkiams svyruojant nuo 3,18 iki 3,76 galima teigti, jog gebėdama prisitaikyti prie pokyčių bei siekdama integralaus darbuotojų įsitraukimo vykdant procesus, organizacija įtakoja pozityvaus mikroklimato formavimąsi bei skatina darbuotojų lojalumą. Tokioje įmonėje dirbantys darbuotojai ja didžiuojasi bei gerbia, kas taip pat turi įtakos formuojant palankų požiūrį į netradicinius sprendimus, kas ir skatina organizaciją sėkmingai tobulėti.

13 lentelė. Darbuotojų gerovės kūrimo prielaidos ir idėjų realizavimo galimybės organizacijoje

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Organizacijoje yra aiškūs pareigybių aprašymai su konkrečiomis atsakomybės.	3,47	1,26
Organizacijoje siekiama išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir atsižvelgti į juos.	3,43	0,96
Vyraujantys procesai organizacijoje yra nuolat tobulinami siekiant darbuotojų ir klientų gerovės	3,68	1,05
Organizacijoje galiu realizuoti savo kūrybinį potencialą ir naujas idėjas.	3,39	0,97
Esu nuolat skatinamas už kūrybingumą, iniciatyvumą ir naujoves.	2,99	1,08
Į mano nuomonę organizacijoje visuomet atsižvelgiama.	3,20	0,94

Antrojo faktoriaus, apimančio darbuotojų gerovės kūrimo prielaidas bei idėjų realizavimo galimybes organizacijoje, vidurkiams svyruojant nuo 2,99 iki 3,47 daroma prielaida, jog nors organizacija ir suteikia sąlygas darbuotojų kūrybinio potencialo realizacijai, siekdama išsiaiškinti jų poreikius kartu tobulindama darbo procesus, tačiau už puoselėjamas idėjas juos menkai vertina bei skatina, retai arba išvis neatsižvelgdama į jų nuomonę. Toks veiklos principas neretai gali sąlygoti darbuotojų nepasitikėjimą savimi, sumažėjusį savivertės jausmą, prastus darbo rezultatus ar net naujo darbo paieškas.

14 lentelė. Santykio su vadovu raiškos tendencijos ir ateities perspektyvos

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Galiu savo tiesioginio vadovo paprašyti pagalbos, kai tik jos prireikia.	4,26	0,85
Palaikau konstruktyvius dalykinius santykius su tiesioginiu vadovu.	4,09	0,85
Man yra priimtinas mano tiesioginio vadovo vadovavimo stilius.	3,95	1,05
Jaučiuosi saugus dėl savo darbo vietos ir ateities perspektyvų.	3,43	0,99
Aš jaučiuosi svarbus ir reikalingas organizacijai.	3,34	1,02

Analizuojant trečiojo faktoriaus teiginius bei jų vidurkius, matyti, jog organizacijoje dirbantys vadovai formuoja išties gerus santykius su pavaldžiais darbuotojais. Svarbu yra paminėti, jog šio vidurkio reikšmė yra vertinama, kaip aukščiausia visoje faktorių vidurkių skalėje. Tai džiugina, nes darbuotojai be baimės gali prašyti tiesioginio vadovo pagalbos, patarimo. Daugumai jų yra priimtinas ir vadovo vadovavimo stilius, tad galima sutikti, jog geri, konstruktyvūs tarpusavio santykiai turi įtakos apmąstant ateities perspektyvas organizacijoje karjeros atžvilgiu. Pasitikėdamas savo vadovu darbuotojas jaučiasi svarbus ir reikalingas organizacijai, jo nekankina abejonės netekti darbo.

15 lentelė. Struktūrinių organizacijos vienetų dermė

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Organizacija vieningai sprendžia kilusias problemas, išsamiai jas išnagrinėdama.	3,50	0,95
Organizacijoje vyrauja aiškiai apibrėžta vidinė hierarchija.	3,84	0,88
Organizacijoje aiškiai yra aprašytos veiklos procedūros ir normos.	3,97	0,76
Organizacijoje vyrauja aiškus darbų ir atsakomybių padalijimas.	3,70	1,04
Organizacijoje galioja nerašytos normos, kurios daugeliui yra aiškios ir suprantamos.	3,69	0,77
Organizacijoje taisyklės nustatomos pagal jau suformuotus standartus.	3,85	0,870

Siekiant nustatyti organizacijos kultūros tipą buvo išsiaiškinta, jog organizacijoje vyrauja aiškiai apibrėžta vidinė hierarchija, su aiškiai aprašytais veiklos procedūromis ir normomis. Vyraujant aiškiam darbų ir atsakomybių padalijimui, suformuotiems standartams daroma išvada, jog organizacijos kultūros tipas užtikrintai gali būti tapatinamas su stipriąja. Teorinėje darbo dalyje jau buvo minėta, jog pastaroji paprastai užtikrina darbuotojų judėjimą „teisinga linkme“. Tokio tipo organizacijos dažnai pasižymi stipria valdymo kontrole, griežta pavaldumo struktūra, kas ir atsispindi tyrimo kontekste, supažindina naujus darbuotojus su darbo aplinka kartu įgalina ir skatina darbuotojų iniciatyvas (Edwinah ir Mildred, 2013). Tokioje kultūroje žmonės mėgaujasi darbu, kiekvieną užduotį laiko nauja galimybe. Pagrįsta šiuo atveju tampa jau minėta ir Gerdhe (2012) mintis, jog stipria organizacijos kultūra pasižyminčioje organizacijoje darbuotojai yra labiau jai atsidavę. Jausdami, jog yra reikalingi svarbūs, jie galvoja ne tik apie savo indelį, bet kartu ir apie organizacijos kuriamą įvaizdį su išorine aplinka.

16 lentelė. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose organizacijoje

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Mano kolegos yra paslaugūs ir draugiški.	3,96	0,873
Su bendradarbiais palaikau ne tik darbinius, bet ir neformalius ryšius.	3,39	1,118
Dirbdamas/a jaučiu komandinio darbo „dviasią“.	3,55	0,987
Patyrę organizacijos darbuotojai supažindina naujokus su organizacijos veikla ir tradicijomis.	3,72	0,895
Komandos nariai gana greitai randa bendrą sprendimą, nagrinėdami kilusias problemas.	3,80	0,803

Respondentų nuomone, organizacijos kultūros vystymuisi didelę įtaką turi ir geri santykiai su kolegomis. Vidurkiui siekiant 3,96 daroma išvada, jog lengviau tampa spręsti ir kilusias problemas, bendrai ieškoti jų sprendimo būdų. Tai apimantis faktoriaus vidurkis - 3,80. Galima sutikti, jog draugiškas kolektyvas ne tik skatina naujų darbuotojų integraciją, tačiau kartu formuoja sąlygas ir neformaliam ryšių ne darbo metu palaikymui.

17 lentelė. Tradicijų ir papročių raiškos tendencijos organizacijoje santykyje su išorės aplinka

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Organizacijai būdingos tradicijos, papročiai, kurie formuoja vieningą darbuotojų bendruomenę.	3,27	1,004
Organizacija daug dėmesio skiria žinomumo didinimui.	3,42	0,975
Domiuosi organizacijos vystymusi ir esu nuolat informuojamas apie pasiektus rezultatus.	3,35	0,993

Šeštajam faktoriui pabrėžiant organizacijai būdingų tradicijų bei papročių raiškos tendencijas bei santykį su išorės aplinka galima teigti, jog siekdama aukštų veiklos rezultatų organizacija daug dėmesio skiria ir žinomumo didinimui. Vykdydama skaidrų veiklos procesą, ji nuolat savo darbuotojus informuoja apie pasiektus veiklos rezultatus, permainas, pokyčius, taip skatindama jų susidomėjimą, reikalingumo jausmą. Toks procesas turi įtakos formuojantis vieningai darbuotojų bendruomenei.

