



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo
organizacijai sąajos**
Baigiamasis magistro studijų projektas

Brigita Švilpienė
Projekto autorė

Doc. dr. Diana Lipinskienė
Vadovė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Brigita Švilpienė
Projekto autorė

Doc. dr. Diana Lipinskienė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Brigita Švilpienė

Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąajos

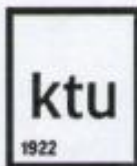
Akademinių sąžiningumo deklaracija

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) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu 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.

Brigita Švilpienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Brigitai Švilpienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos
--	---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Relationship Between Strong Organizational Culture and Employees' Commitment to the Organization
---	---

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinė literatūra nagrinėjama tema, empirinio tyrimo duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti stiprios organizacijos kultūros sąvoką ir bruožus;
2. Išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąvoką, formas ir veiksnius;
3. Ištirti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas pasirinktoje organizacijoje.

Vadovė doc. Dr. Diana Lipinskienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Brigita Švilpienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 24 d.

Švilpienė Brigita. Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Diana Lipinskienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: stiprios organizacijos kultūros sąvoka, stiprios organizacijos kultūros bruožai, darbuotojų įsipareigojimas, įsipareigojimo formos.

Panevėžys, 2024. 54 p.

Santrauka

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas ryšys tarp stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Organizacijos kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas yra svarbūs elementai, darantys įtaką ne tik kasdieninėje darbo veikloje, bet ir organizacijos ilgalaikiai sėkmei bei augimui. Šia analizė siekiama giliau suprasti, kaip stiprios organizacijos kultūros elementai veikia darbuotojų įsipareigojimą.

Baigiamojo darbo objektas – stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąajos. Darbo tikslas – atskleisti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąajas. Baigiamojo darbo tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai: atskleisti stiprios organizacijos kultūros sąvoką ir bruožus; išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąvoką, formas ir veiksnius; ištirti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąajas. Įgyvendinti darbo uždavinius padėjo mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa, dokumentų analizė, fizinės aplinkos stebėjimas) ir statistinė duomenų analizė.

Teorinėje darbo dalyje išryškinama stiprios organizacijos kultūros esmė, apibūdinant jos pagrindinius bruožus. Stipri organizacijos kultūra pasižymi darbuotojų atsakingumu ir įsipareigojimu organizacijos vertybėms bei taisyklėms. Svarbu, kad darbuotojai ne tik žinotų organizacijos deklaruojamas vertybes, bet ir jas įgyvendintų savo darbe su atsakomybe ir pripažinimu.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojai gali įsipareigoti emocine, normatyvine arba tęstine forma, grindžiama asmeniniais troškimais, konkrečiais įsipareigojimais arba ekonominiais bei socialiniais veiksniais.

Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, ypač išsiskiriant darbuotojų emociniame įsipareigojime.

Švilpienė Brigita. Relationship Between Strong Organizational Culture and Employees' Commitment to the Organization. Master's Final Degree Project / assoc. prof. dr. Diana Lipinskienė; 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: strong organizational culture, organizational commitment, types of organizational commitment.

Panevėžys, 2024. 54 pages.

Summary

This master thesis explores the link between a strong organisational culture and employee commitment to the organisation. Organisational culture and employee commitment are important elements that influence not only day-to-day work activities but also the long-term success and growth of an organisation. This analysis aims to gain a deeper understanding of how the elements of a strong organisational culture affect employee commitment.

The subject of the thesis is relationship between strong organizational culture and employees' commitment to the organization. The aim of the work is to reveal the links between a strong organizational culture and employees' commitment to the organization. The objectives of the thesis are: to explain the concept and features of a strong organisational culture; to analyse the concept, forms and factors of employee commitment to the organisation; to investigate the links between a strong organisational culture and employee commitment to the organisation. The objectives of the work were achieved by analysing the scientific literature, quantitative research (questionnaire survey, document analysis, observation of the physical environment) and statistical data analysis.

The theoretical part of the thesis highlights the essence of a strong organisational culture by describing its main features. A strong organisational culture is characterised by employee responsibility and commitment to the values and rules of the organisation. It is important that employees are not only aware of the values declared by the organisation, but also implement them in their work with responsibility and recognition.

An analysis of the literature has shown that employee commitment can be emotional, normative or ongoing, based on personal desires, specific commitments or economic and social factors.

The quantitative study revealed a statistically significant relationship between organisational culture and employees' commitment to the organisation, with a particular difference in employees' emotional commitment.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Darbuotojų įsipareigojimo koncepcijos analizė.....	13
1.1. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai samprata.....	13
1.2. Įsipareigojimo formos ir veiksniai	15
2. Stiprios organizacijos kultūros koncepcijos analizė.....	22
2.1. Organizacijos kultūros samprata ir lygmenys	22
2.2. Stiprios organizacijos kultūros bruožai	28
3. Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajų tyrimas	
33	
3.1. Tyrimo metodika ir eiga	34
3.2. Tyrimo rezultatai	37
3.2.1. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai.....	37
3.2.2. Stiprios organizacijos kultūros bruožų raiška.....	41
3.2.3. Vertybių raiška fizinėje aplinkoje	44
3.2.4. Vertybių raiška įmonės dokumentuose	46
3.2.5. Stiprios organizacijos kultūros ir įsipareigojimo ryšys	46
Išvados.....	53
Rekomendacijos	54
Literatūros sąrašas	55
Priedai.....	60
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	60
2 priedas. Klausimynas.....	62
3 priedas. Stebėjimo protokolo forma	65
4 priedas. „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023” konferencijos pažymėjimas	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sampratos	13
2 lentelė. Organizacijos kultūros sąvoka.....	22
3 lentelė. Raiškos rezultatų interpretacija	36
4 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos UAB „Burbuliukas ir Co“	37
5 lentelė. Organizacijos ir darbuotojų vertybių dermė (respondentų skaičius).....	43
6 lentelė. Emocinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija.....	47
7 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija	49
8 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija.....	51

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įsipareigojimo organizacijai modelis	14
2 pav. Įsipareigojimo organizacijai formos.....	16
3 pav. Organizacijos kultūros elementai	25
4 pav. Organizacijos kultūros elementai	25
5 pav. Įmonės prekės ženklai	33
6 pav. Apdovanojimas.....	33
7 pav. Darbuotojų įsipareigojimo lygis.....	38
8 pav. Emocinio įsipareigojimo raiška.....	39
9 pav. Tęstinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe.....	40
10 pav. Normatyvinio įsipareigojimo raiška	41
11 pav. Vertybių raiška fizinėje aplinkoje	42
12 pav. Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujasi organizacija	42
13 pav. Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujasi darbuotojai savo veikloje	43
14 pav. Fresh Post fizinė aplinka	45

Įvadas

Darbo aktualumas. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kurioje vyrauja nuolatiniai pokyčiai, svarbu turėti kompetentingus ir savo organizacijai įsipareigojusius darbuotojus. Organizacijose darbuotojų įsipareigojimas organizacijai tampa vis svarbesniu konkurencinio pranašumo veiksniu (Meyer & Parfyonova, 2010). Tai reiškia, kad organizacijos, siekdamos efektyvumo ir stabilių darbuotojų, investuoja į strategiją, kuri skatina darbuotojų įsipareigojimą ir mažina darbo vietos keitimo tendencijas (Morrow, 2011). pastebi, kad organizacijos siekia suburti kolektyvus, kurių darbuotojai būtų motyvuoti bendrų tikslų siekimui, tuo pačiu metu turėtų aukšto lygio kompetenciją savo srityje. Tokias komandas suburti yra tikras iššūkis, todėl po komandos sukūrimo ypač svarbu užtikrinti ilgalaikį darbuotojų išsaugojimą. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir kaitos mažinimas yra svarbūs kiekvienai organizacijai. Įsipareigojimas organizacijai svarbus komandos lojalumui ir stabilumui bei teigiamai veikia jos efektyvumą ir organizacijos pelningumą (Ghorbanhosseini, 2013). Taigi, organizacijoms itin svarbūs darbuotojai, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijai, bei išlieka jai lojalūs.