18 lentelė. Įsipareigojimas ir prierašumas organizacijai

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Jaučiuosi „prisirišęs“ prie organizacijos.	3,38	1,126
Žinau organizacijos įkūrimo istoriją.	3,27	1,183
Esu girdėjęs/girdėjusi istorijų, kurios padeda paaiškinti tam tikrus įvykius organizacijoje.	3,11	0,981

Septintąjį faktorių apibūdinantį darbuotojų įsipareigojimą ir prierašumą organizacijai apsprendžia 3 kintamieji. Dauguma tyrimo apklausoje dalyvavusių darbuotojų jaučiasi „prisirišę“ prie organizacijos, žino jos veiklos įkūrimo istoriją ir supranta tam tikrų, organizacijoje vyraujančių, procesų raiškos tikslumą. Organizacijos kultūrą siejant su elgesio standartais, pagrįstais etinėmis vertybėmis, leidžiančiomis užmegzti narių tapatumo jausmą ir teigiamą požiūrį į atliekamus procesus sukuriamas ir emocinis prisirišimas. Formuodamas įsitraukimo, atsidavimo organizacijai jausmą, šis procesas tampa labai svarbus bendrai jos sėkmei, todėl nuolatinis šio reiškinio vertinimas yra būtinas siekiant užtikrinti organizacijos veiksmingumą ir efektyvumą stabilaus augimo atžvilgiu.

19 lentelė. Stereotipizacijos raiška santykiyje su organizacijos vertybėmis, tikslais ir vizija

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Man aiškios ir suprantamos organizacijoje puoselėjamos vertybės.	3,66	0,878
Organizacijoje egzistuoja tam tikri stereotipai, kurių laikomasi ir jais vadovaujamasi.	3,69	0,836
Aš puikiai žinau, kokia organizacijos vizija ir siejami tikslai.	3,61	0,961
Organizacijoje minimos (pažymimos) svarbios pergalės.	3,71	0,983

Tyrimo duomenimis, organizacijoje pastebima gan stipri stereotipizacijos raiška santykiyje su organizacijos vertybėmis, tikslais bei vizija. Dauguma respondentų sutinka, jog organizacija daug dėmesio skiria svarbių pergalių paminėjimui. Tai svarbiausias šio identifikuoto faktoriaus teiginys, kurio vidurkis siekia 3,71. Vertinant faktoriaus teiginių sąsajas verta paminėti, jog šio kriterijaus tarpusavio teiginių statistinis ryšys išties stiprus. Vidurkiai svyruoja nuo 3,66 iki 3,71, todėl galima teigti, jog organizacijoje dirbantys darbuotojai išties gerai pažįsta „vidinę“ organizacijos pusę, palaiko puoselėjamas vertybes, susiformavusius stereotipus, kuriais vadovaujamasi. Tuo remiantis galima spėti, jog organizacija yra atvira savo darbuotojams ir priima kiekvieno indėlį siekiant bendrų veiklos tikslų.

20 lentelė. Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos tendencijos

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Organizacijoje egzistuoja tam tikri bendravimo bei elgesio etikos reikalavimai.	3,69	0,836
Noriai prisiimu naujas užduotis.	4,04	0,780

Organizacijoje vyrauja etiška bendravimo kultūra.	3,67	0,859
Atlikdamas įvairias veiklas galiu drąsiai ir atvirai reikšti savo nuomonę.	3,57	0,987

Devintasis faktorius apibūdina vidinės komunikacijos bei bendravimo kultūros raidos tendencijas organizacijoje. Nagrinėjant gautų vidurkių reikšmes, respondentų nuomone, atlikdami patikėtas darbo užduotis jie gan dažnai gali drąsiai ir atvirai reikšti savo nuomonę. Verta sutikti, jog tam įtakos turi organizacijoje vyraujančios tam tikros elgesio bei bendravimo normos, kurios glaudžiai gali būti siejamos ir su etiška bendravimo kultūra. Toks kompleksas neretai gali paskatinti ir įgalinti darbuotojus imtis naujų užduočių įgyvendinimo. Būtent šis faktoriaus teiginys respondentų yra vertinamas geriausiai, kas atspindi 4,04 vidurkio reikšmę.

21 lentelė. Psichologinis mikroklimatas ir asmeninės pozicijos deklaravimo tarpusavio santykis organizacijoje

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	M*	SD**
Darbe jaučiu psichologinę įtampą.	3,30	1,13
Aš galiu laisvai deklaruoti organizacijos problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdą.	3,39	0,92
Atskiri organizacijos skyriai turi savo požiūrį ir supratimą apie tam tikrus procesus ir atliekamas procedūras (subkultūra), kurios nebūtinai sutampa su bendru požiūriu.	3,76	0,79

Dešimtojo faktoriaus analizė atskleidžia psichologinio mikroklimato ir asmeninės pozicijos deklaravimo tarpusavio santykį. Jau buvo minėta, jog organizacijoje vyrauja pozityvus mikroklimatas, tačiau šio teiginio teigiamą išraišką kartais užgožia ir perdegimo sindromo apraiškos, padidėję darbuotojų streso rodikliai. Tuo remiantis, darbe galimai neišvengiama ir psichologinės įtampos, kuri gali pasireikšti emocine įtampa, spaudimo jausmu ar nerimu.

Remiantis atlikta analize galima teigti, jog organizacijos kultūros raiškos aspektai tiriamoje įmonėje pasireiškia teigiamai. Dauguma respondentų, atsakydami į pateiktus klausimus rinkosi atsakymą „sutinku“. Jie jaučiasi įsipareigoję organizacijai, domisi jos gyvavimo aspektais, noriai prisideda prie vykstančių procesų vystymosi.

Siekiant palyginti visos organizacijos kultūros skalės atskirų faktorių vidurkius pagal tiriamųjų demografinius rodiklius buvo pasirinktas Kruskal-Wallis testas, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Lyginant organizacijos kultūros faktorių reikšmes *administracijos ir gamybos padalinių* (žr. 7 priedą) darbuotojų atžvilgiu išryškėjo skirtumai pagal struktūrinių organizacijos vienetų dermės faktorių ($p=0,001$). Mann-Whitney U reikšmė gamyboje dirbančių darbuotojų yra aukštesnė už administracijos darbuotojų, kas rodo, jog gamybos darbuotojai daug pozityviau vertina aiškiai apibrėžtos vidinės hierarchijos raišką organizacijoje. Tokį skirtumą galima reflektiviai paaiškinti. Suformuotos veiklos procedūros ir normos, pagrįstas darbų bei atsakomybių padalijimas formuoja aiškaus darbo proceso gaires, taip sumažinant klaidų tikimybę dėl žmogiškojo faktoriaus. Šiuo atveju administracijos darbuotojai yra atsakingi už patį minėto proceso formavimą, tad neretai, gali kilti ir konfliktų, priešpriešų aprašant gamybos veiklos procedūras, ar sprendžiant kitas problemas.