Tuo tarpu, organizacijų pasaulyje, kuriame darbuotojai nuolatos migruoja dėl geresnių darbo sąlygų ir atlyginimo, organizacijos priverstos stipriai konkuruoti rinkoje. Dėl šios priežasties svarbu vertinti tarpusavio santykius, vertybes, nuostatas ir požiūrį į organizacijos kultūrą. Nuo vyraujančios organizacijos kultūros priklauso, ar organizacija gali pasiekti tikslus, nes organizacijos kultūra yra panaši į asmenybę – ji yra nematoma, tačiau suvienija komandą, teikia prasmę ir nurodo kryptį. Pasak mokslininkų (Hitka, Vetrakova ir kt., 2015, Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003;), organizacijos kultūra tai kolektyvinės vertybės, įsitikinimai, normos, įpročiai, simboliai ir kitos bendros organizacijos narių veiklos sąlygos. Tai yra ne rašytos, bet labai svarbios taisyklės, kurios nusako organizacijos narių bendravimo, elgesio ir bendradarbiavimo būdą.

Vis daugiau mokslininkų (Hartnell, Kinicki, 2011; Meyer ir kt., 2002, Thokozani, Maseko, 2017) teigia, kad kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo didesnė įtaka daroma darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Dauguma mokslininkų, tyrinėjančių stiprią organizacijų kultūrą, vieningai sutinka, kad gerai ir tinkamai sukurta organizacijos kultūra yra vienas iš pagrindinių veiksnių sėkmingam konkurenciniam pranašumui, nes stipri organizacijos vidinė kultūra, skatinanti efektyvų darbą, yra sunkiai nukopijuojama. Taip pat stipri organizacijos kultūra yra svarbi toms organizacijoms, kurios siekia formuoti savo unikalų identitetą ir išsiskirti iš kitų.

Mokslininkai teigia, kad stipri įmonės kultūra yra lemiamas konkurencinio pranašumo veiksnys. Staniulienės (2010) teigimu, stipri organizacijos kultūra sukuria darbuotojų sutarimą dėl bendrų vertybių, taisyklių, normų ir tiesų. Stipri organizacijos kultūra leidžia įmonėms pasiekti didesnę konkurencinį pranašumą, padidinti efektyvumą, produktyvumą ir pelningumą.

Darbo temos ištirtumas ir problematika. Tema apie įsipareigojimą organizacijai moksliniuose tyrimuose yra populiari ir plačiai ištirta.

Dauguma autorių (Girdauskienė, 2011; Janonienė, Skučaitė ir Endriulaitienė, 2015; Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008; Meyer ir Herscovitch, 2001; Solinger ir kt., 2008) atliko įsipareigojimo sąvokos analizę, tuo tarpu kiti mokslininkai (Allen ir Meyer, 1991; Alonderienė ir Juknevičienė, 2017; Ashman ir kt., 2007; Cook ir Wall, 1980; Kavaliauskienė, 2012; Kavaliauskienė ir Simonavičius, 2019) identifikavo emocinės, normatyvinės ir tęstinės dimensijos požiūrius į įsipareigojimą.

Organizacijos kultūros tema yra nagrinėjama tiek užsienio (Madu, 2012; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Wiseman, Ngirande, Setati, 2017) tiek Lietuvos (Sekliuckienė, 2009; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012) mokslininkų. Tačiau iki šiol stokojama išsamių tyrimų, kuriuose būtų tirtas ryšys tarp stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai.

Eilė autorių (Huhtala, Feldt, 2016; Kaziliūnas 2004, Memon ir kt., 2014; Peters, Waterman, 1982) analizavo darbuotojų įsipareigojimo ir organizacijos kultūros ryšį ir nustatė, kad augantis įsipareigojimo lygis skatina darbuotojus ilgiau išlikti lojaliais organizacijai, kurioje dirba, o ypač paslaugų teikimo srityse.

Formuluojant **mokslinę problemą**, siekiama atsakyti į šį klausimą: koks yra stiprios organizacijos kultūros bruožų ryšys su darbuotojų įsipareigojimu?

Darbo objektas: stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

Darbo tikslas: atskleisti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti stiprios organizacijos kultūros sąvoką ir bruožus;
2. išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąvoką, formas ir veiksnius;
3. ištirti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas UAB „Burbuliukas ir Co“.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, stebėjimas, dokumentų analizė.

Duomenų analizės metodai:

1. Statistinė analizė pasinaudojant Microsoft Office ir SPSS statistikos programas.
2. Koreliacinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas yra tame, kad atlikta mokslinės literatūros analizė, leidusi susisteminti darbuotojų įsipareigojimo ir organizacijos kultūros sąvokas, nustatyti ir apibrėžti darbuotojų įsipareigojimo formas ir veiksnius, bei stiprios organizacijos kultūros bruožus.

Darbo praktinis reikšmingumas pasireiškia tyrimo instrumentarijaus sukūrimu, kuris leidžia tirti darbuotojų įsipareigojimą, stiprios organizacijos kultūros bruožų raišką organizacijoje ir šių reiškinių sąsajas.

Darbą sudaro: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, 97 šaltiniai literatūros sąrašė, 14 paveikslų, 8 lentelės, 4 priedai. Darbo apimtis – 59 puslapiai.

Konferencijoje skaityti pranešimai:

Švilpienė, Brigita. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formos ir veiksniai: teorinės įžvalgos. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2023 lapkričio 24 d.

Publikuotų straipsnių bibliografinis sąrašas:

ŠVILPIENĖ, Brigita, LIPINSKIENĖ, Diana. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formos ir veiksniai: teorinės išvalgos. Technologijų ir verslo aktualijos – 2023: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Panevėžys, 2023 lapkričio 24 d.

1. Darbuotojų įsipareigojimo koncepcijos analizė

1.1. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai samprata

Mokslinėje literatūroje įsipareigojimas organizacijai dažnai apibūdinamas kaip ypatingai svarbus darbuotojo ir organizacijos ryšys, sukuriantis jų tarpusavio lojalumą ir įtakojantis konkurencingumo išlaikymą. Šios sąvokos svarbą ir reikšmę pažymi daugelis mokslininkų, tokių kaip Becker'is (1960), Mowday, Porter'is ir Steers'as (1982), Meyer'is ir Allen'as (1991), Herscovitch'ius ir Meyer'is (2001), Cohen'as (2003), Redman'as ir Snape (2005) ir kiti. Jie atliko įvairius tyrimus, kurie buvo skirti geriau suprasti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai esmę ir įtaką organizacijos veiklai bei konkurencingumui. Šie tyrimai padėjo išryškinti svarbiausias sąsajas ir faktorius, kurie formuoja šį svarbų ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos."

Analizuojant įsipareigojimo organizacijai sampratas ir vertinant įvairias autorių interpretacijas, aišku, kad šios sąvokos apibrėžimas varijuoja priklausomai nuo perspektyvos (žr. 1 lentelę). Lentelėje pateikiami skirtingi požiūriai į tai, kas sudaro įsipareigojimo organizaciją, nuo formalios struktūros iki neformalių santykių tarp narių.