Kartu nustatyta, jog administracijos darbuotojai daug pozityviau vertina tradicijų ir papročių raiškos tendencijas organizacijoje santykiyje su išorės aplinka ($p=0,034$). Administracijos darbuotojų nuomone, organizacijai būdingos tradicijos bei papročiai išties formuoja vieningą darbuotojų bendruomenę. Domėdamiesi organizacijos galimybėmis rinkos atžvilgiu šio padalinio darbuotojai kartu nuolat yra informuojami apie pasiektus veiklos rezultatus. Minėtus aspektus mažiau pozityviai

vertina gamybos darbuotojai. Tokį statistiškai reikšmingą skirtumą galima paaiškinti kaip savaime suprantamą normą. Ieškodami klientų, dalyvaudami derybose, koordinuodami projektų įgyvendinimo procesą, administracijos darbuotojai tarsi užtikrina įmonės gyvavimo ciklą. Taigi, jie tiesiog privalo žinoti „tikrąją“ organizacijos situaciją. Tuo tarpu gamybos padaliniais pateikiama jau susisteminta informacija, atsispindinti suderintų užsakymų brėžiniuose bei specifikacijose. Paskirstyti po atskirus padalinius šie duomenų rinkiniai galimai formuoja atskiras darbuotojų bendruomenes su savomis tradicijomis bei vertybių sistema.

Atliekant organizacijos kultūros raiškos skalės analizę išryškėjo reikšmingi skirtumai gautus duomenis lyginant pagal *darbo stažą* (žr. 8 priedą). Ilgiau nei 10 metų įmonėje dirbantys darbuotojai daug geriau vertina organizacijos pastangas kuriant darbuotojų gerovę įmonėje bei sudaromas galimybes savirealizacijai ($p=0,030$), nei 1-5 metus organizacijoje praleidę darbuotojai. Galima spėti, jog mažiau pozityviai šį faktorių vertinantys darbuotojai organizacijoje dar ieško savo vietos, siekdami realizuoti savo potencialą, įgauti pripažinimą. Pastebima, jog darbo stažas gali turėti įtakos vertinant ir struktūrinių organizacijos vienetų dermės aspektus ($p=0,002$). Iki vienerių metų organizacijoje dirbantys darbuotojai gan teigiamai vertina aiškiai struktūruotos veiklos procesą, pripažindami hierarchinių organizacijos ryšių egzistenciją, tačiau šio faktoriaus raiška nėra patenkinti 6-10 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai. Tokį rezultatą, manytina, gali sąlygoti nepasiekti veiklos tikslai, nepasitenkinimas darbu, neaiškiai darbuotojo suprantamos atsakomybės, paskirti darbai.

Darbo stažas taip pat turi įtakos vertinant tradicijų ir papročių raiškos tendencijas organizacijoje ($p=0,001$). Pozityviau šį faktorių vertina darbuotojai, organizacijoje dirbantys daugiau nei 10 metų, reikšmingai mažiau - dirbantieji 6-10 metų. Statistiškai reikšmingas skirtumas išvelgiamas ir vidinės komunikacijos bei bendravimo kultūros raidos atžvilgiu ($p=0,033$). Darbuotojų, organizacijoje dirbančių daugiau nei 10 metų Mann-Whitney U reikšmė yra didesnė, nei tų, kurie organizacijoje praleido 6-10 metų.

Apibendrinant analizuotos organizacijos kultūros raiškos aspektus organizacijoje galima teigti, jog jos supratimui bei vertinimui įtakos turi darbo patirtis, suvokiant, susipažįstant su faktorius apimančių teiginių egzistenciniais aspektais bei darbo vietos pobūdis (pozicija, padalinys). Darbe jau buvo minėta, jog organizacijoje aktyviai keičiantis informacija sudaromas pagrindas formuoti ir plėtoti idėjoms, o kolektyve, kur vyrauja žmonių noras pasidalinti sukauptomis žiniomis ir lyderio gebėjimas jas valdyti paprastai vyrauja harmoninga atmosfera, draugiški darbuotojų santykiai (Vaitkevičius, 2016; Jucevičius ir Uus, 2008), ką ir patvirtino atliktas organizacijos kultūros vertinimas. Verta sutikti, jog administracijos bei gamybos padaliniuose vyraujančios vertybės, įsitikinimai, elgesio normos gali skirtis, tačiau už jų puoselėjimą bei bendrystės skatinimą yra atsakinga pati organizacija. Kartu pabrėžtina, jog kuriamas emocinis prisirišimas, formuojantis įsitraukimo ir atsivadavimo savo organizacijai jausmą, yra labai svarbus bendrai organizacijos sėkmei. Priklausymo grupei jausmas neretai formuoja didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu, galimybė išreikšti savo nuomonę skatina darbuotojus net tik labiau pasitikėti savimi atliekant kasdienes darbus, bendraujant su kolegomis, bet ir formuojant komunikacinius ryšius tiek su klientais, tiek su verslo partneriais.

3.2.3. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai ir jų analizė

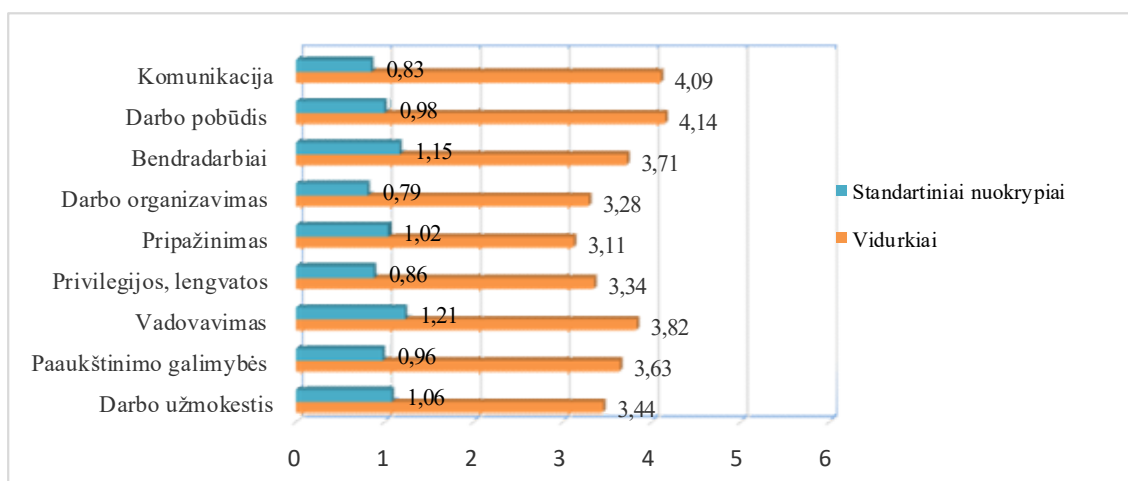
Atlikus pasitenkinimo darbu vertinimą užsienio kapitalo įmonėje ir perkodavus neigiamų teiginių įvertinimus pagal tyrimui naudoto klausimyno instrukcijas paaiškėjo, jog bendras visų darbuotojų pasitenkinimo darbu organizacijoje rodiklis (galimų įverčių sumai variuojant nuo 36-216) yra 130 (žr. 9 priedą). Mažiausia gauta įverčių suma – 60. Žemiau pateikiamas sąlyginis darbuotojų suskirstymas į grupes pagal gautas pasitenkinimo darbu įverčių sumas reikšmes (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimo darbu lygis	Verčių sumos rodiklis	Žmonių skaičius	Bendras pasitenkinimas darbu (%)
Žemas pasitenkinimas darbu	36 – 80	2	1,05 %
Vidutinis pasitenkinimas darbu	81 - 125	83	43,46 %
Aukštas pasitenkinimas darbu	126 – 170	100	52,36 %
Labai aukštas pasitenkinimas darbu	171 - 216	6	3,14 %

Lentelėje matyti, jog žemą pasitenkinimą darbu jaučia vos 1 procentas apklaustųjų. 43,46 proc. darbuotojų pasitenkinimą darbu vertina kaip vidutinį, daugiau nei pusės (52,36 proc.) darbuotojų rezultatai rodo aukštą pasitenkinimą darbu. Galima daryti prielaidą, jog organizacijoje vyrauja gana aukštas bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, kas gali sąlygoti pozityvų organizacijos vidinį mikroklimatą, aukštus darbo rezultatus, pozityvius darbuotojų tarpusavio santykius ir prisirišimą prie organizacijos.

Pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumui ir skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti pasirinktas Cronbach alpha (α) koeficientas, kuris yra 0,77, o tai patvirtina, jog egzistuoja pakankamas skalės vidinių teiginių suderinamumas, kas rodo tyrimo instrumento vientisumą ir gan aukštą atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliaciją. Žemiau pateikiami gauti minėtųjų subskalių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai (žr. 7 pav.).



7 pav. Pasitenkinimo darbu subskalių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)

Analizuojant pasitenkinimo darbu faktorių rodiklius stebima, jog aukščiausi *Darbo pobūdžio* ir *Komunikacijos* subskalių vidurkiai, kas rodo, jog daugumai respondentų, atliekamas darbas kelia malonumą, jie didžiuojasi savo atliekamu darbu, o tai yra vienas iš pagrindinių aspektų pasitenkinimo darbu koncepcijoje. Tikėtina, jog mėgstantis savo darbą žmogus darbe jaučia mažiau

streso, noriai vykdo patikėtas užduotis, pasiekia geresnių veiklos rezultatų. Mažiausią faktoriaus teiginių reikšmę darbuotojams atspindi įvertinimai *Pripažinimo* subskaleje ($M=3,11$). Darbuotojai organizacijoje nesijaučia pakankamai vertinami už atliktus darbus. Tai gali būti paaiškinta galimai grįžtamojo ryšio trūkumu organizacijos atžvilgiu. Akivaizdu, jog motyvaciniai veiksniai šių dienų organizacijų kasdienybėje yra neišvengiami, siekiant išlaikyti darbuotojus. Stokojant motyvacijos darbuotojai gali nebepasitikėti savo gebėjimais, atliekant vienas ar kitas užduotis, o tai lemtų prastėjančius darbo rezultatus ir rimtas finansines problemas organizacijai.

Atliekant *administracijos ir gamybos darbuotojų* pasitenkinimo darbu palyginimą pagal atskiras Pasitenkinimo darbu klausimyno subskales (žr. 7 priedą). Pasirinktas neparametrinis Mano-Vitnio kriterijus (angl. Mann-Whitney U test), nes duomenys nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį.

23 lentelė. Pasitenkinimo darbu esminiai skirtumai tarp administracijos ir gamybos padalinių darbuotojų

Faktorius	Rangų vidurkiai		Statistinis reikšmingumas p reikšmė (reikšminga, kai $p \leq 0,05$)
	Gamybos darbuotojai	Administracijos darbuotojai	
Darbo užmokestis	112,35	67,04	$p = 0,000$
Vadovavimas	63,60	131,61	$p = 0,000$
Privilegijos ir lengvatos	105,00	86,11	$p = 0,017$
Bendradarbiai	62,62	132,68	$p = 0,000$
Darbo pobūdis	74,25	119,91	$p = 0,012$

Lyginant skirtingų grupių vidutinius rangus, buvo stebimas statistiškai reikšmingas skirtumas pagal *darbo užmokesčio* faktorių ($U=1915$, kai $p=0,000$). Nustatyta, jog gamybos darbuotojai yra daug labiau patenkinti gaunamu atlyginimu, nei administracijos darbuotojai. Galima daryti prielaidą, jog siekdama išsaugoti gamybos darbuotojus, organizacija daugiau dėmesio skiria jų finansiniam skatinimui, administracijos darbuotojų atlyginimų peržiūros procesui skirdama mažiau dėmesio.

Vertinant gamybos bei administracijos darbuotojų pasitenkinimą darbu kartu buvo atkreiptas dėmesys ir į vadovavimo ($p=0,000$), privilegijų ($p=0,017$), bendradarbių ($p=0,000$) bei darbo pobūdžio vidutinius rangus ($p=0,000$). Administracijos darbuotojus tenkina santykiškai su tiesioginiu vadovu, jie taip pat yra labiau patenkinti juos supančiais kolegomis, tačiau kitokią nuomonę šių faktorių atžvilgiu išreiškė gamybos padaliniuose dirbantys darbuotojai. Jie taip pat mažiau didžiuojasi savo darbu bei mėgaujasi atliekama veikla nei administracijos darbuotojai, nors kartu pastebima, jog gamybos darbuotojai yra labiau patenkinti suteikiamomis privilegijomis ir papildomomis naudomis. Analizuojant minėtų padalinių pasitenkinimo darbu aspektus pastebėta, jog visgi administracijos darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu, nei dirbantieji gamyboje. Išsamūs duomenys pateikiami lentelėje (žr. 23 lentelę).

Reikšmingi skirtumai buvo nustatyti ir vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal lytį (žr. 10 priedą). Pastebėta, jog organizacijoje didesnę pasitenkinimą darbu jaučia moterys.

Kartu buvo nustatyta, jog vyrai organizacijoje yra labiau patenkinti gaunamu atlyginimu ($p=0,019$), nei kitos respondentų grupės, tačiau jų santykiškai su tiesioginiu vadovu nėra tokie geri, kaip organizacijoje dirbančių moterų ($p=0,000$). Palaikydamos gerus santykius ir su kolegomis, moterys ne tik labiau didžiuojasi atliekamu darbu, bet kartu besimėgaudamos atliekama veikla, geriau suvokia joms patikėtas užduotis bei organizacijoje vykstančių procesų priežastis ar pasekmes.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal *amžiaus grupes* (žr. 11 priedą) statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti devyniuose iš dešimties klausimyne minėtų subskalių. Labiausiai darbo užmokesčiu ($p=0,000$) yra patenkinti darbuotojai iki 25 metų, kiti tuo tarpu teigia, jog atlyginimai organizacijoje keliama per retai. Analizuojant paaukštinimo galimybes ($p=0,047$) nustatyta, jog pozityviai šį faktorių vertina darbuotojai, vyresni nei 55 metai, mažiau pozityviai apie karjeros bei paaukštinimo galimybes įmonėje mąsto darbuotojai, nenurodę savo amžiaus. Vertinant vyresnių darbuotojų pasitenkinimą darbu galima manyti, jog jie yra savo srities specialistai, kuriantys didelę pridėtinę vertę organizacijai. Šios amžiaus grupės darbuotojai jaučia ne tik bendrą pasitenkinimą darbu ($p=0,018$), tačiau geba pasidalinti ir sukaupta patirtimi, kurios naudą, galimai, jaučia kartu dirbantys kolegos. Kartu šios amžiaus grupės darbuotojai geriausiai vertina santykius su vadovais ($p=0,001$), kolegomis ($p=0,000$) bei yra patenkinti ryšiais darbe ($p=0,033$), kuo nepasižymi darbuotojai iki 25 metų. Tokį skirtumą galima paaiškinti. Manytina, jog dažnai šios amžiaus grupės darbuotojai yra tik ką baigę studijas ir neturi daug darbo patirties, todėl kartais jiems atrodo, jog vadovas nėra pakankamai teisingas jų atžvilgiu, per mažai domisi jų jausmais bei išgyvenimais.

Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal *amžiaus grupes* buvo taikytas Kruskalio-Valio H kriterijus, siekiant palyginti ranginį kintamąjį trijose ir daugiau nepriklausomų imčių. Visais atvejais statistiškai reikšmingu laikytas skirtumas, kurio patikimumas buvo didesnis nei 95 procentai, kai $p<0,05$. Buvo nustatyta, jog papildomomis naudomis ($p=0,004$), tokiomis kaip patogus darbo grafikas, medicinos punkto, psichologo paslaugos ar tiesiog nuolaidos kavai bei transportui kelia didesnę pasitenkinimą 45 - 55 metų amžiaus grupės darbuotojams, nei vyresniems ar nesutikusiems savo amžiaus nurodyti respondentams. Pagal gautus duomenis taip pat matyti, jog pripažinti ir labiau įvertinti ($p=0,043$) organizacijoje jaučiasi 25-45 metų darbuotojai, o nenurodę savo amžiaus - sutinka, jog organizacijoje yra per mažai skatinami, atlikdami savo darbą nejaučia pripažinimo, nors darbo pobūdžio atžvilgiu ($p=0,016$) šios amžiaus grupės darbuotojai yra patenkinti labiausiai, ko negalima teigti apie darbuotojus iki 25 metų.

Pasitenkinimui darbu įtakos turi ir *išsilavinimas* (žr. 12 priedą). Įdomu tai, jog paaukštinimo galimybes ($p=0,038$) organizacijoje palankiau teigiamai vertina vidurinę išsilavinimą turintys darbuotojai, nei baigę aukštąjį mokslą, tačiau šį išsilavinimą įgiję darbuotojai palaiko geresnius santykius su kolegomis ($p=0,000$), nei baigusieji profesinį mokymą. Pastarieji nurodė, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, jie galimai dirba sunkiau, dažniau patenka į konfliktines situacijas, nors galima sutikti, jog jų sunku išvengti nepriklausomai nuo to, kokį išsilavinimą darbuotojas yra įgijęs.

Analizuojant pasitenkinimo darbu rezultatus *darbo stažo* (žr. 8 priedą) atžvilgiu, statistiškai reikšmingais nustatyti 6 faktoriai. Gaunamu atlyginimu ($p=0,000$) bei paaukštinimo galimybėmis ($p=0,042$) labiausiai patenkinti darbuotojai, organizacijoje dirbantys iki vienerių metų, tuo tarpu mažiausiai - organizacijoje praleidę 6-10 metų. Kartu pastebėta, jog daugiau nei 10 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai yra patenkinti savo darbo pobūdžiu ($p=0,000$) bei ryšiais darbe ($p=0,002$). Kartu jie palankiau vertina savo santykius su tiesioginiu vadovu ($p=0,005$) bei kolegomis ($p=0,000$), nei tie, kurie organizacijoje dirba iki vienerių metų. Tai suprantama, nes naujam darbuotojui dažnai tai nauja pradžia, apimanti ne tik darbo procesų pažinimą, bet ir prisitaikymą tiek vadovo, tiek kolektyvo atžvilgiu.

3.2.4. Organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų rezultatai

Siekiant nustatyti organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu sąsajas, ryšiams tarp ranginių skalės kintamųjų nustatyti, buvo pasirinktas Spirmeno (angl. Spearman) ranginės koreliacijos koeficientas (r_s). Ši dvimatė koreliacijos analizė išreiškia dviejų kintamųjų ryšio stiprumą jam svyruojant nuo -1 iki +1. Žemiau pateikiama koreliacijos koeficientų verčių skalė (žr. 24 lentelę) leido identifikuoti statistiškai reikšmingas tarpusavio sąsajas tarp išskirtų organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu subskalių (faktorijų).

24 lentelė. Koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičių ir Murauską (2011)

Koreliacijos reikšmė	
Nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpna
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri

Analizuojant organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas (žr. 13 priedą) buvo nustatytas ryšys tarp *Organizacijos kultūros pozityvi raiška ir įtaka sėkmingam organizacijos vystymuisi* ir *Darbuotojų paaukštinimo* galimybių subskalių. Nustatyta, jog organizacijoje vyraujanti pozityvi kultūra ir mikroklimatas, palankus požiūris į netradicinius sprendimus, tiesiogiai susijusi ($r_s=0,433$) su darbuotojų paaukštinimo galimybėmis. Darbuotojai, kurie didžiuojasi savo organizacija, tinkamai atlieka paskirtas užduotis bei skatinimas jų lojalumas ir pasididžiavimas, pozityviai vertina savo galimybes ir perspektyvas būti paaukštinti bei tiki, jog savo organizacijoje žmonės pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose. Išryškėję sąsajos vertintinos kaip silpnos, tačiau tai siejasi ir su ankstesnių tyrimų rezultatais (Šimanskienė, Seilius, 2009), jog organizacijos kultūrą siejant su tapatumo jausmu bei atsidavimu organizacijai kuriamas organizacijos procesų valdymo metodo pagrindas, suteikiantis galimybę atpažinti ir įvertinti darbuotojo kuriamą vertę, kas skatina glaudų bei nuoširdų tarpusavio bendradarbiavimą bei pasitenkinimą atliekama veikla. Nustatytas sąsajas tarsi patvirtina ir Bukšnytė, Švobaitė (2009) bei Labanauskaitė ir Fominienė (2016) sutikdamos, jog darbuotojo pasitenkinimą darbu lemia ne tik jo asmeninės savybės, bet ir vidinių bei išorinių organizacijos formuojamų veiksnių visuma, ką šiuo atveju ir apima pozityvios organizacijos kultūros raiškos faktorius, kartu turintis įtakos ir sėkmingam organizacijos vystymuisi įskaitant žmogiškąjį kapitalą.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog didėjant *Darbuotojų gerovės kūrimo prielaidoms bei idėjų realizavimo galimybėms* kartu didėja *Pripažinimo* ($r_s =0,422$), *Paaukštinimo* ($r_s=0,568$) tikimybė bei pasitenkinimas bendru *Darbo pobūdžiu* ($r_s=0,493$). Buvo nustatyta, jog organizacija siekia išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir į juos atsižvelgti kartu sudarydama sąlygas savirealizacijai. Būtent saviraiškos bei kūrybinio potencialo raiškos galimybes, nagrinėdamas pasitenkinimą darbu, pabrėžė Smith (1998), todėl verta sutikti, jog gebėdamas sėkmingai išreikšti savo kūrybinį potencialą darbuotojas galimai ne tik bus tinkamai įvertintas ar pripažintas tačiau, tikėtina, sulauks ir paaukštinimo galimybes, ką ir apibūdina nustatytą sąsają atspindinti vidutinio stiprumo koreliacijos reikšmė.