1 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sampratos

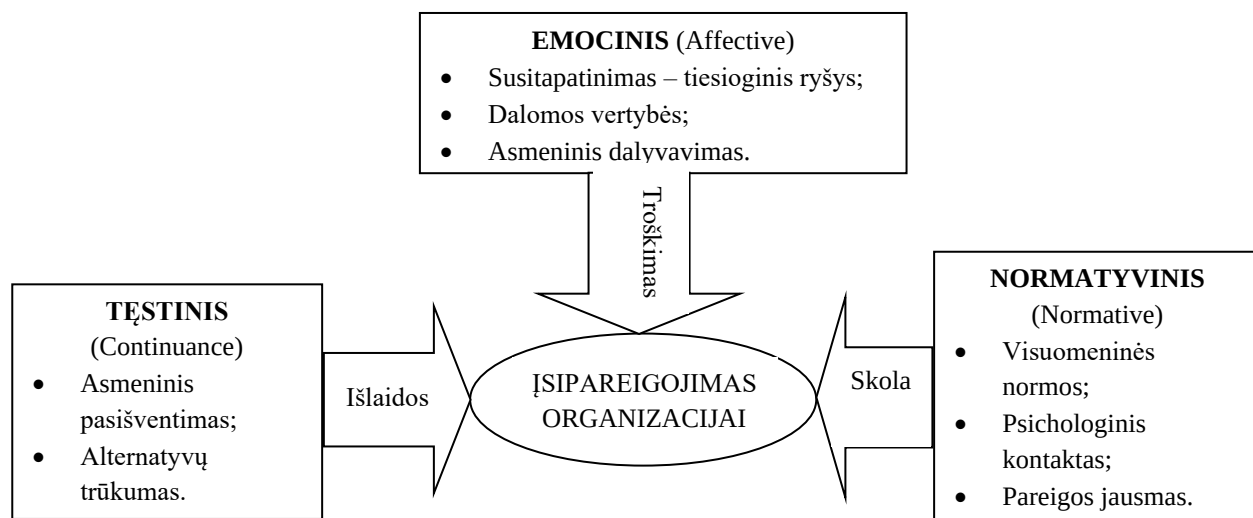
Apibrėžimas	Šaltinis
Įsipareigojimas organizacijai atsiranda, kai žmogus suvokia, kad jo asmeniniai tikslai ir organizacijos tikslai yra susiję, ir jis siekia prisidėti prie pastarosios sėkmės bei ilgalaikio klestėjimo. Tai yra sąlyga, kuri reikalauja nuolatinio darbo ir pastangų siekiant bendro tikslo.	Becker (1960)
Įsipareigojimas organizacijai dažnai yra suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą ir nori likti dirbti.	Porter, Steer, Mowday, ir Boulian (1974)
Atsidavimas, emocinis prisirišimas prie organizacijos tikslų bei vertybių organizacijos labui, o ne vien tik dėl santykinų instrumentinių vertybių.	Buchanan (1974)
Įsipareigojimas – tai darbuotojo požiūris į organizaciją, apimantis emocinės (prisirišimo, identifikavimosi), kognityvinės (tikslų nustatymo, normų, vertybių) ir elgsenos (įsipareigojimo tarnauti organizacijos interesams, stiprinti ją) dimensijų kombinaciją.	Solinger ir kt. (2008)
Įsipareigojimas organizacijai – pozityvi sąsaja su organizacija, darbuotojas pritaria ir pažįsta organizacijos tikslus, bet kartu tai ir ekonominiai mainai, išskaičiavimas, darbuotojai pasilieka, nes nėra kitų įdarbinimo galimybių.	Kavaliauskienė (2009)
Emocinis įsipareigojimas – darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja. Tęstinis įsipareigojimas remiasi nuostoliais, kuriuos darbuotojas galėtų patirti palikdamas organizaciją arba dėl kitų alternatyvų stokos. Normatyvinis įsipareigojimas, tai pareigos jausmas likti organizacijoje.	Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė (2015)
Įsipareigojimas yra psichologinis prisirišimas prie organizacijos tikslų ir vertybių, kurio stiprumas priklauso nuo individo suvokimo. Tai reiškia, kad žmogus identifikuoja save su organizacija ir įsipareigoja siekti jos tikslų ir vertybių, taip atliekant savo darbą su didesniu susižavėjimu ir ryžtingumu.	Meyer ir Herscovitch, (2001)
Įsipareigojimas organizacijai yra kompleksinis požiūris, kuriuo darbuotojas vertina organizaciją, apimantis emocijas (pvz., prisirišimą, tapatumą), mintis (tikslų nustatymą, vertybių internalizavimą) ir elgesį (tarnavimą organizacijos interesams, jos stiprinimą).	Solinger ir kt. (2008)
Darbuotojo įsipareigojimas yra tam tikra jo sinergija su atliekamomis funkcijomis, kuri leidžia geriau atlikti darbą bei teikia abipusės naudos organizacijai ir jos darbuotojui.	Kavaliauskienė ir Simonavičius (2019)

Įsipareigojimas organizacijai gali būti suvokiamas kaip darbuotojo požiūris, emocinis prisirišimas, psichologinis ryšys, susitapatinimas, susitarimas, motyvacija ar tęstinumas.

Pasak mokslininkų (Angelizza Chantica, Cahyani ir Romadhon, 2022) įsipareigojimas yra būklė, kai žmogus lieka organizacijoje ir yra pasirengęs sunkiai dirbti, siekdamas pasiekti organizacijos tikslus. Jei darbuotojas gauna tai, ko nori iš organizacijos, tada darbuotojo darbo motyvas padidės, o darbuotojo diskomfortas sukeliamas dėl to, kad jų atliekamas darbas yra nuobodus ir kompensacijos jiems nepakanka.

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali pasireikšti kaip požiūris, emocinis prisirišimas, psichologinis ryšys, susitapatinimas, susitarimas, motyvacija ar tęstinumas. Swailes (2002) pristato organizacijos įsipareigojimą kaip ilgalaikį siekį išlaikyti svarbius ryšius. Ferris ir Aranya (1983) detalai tyrinėjo šį įsipareigojimą ir jį apibūdina kaip individo norą tapatintis su organizacija, aktyviai dalyvaujant jos veikloje ir siekiant, kad joje išlikti.

Cook'as ir Wall'as (1980) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai atsiskleidžia kaip prisirišimas prie jos, siekiant pasiekti bendrus tikslus ir vertybes. Remiantis šiuo požiūriu, darbuotojo pastangos prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo laikomos svarbiu veiksmu. Ashman'as ir kt. (2007) pabrėžia, kad darbuotojai dėl moralinių priežasčių jaučia įsipareigojimą organizacijai ir tai laikoma tinkamiausia elgesio forma. Šie autoriai išskiria tris svarbius aspektus: emocinį, pagrįstą išlaidomis ir moralinį. Meyer'is ir Allen'as (1991) pristato modelį, paremtą empiriniais duomenimis, kuriame psichologinis įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas kaip prisirišimas, turintis tris formas: emocinę, tęstinę ir normatyvinę (žr. 1 pav.).



1 pav. Įsipareigojimo organizacijai modelis
(Allen ir Meyer, 1991)

Allen'as ir Meyer'is (1991) pabrėžia, kad sąvoka „darbuotojų įsipareigojimas organizacijai“ apima ne tik darbuotojų pasiryžimą bei norą prisidėti prie organizacijos tikslų ir sėkmės, bet ir jų identifikaciją su organizacija. Tai neapsiriboja tik jausmu, kad darbuotojas yra dalis organizacijos, bet yra gilesnis jausmas, kad jis yra neatsiejama organizacijos dalis ir kad organizacijos sėkmė tiesiogiai lemia jo paties asmeninę ir profesinę sėkmę. Šis aspektas ne tik formuoja darbuotojo požiūrį į organizaciją, bet ir gali paveikti jo elgesį bei bendradarbiavimą su kolegomis bei vadovais.

Mowday, Porter'as ir Steers'as (1982) tyrime pabrėžė, kad įsipareigojimas organizacijai apima ne tik darbuotojų pasiryžimą prisidėti prie organizacijos tikslų, bet ir jų emocinį prisirišimą bei tapatumą su organizacija. Šie mokslininkai prisidėjo prie bendro suvokimo apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, akcentuodami, kad svarbu ne tik darbuotojų pasiryžimas ir noras prisidėti prie organizacijos tikslų bei sėkmės, bet ir jų tapatumas su organizacija. Šiems mokslininkas pritarė Hamadamin'as su Atan'u, (2019), teigdami, kad darbuotojo įsipareigojimas yra tai, kai darbuotojas jaučia aistrą tam ką jis daro, ir jaučiasi saugus bei pasirengęs investuoti siekdamas prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai susijęs su jo noru ir gebėjimu prisirišti prie organizacijos dėl jos vertingų tikslų ir vertybių, kurios atitinka jo asmeninius įsitikinimus. Pavyzdžiui, jei organizacija puoselėja socialinę atsakomybę, darbuotojas, kuriam rūpi socialinės vertybės, gali jausti stiprų įsipareigojimą organizacijai, kuri skatina ir praktikuoja tokias vertybes.