Vertinant ryšius tarp aptartų ranginių kintamųjų taip pat buvo nustatyta, jog geri *Santykiai su vadovu* koreliuoja su *Paaukštinimo galimybėmis* ($r_s=0,492$) bei *Pripažinimo* subskale ($r_s=0,352$). Galima sutikti, jog šios sąsajos reikšmė gali būti vertintina kaip vidutinė. Shein (2004) pabrėžus stiprią lyderio pranašumo savybes, tokias kaip paprastumas, nuoširdumas, klaidų pripažinimas bei kritikos priėmimas, Jucevičius ir Uus, (2008) tik patvirtino, jog jos daro didžiulę įtaką organizacijos kultūros formavimuisi. Kolektyve, kur vyrauja žmonių noras pasidalinti sukauptomis žiniomis bei lyderio gebėjimas jas valdyti paprastai vyrauja harmoninga atmosfera, draugiški darbuotojų santykiai, ką kartu ir apibūdina nustatyta silpna koreliacija su *Darbo pobūdžio* faktoriumi ($r_s=0,463$). Šiuo atveju galima sutikti su darbe jau minėtu Valiūno ir Drejerio (2019) teiginiu, jog kiekvienas darbuotojas gali skirtingai vertinti ir suvokti savo pasitenkinimą darbu. Tai tik patvirtina, jog pasitenkinimas darbu yra susijęs su pačių žmonių požiūriu, atsižvelgiant į jiems svarbius aspektus, pavyzdžiui, santykius su vadovu, reikšmingai veikiančias jų asmeninį, socialinį ir darbinį gyvenimą bei elgesį darbe. Galima teigti, jog nejausdamas įtampos darbuotojas jausis reikalingas, o ir darbą atliks su malonumu.

Žemiau pateikiami kiti reikšmingi ryšiai tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu subskalių (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Sąsajos tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu faktorių

Faktorius			Pasitenkinimas darbu	
			Paaukštinimo galimybės	Darbo pobūdis
Organizacijos kultūra	Struktūrinių organizacijos vienetų dermė	Spearman koreliacijos koeficiento reikšmė	0,327	-
		p reikšmė	0,000	
	Komandinio darbo ir bendradarbiavimo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose organizacijoje	Spearman koreliacijos koeficiento reikšmė	-	0,334
		p reikšmė		0,000
	Tradicijų ir papročių raiškos tendencijos organizacijoje santykyje su išorės aplinka	Spearman koreliacijos koeficiento reikšmė	0,325	0,471
		p reikšmė	0,000	0,000
	Stereotipizacijos raiška santykyje su organizacijos vertybėmis, tikslais ir vizija	Spearman koreliacijos koeficiento reikšmė	0,330	0,332
		p reikšmė	0,000	0,000
	Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos tendencijos	Spearman koreliacijos koeficiento reikšmė	-	0,313
		p reikšmė		0,000

Atlikus koreliacinę analizę gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog stiprėjant *Struktūrinių organizacijos vienetų dermei* didėja ir *Paaukštinimo galimybės* ($r_s= 0,327$; $p = 0,000$). Nors ryšys tarp minėtų faktorių vertintinas, kaip silpnas, tačiau darbuotojai sutinka, jog tie, kurie gerai atlieka savo darbą, t.y. išmano ir yra susipažinę su vykdomos veiklos procedūromis, normomis bei supranta savo atsakomybes – turi galimybę būti paaukštinti. Su *Paaukštinimo galimybėmis* taip pat silpnai, tačiau statistiškai labai reikšmingai koreliuoja ir *Organizacijoje puoselėjamos tradicijos bei papročiai santykyje su išorės aplinka* ($r_s= 0,325$; $p = 0,000$) bei formuojama *Stereotipizacija, turinti ryšį su organizacijos tikslais bei vizija* ($r_s = 0,330$; $p = 0,000$). Vertinant ryšį tarp tiriamų konstruktyvų

galima pagrįsti Šimanskienės (2008) nuomonę, jog organizacijoje puoselėjamos vertybės bei papročiai daro įtaką žmonių elgesiui. Prisidėdami prie tradicijų kūrimo bei puoselėjimo darbuotojai geba sutelkti dėmesį bei pastangas bendram ir veiksmingam darbui pasiekti, ką savo darbuose analizavo Veeinhardt ir Nikaitė (2008).

Iš pateiktos lentelės matyti, jog geriausiu ryšiu silpnos koreliacijos reikšmės intervale santykyje su *Darbo pobūdžiu* pasižymi organizacijoje puoselėjamos *Tradicijos bei papročiai* ($r_s = 0,471$; $p = 0,000$). Galima daryti prielaidą, jog nuolat informuojami apie organizacijos pasiekimus bei veiklos rezultatus, darbuotojai labiau įsitraukia į vystomus organizacijos raidos procesus. Taip formuodami ne tik jų prigimtinus, jų praktika, ar nuomone grįstus papročius, tačiau kartu ir asmeninį pasitenkinimą darbu, kuris išreiškiamas malonumo ir pasididžiavimo savo darbu išraiška, ką nagrinėdama pasitenkinimą darbu ir mini Dambrauskienė (2016). Silpnesniu ryšiu santykyje su *Darbo pobūdžiu* vertinamos sąsajos tarp *Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos* ($r_s = 0,471$; $p = 0,000$).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigi, jog nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp keturių pasitenkinimo darbu subskalių ir aštuonių organizacijos kultūros faktorių patvirtina ryšį tarp darbe nagrinėtų konstruktyvų. Nėra abejonės, jog į organizaciją darbuotojai ateina jau turėdami susiformavusią pasaulėžiūrą, kurios centre yra įtvirtintos vertybės, pagrindžiančios jų lūkesčius bei tapusios jų tapatybės dalimi. Vertinant organizaciją, kaip kultūrinės įvairovės vietą, reikšmingas tampa profesionalus ir sąmoningas darbuotojų valdymas. Jų palaikymas gali turėti įtakos geresniam klientų keliamų iššūkių supratimui, norui juos įveikti. Nuolatinis dėmesys, lyderių pagalba, procesų tobulinimas sąlygoja ir stiprios organizacijos kultūros formavimąsi, kas neabejotinai gali tapti sėkmingos organizacijos veiklos daugikliu.

Išvados

1. Organizacijos kultūros daugiadimensiškumas formuoja identitetinę darbuotojų aplinką, kurioje priimami sprendimai bei vystomos elgesio normos įtakoja požiūrį į vykstančius procesus. Esminėms šio reiškinio dimensijoms priskiriamos puoselejamos vertybės, požiūris į darbą, tradicijos, kurios padeda formuoti organizacijos santykį su išorės aplinka. Tvari organizacijos kultūra tampa elgesio standartais, pagrįstais etinėmis vertybėmis, leidžiančiomis formuoti darbuotojų profesinį tapatumą ir teigiamą požiūrį į atliekamus procesus. Pozityvi organizacijos kultūra sudaro sąlygas užtikrinti emocinį prisirišimą prie įmonės, įsitraukimo ir atsidavimo savo organizacijai jausmą, kuris svarbus bendrai jos sėkmei. Analizuojant organizacijos kultūrai būdingus bruožus, tokius kaip misija, nuoseklumas, įsitraukimas ir prisitaikymas, atsiranda galimybė identifikuoti tobulintinas veiklos sritis, taip siekiant efektyvesnių veikos rezultatų, kartu nustatyta, jog tam įtakos turi ir vadovybės vertinimo, darbuotojų elgesio stebėjimo bei vertybių interpretavimo rodikliai.