1.2. Įsipareigojimo formos ir veiksniai

Įvairių mokslininkų yra analizuojamos įsipareigojimo formos ir veiksniai organizacijai. Rhoades'as, Eisenberger'as ir Armeli (2001) nagrinėjo ryšį tarp įsipareigojimo organizacijai, darbuotojų tapatumo su organizacija ir šio ryšio įtaką darbuotojų elgesiui bei rezultatams. Allen'as ir Meyer'is (1991) pristatė savo tyrimų rezultatus, kuriuose išplėtė įsipareigojimo organizacijai teoriją ir sukūrė modelius, identifikavę tris įsipareigojimo formų klasifikacijas - emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Šias formas taip pat nagrinėjo ir kiti mokslininkai.

Etzioni (1961) siekė klasifikuoti įsipareigojimo reiškinių, remdamasis tam tikrais požymiais. Jis analizavo darbuotojų pritarimą organizaciniam sprendimams ir argumentavo, kad valdžia yra grindžiama darbuotojų natūraliu įsitraukimu organizacijoje, kuri gali pasireikšti viena iš trijų formų (Kavaliauskienė, 2009; Girdauskienė, 2011):

- moralinė įsipareigojimo forma, kuri susijusi su vertybių ir tikslų pripažinimu;
- išskaičiavimo įsipareigojimo forma, kuri susijusi su naudos ir atlygio mainais;
- priverstinė įsipareigojimo forma, kuri pasireiškia neigytvia orientacija, atsirandančia darbinėse santykiuose.

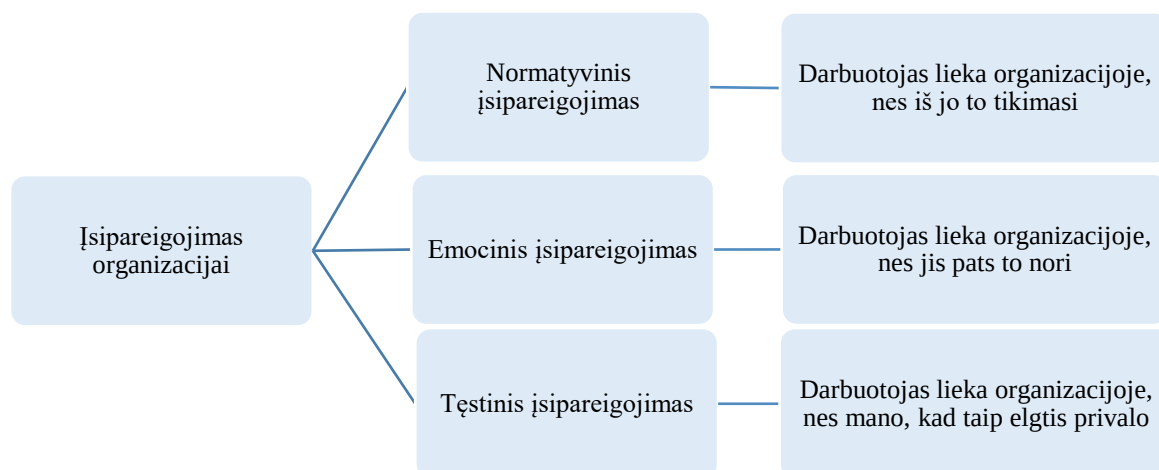
Allen'as ir Meyer'is (1991) pastebėjo, kad įsipareigojimo organizacijai sąvokose pasikartoja tam tikri elementai, kurie buvo aprašyti ir kitų mokslininkų (Eziotini, 1961; Kanter, 1968). Šie elementai apima emocinį ryšį, grindžiamą finansiniais ar moraliniais santykiais. Remiantis šia informacija, jie identifikavo tris pagrindines įsipareigojimo organizacijai formas:

- emocinis įsipareigojimas, kuris yra psichologinis prisirišimas;
- normatyvinis įsipareigojimas, kylantis iš moralinių pareigų;
- nuolatinis arba tęstinis įsipareigojimas, susijęs su išskaičiavimu arba pragmatišku požiūriu (Khan ir kt., 2018; Lipinskienė, 2008; Meyer, Stanley, 2002).