Nustatyta, jog pasitenkinimo darbu aspektai lemia darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą ir jo kokybę. Atspindėdamas psichologinių bei organizacijos aplinkos sąlygų kompleksą, šis reiškinys išorinių ir vidinių veiksnių, tokių kaip subjektyvus procesų suvokimas, motyvacija, emocinė būseną, savirealizacijos galimybė, planavimas, finansinis atlygis, darbo sąlygos, grafikas, patirtis, bendravimas, pagalba padeda darbuotojui atlikti subjektyvų darbo, jo aplinkos vertinimą, neretai grįstą patirtimi bei asmeniniais įsitikinimais. Pasitenkinimas darbu sąlygojamas profesinės ir asmeninės gerovės, suprantamos ir kiekvieno darbuotojo interpretuojamos per individualią patirtį bei suvokimą. Galima teigti, jog pandemijos aplinka negali paveikti bendro darbuotojo pasitenkinimo darbu, tačiau įvykę darbo tvarkos pokyčiai turi įtakos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo didinimui, socialinio santykių potencialo nuotolinėmis darbo sąlygomis stiprinimui, kas leido tobulinti darbo procesus.

2. Organizacijos kultūros vertinimo galimybes galima sieti su darbuotojų gerovės bei savirealizacijos prielaidomis, santykių su vadovu ar bendradarbiais raiškos tendencijomis, psichologinio klimato formavimo bei vertybių interpretavimo ir struktūrinių organizacijos vienetų derme. Rezultatai leidžia teigti, jog darbuotojai palankiai vertina organizacijos kultūros raiškos bei vystymosi perspektyvas, noriai jas puoseleja. Nors organizacijoje ir sudaromos sąlygos savirealizacijai, tačiau darbuotojai kartais jaučiasi neišgirsti, nepakankamai vertinami, kas galimai turi įtakos jų savivertei ir darbo rezultatams. Formuodama stiprią organizacijos kultūrą, organizacija daug dėmesio skiria aiškiam veiklos procedūrų formavimui, kas galimai padeda prisitaikyti bei priimti netradicinius sprendimus, ką pozityviau vertina gamybos nei administracijos darbuotojai. Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų jaučiasi „prisirišę“ prie organizacijos, žino jos veiklos įkūrimo istoriją, procesų raiškos tikslumą. Pagal išskirtus esminius kriterijus apibendrinant analizuotos organizacijos kultūros raiškos aspektus galima teigti, jog jos vertinimą lemia amžius, išsilavinimas, darbo vietos pobūdis bei darbo patirtis.
3. Nustatyta, jog vidutinį ir aukštą pasitenkinimą darbu organizacijoje jaučia dauguma apklaustųjų. Stebima, jog didžiausią reikšmę pasitenkinimui darbu turi atliekamo darbo pobūdžio, komunikacijos bei vadovavimo veiksniai, mažiausią – pripažinimas, kas leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai nesijaučia pakankamai įvertinti. Gamybos darbuotojai yra labiau patenkinti darbo atlygiu ir suteikiamomis naudomis organizacijoje nei administracijos darbuotojai, tačiau pastarieji sėkmingiau sutaria su tiesioginiais vadovais ir kolegomis. Moterys organizacijoje

mažiau patenkintos gaunamu atlyginimu, tačiau palaiko geresnius santykius su kolegomis, labiau didžiuojasi atliekamu darbu bei mėgaujasi atliekama veikla. Paaukštinimo galimybes organizacijoje palankiau vertina vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai, nei baigę aukštąjį mokslą. Kartu stebima, jog daugiau nei 10 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbo pobūdžiu bei ryšiais darbe nei tie, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų. Ilgesnį laiką organizacijoje dirbantieji taip pat palankiau vertina savo santykius su tiesioginiu vadovu bei kolegomis, nei tie, kurie organizacijoje dirba iki vienerių metų.

4. Nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp keturių pasitenkinimo darbu ir aštuonių organizacijos kultūros subskalių, kas patvirtina ryšį tarp darbe nagrinėtų reiškinių. Buvo nustatyta, jog *Organizacijos kultūros pozityvi raiška ir įtaka sėkmingam organizacijos vystymuisi, Darbuotojų gerovės kūrimo prielaidos ir idėjų realizavimo galimybės organizacijoje, Santykio su vadovu raiškos tendencijos ir ateities perspektyvos, Struktūrinių organizacijos vienetų dermė, Komandinio darbo ir bendradarbiavimo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose organizacijoje, Tradicijų ir papročių raiškos tendencijos organizacijoje santykyje su išorės aplinka, Stereotipizacijos raiška santykyje su organizacijos vertybėmis, tikslais ir vizija bei Vidinės komunikacijos ir bendravimo kultūros raidos tendencijos koreliuoja su pasitenkinimą darbu atspindinčiomis Paaukštinimo galimybėmis, Pripažinimu, Darbo pobūdžiu bei ryšiais darbe*. Nėra abejonės, jog į organizaciją darbuotojai ateina jau turėdami susiformavusią pasaulėžiūrą, kurios centre yra įtvirtintos vertybės, pagrindžiančios jų lūkesčius bei tapusios jų tapatybės dalimi. Teikdami pirmenybę organizacijos kultūrai, kuri dera su jų demografinėmis savybėmis, darbuotojai gali tapti struktūrinių ar procedūrinių pokyčių jėga, turinčia įtakos pačios kultūros transformacijai. Svarbu yra užtikrinti darbuotojų savirealizacijos ir kūrybiškumo vystymą per mokymą, tarpusavio santykį, analizuojant ir jų pasitenkinimą darbu. Toks organizacijos kultūros procesų valdymas tampa stiprios žmogiškųjų išteklių strategijos dalimi, o ryšio tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu suvokimas įgalina suprasti darbuotojų lūkesčius ir tenkinti jų poreikius, sėkmingai siekianti veiklos rezultatų produktyvumo.

Literatūros sąrašas

1. Adomynienė, E., & Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 13-28.
2. Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, ISSN (Online), 2455-5630.
3. Amah, E., & Daminabo-Weje, M. (2013). Corporate culture: A tool for control and effectiveness in organizations. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(15), 42-49.
4. *American Anthropologist*.(1944). 1(46).30-44 [žiūrėta 2021-05-19]. Prieiga per internetą: <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1525/aa.1944.46.1.02a00030>.
5. Arnold, M. (1869). *Culture and Anarchy*. London: SMITH, ELDER AND CO [žiūrėta 2021-05-19]. Prieiga per internetą: https://brittlebooks.library.illinois.edu/brittlebooks_open/Books2009-03/arnoma0001culana/arnoma0001culana.pdf.
6. Arora, S., & Vyas, S.(2020) Job satisfaction at the time of COVID-19: An investigation of information technology sector in India. *Mukt Shabd Journal*. [žiūrėta 2021-03-05]. ISSN 2347-3150.
7. Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business Management and Accounting*, 2(1), 322984.
8. Bakanauskienė, I., & Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis*. Kaunas: VDU leidykla.
9. Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard business review*, 94(1), 58-66.
10. Bednarska-Wnuk, I., & Syper-Jędrzejak, M. (2015). The meaning of stereotypes in the workplace in respect of employability. *Journal of Positive Management*, 6(2), 88-102. doi: <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2015.012>.
11. Bhattarai, M. (2020). Working from home and job satisfaction during the pandemic times. [žiūrėta 2021-03-13]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/342914908_Working_from_Home_and_Job_Satisfaction_During_the_Pandemic_Times.
12. Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour*. United Kingdom: Pearson Education.
13. Bukartienė, L. (2008). N ligoninės organizacijos kultūra slaugytojų požiūriu. *Sveikatos mokslai*. 3 (22), 149-154.
14. Bukšnytė, L., & Švobaitė, K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris= International journal of psychology: a biopsychosocial approach..* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2009.
15. Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.
16. Burtonshaw-Gunn, S., & Salameh, M. (2009). *Essential tools for organisational performance: Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants*. John Wiley & Sons.
17. Butkevičienė, Eglė, Perminienė, Milda, & Vaidelytė, Eglė (2021). *Nevyriausybinių organizacijos: teorija ir praktika: vadovėlis*. KTU leidykla Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090217221>.

18. Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs* [žiūrėta 2021-04-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.2508>.
19. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2013). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.
20. Copuš, L., Šajgalíková, H., & Wojčák, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: subculture perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360-367.
21. Coughlan, L., Haarhoff, R., & Moolman, H. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management*, 45(2), 97-107.
22. Dagdeviren, O. (2018). *Startups grow with people*. Publisher: Independently published.
23. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (75), 41-56.
24. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
25. Davis, R., & Cates, S. (2018). The implementation of the organizational culture assessment instrument in creating a successful organizational cultural change. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1).
26. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
27. Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.
28. Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
29. Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. In *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations* (pp. 51-74). Springer, Cham.
30. Festing, M., & Kraus, A. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on global employees. *Challenges for Tomorrow's Management*, No. 2020-19-EN [žiūrėta 2021-03-26]. Prieiga per internetą: https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-19-EN_CHAIR.pdf.
31. Ganzin, M., Gephart, R. P., & Suddaby, R. (2014). Narrative and the construction of myths in organizations. In *Language and communication at work: Discourse, narrativity, and organizing*, 219-260. Oxford University Press. doi: 10.1093/acprof:oso/9780198703082.003.0010.
32. Gerdhe, S. (2012). The policies that affect the extent of the subCultures' Alignment in organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(1), 191.
33. Grueso-Hinestroza, M. P., López-Santamaría, M., González, J. L., Salcedo, W., & Amaya, M. (2018). Organizational Culture Artifacts and Compassionate Human Resources Practices in a Healthcare Organization. *Asian Social Science*, 14(4). doi:10.5539/ass.v14n4p90.
34. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.

35. Hoon, C., & Jacobs, C. D. (2014). Beyond belief: Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, 12(4), 244-273. doi: 10.1177/1476127014544092.
36. Huczynski, A., & Buchanan, D. (2007). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.
37. Young (2020)
38. Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139. doi: 10.1177/1059601108329717.
39. Yu, X., Zhao, Y., Li, Y., Hu, C., Xu, H., Zhao, X., & Huang, J. (2020). Factors Associated With Job Satisfaction of Frontline Medical Staff Fighting Against COVID-19: A Cross-Sectional Study in China. *Frontiers in public health*, 8.
40. Jahanian, R., & Salehi, R. (2013). Organizational culture. *International journal of academic research in progressive education and development*, 2(3), 96. doi: 10.6007/IJARPED/v2-i3/82.
41. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
42. Jucevičius, G. & Uus, I. (2008). *Kūrybiškumas organizacijose: mokomoji knyga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2021-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/459/kurybiskumas-organizacijose/>.
43. Kačerauskas, T. (2011). Kūrybos ekonomikos antikinės ištakos. *FilosoFija. sociologija*, (3), 296-304.
44. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
45. Khan, I., Nawaz, A., Qureshi, Q. A., & Khan, Z. A. (2016). The Impacts of Burnout, Absenteeism and Commitment on Intention to Leave. *Journal of Education and Practice*, 7(1), 5-9.
46. Koschmann, M. A., & McDonald, J. (2015). Organizational rituals, communication, and the question of agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256. DOI: 10.1177/0893318915572386.
47. Labanauskaitė, I., & Fominienė, V. B. (2016). Sveikatingumo industrijos specialistų pasitenkinimas darbu. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 1(45), 16-21.
48. Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 84-101.
49. Matos, R. A. D. C., Akutsu, R. D. C. C. D. A., Zandonadi, R. P., Rocha, A., & Botelho, R. B. A. (2020). Wellbeing at Work before and during the SARS-COV-2 Pandemic: A Brazilian Nationwide Study among Dietitians. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5541.
50. Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240.
51. Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour*. United Kingdom :Pearson education.
52. Mwamwenda, T.S. (1995). Job satisfaction among secondary school teachers in Transkei. *South African Journal Of Education*, 15 (2), 84-86.
53. Naubetchanovienė, S. (2013). Filosofija ir sociologija tarpdalykinių tyrimų kontekste. *Filosofija. sociologija*, 24 (3), 154-159.
54. Naujanienė, R., Motiečienė, R., Mažeikienė, N., Varžinskienė, L., & Ruškus, J. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (12), 90-105.

55. Oberföll, K., Adame, M. E. C., & García, M. L. S. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business, Universidad del Pacífico (Lima, Peru)*, 10(2), 24-47.
56. Odor, H. O. (2018). Organisational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 6(1), 31-39. doi: 10.18535/ijssrm/v6i1.em05.
57. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., & Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292-298.
58. Paužolienė, J., & Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba 14 (2)*, 157-162.
59. Perkins, K. M. (2019). Assessing organizational culture made simple. *Forbes*. [žiūrėta 2021-03-04]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2019/10/12/assessing-organizational-culture-made-simple/?sh=7874e4ed34cc>.
60. Ramlan, S., Abashah, A., Samah, I., Rashid, I., & Radzi, W. (2018). The impact of language barrier and communication style in organizational culture on expatriate's working performance. *Management Science Letters*, 8(6), 659-666.
61. Ren, T., Cao, L., & Chin, T. (2020). Crafting jobs for occupational satisfaction and innovation among manufacturing workers facing the COVID-19 crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3953.
62. Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482.
63. Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
65. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. United States of America: John Wiley & Sons.
66. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behaviour*. United States of America: John Wiley & Sons.
67. Stundžė, L. (2009). Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas. *Informacijos mokslai*, (49), 99-117.
68. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, (53), 63-85.
69. Sulkowski, L. (2012). Elements of organizational culture: Theoretical and methodological problems. *Management (Zielona Góra)*, 16(2). doi: 10.2478/v10286-012-0056-y.
70. Survutaitė, D. (2016). Mokyklos kultūros raiška: monografija. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
71. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 1-6.
72. Šimanskienė, L., & Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
73. Švagždienė, B., Čepienė, K., & Bradauskienė, K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 108-121.
74. Tatar, A. (2020). *Impact of job satisfaction on organizational commitment*. [žiūrėta 2021-04-23]. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment.

75. Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(6), 464-470.
76. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* [žiūrėta 2021-05-19]. Prieiga per Google books.
77. Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
78. Urba, K. (2015) Lietuvos kultūros politika. *Lietuvos kultūros politika – straipsniai*. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą: <https://sites.google.com/site/kulturospolitikosmodelis/kulturos-istatymo-projektas/lietuvos-kulturos>.
79. Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė.
80. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, (76), 123-138.
81. Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *Conference for Young Researchers" Economics and Management". Vilnius, Lithuania*.
82. Vanagas, R., & Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
83. Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 1-18.
84. 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.
85. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 5(29), 221-230.
86. Vveinhardt, J., & Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176-186.
87. Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, 17(1), 142-151.
88. Zhang, S. X., Chen, J., Jahanshahi, A. A., Alvarez-Risco, A., Dai, H., Li, J., & Patty-Tito, R. M. (2021). Succumbing to the COVID-19 pandemic – Healthcare workers not satisfied and intend to leave their jobs. *International journal of mental health and addiction*, 1–10.