Veršinskienė, Večkienė (2007) pastebėjo, kad Etzioni (1961) bei Meyer'is ir Allen'as (1991) klasifikavimas organizacinio įsipareigojimo formomis turi tam tikrų panašumų. Autorės pastebėjo, jog priverstinis įsipareigojimas atitinka normatyvinio įsipareigojimo paaiškinimą, nuolatinis įsipareigojimas atitinka savo prigimtį susijusį įsipareigojimą, o moralinis įsipareigojimas sutampa

su emocinio įsipareigojimo konceptu. Iš to seka, kad organizacinio įsipareigojimo klasifikacija į skirtingas formas ar tipus praktiškai nepasikeitė laikui bėgant. Meyer'is ir Allen'as (1991), vadovaudamiesi mokslinėje literatūroje išskirtomis organizacijos įsipareigojimo formomis, sukūrė organizacinio įsipareigojimo modelį (žr. 2 pav.).

Toliau pateiktame 2 pav., matyti, įsipareigojimo organizacijai formos ir jų aspektai.



2 pav. Įsipareigojimo organizacijai formos
(sudaryta autorės, pagal Allen ir Meyer, 1991)

Kiekvienas darbuotojas organizacijoje gali rodyti įvairias įsipareigojimo formas, nors jos skiriasi intensyvumu. Vieni gali labiau jausti stiprų emocinį įsipareigojimą, tuo tarpu kitiems gali daugiau pasireikšti normatyvinis įsipareigojimas. Meyer ir Allen (1991) sukūrė conceptualų modelį (žr. 2 pav.), kuris plačiai apibūdina darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sampratą. Šis modelis ne tik apibendrina, bet ir padeda suprasti, kaip darbuotojas gali įsipareigoti organizacijai, lemiantis jo veiksmus ir požiūrį. Toks įsipareigojimas yra esminis veiksnys organizacijos sėkmei ir bendradarbiavimui tarp darbuotojų.

Normatyvinis įsipareigojimas (normative) dar vadinamas formaliuoju įsipareigojimu. Darbuotojas, kuris patiria normatyvinį įsipareigojimą, supranta, kad jis turi išlikti organizacijoje iš moralinės pareigos jausmo. Jis jaučia, kad yra priverstas likti dėl tam tikrų įsipareigojimų, o ne savo noru. Būdamas dėkingas vadovybei ar kolegoms, darbuotojas nesvarsto apie išėjimo galimybę, nes bijo būti laikomas neištikimu ar nepasitikėtu asmeniu organizacijos viduje (Veršinskienė, Večkienė, 2007; Karakus, Aslan, 2009; Kavaliauskienė, 2012).

Pasak Kavaliauskienės ir kt. (2012), bei Mikalauskaitės ir Lipinskienės (2011) normatyvinis įsipareigojimas gali būti nustatomas pagal šiuos požymius:

- darbuotojas lieka organizacijoje dėl moralinės pareigos jausmo;
- jaučia priklausomybę nuo organizacijos;
- lieka dirbti organizacijoje, nes vadovai ir kolegos pasitiki ir tiki jo gebėjimais;
- jaučia norą atsidėkoti organizacijai;
- jaučia baimę palikti organizaciją, nes nenori nuvilti organizacijos narių.

Todėl apibendrinant galima teigti, kad darbuotojas, kuris pasižymi normatyviniu įsipareigojimu, dažniausiai išlieka organizacijoje, nes jis nenori nuvilti kitų organizacijos narių ir todėl nesiryžta imtis pokių.

Emocinis įsipareigojimas (affective) yra viena iš įsipareigojimo organizacijai formų, kurios atspindi darbuotojų stiprų emocinį prisirišimą ir teigiamus jausmus organizacijai. Tai reiškia, kad darbuotojai jaučia stiprų ryšį, prisirišimą ir įsitraukimą į organizaciją, kurią jie laiko svarbia ir vertinga. Emocinio įsipareigojimo pagrindą sudaro teigiamos emocijos ir jausmai, kylančios iš darbuotojų patirtų teigiamų santykių, sėkmių arba pasitenkinimo organizacijos veikla.

Pasak mokslininkų (Meyer ir kt., 1993; Dunham ir kt., 1994), darbuotojai, kuriems jų atliekamas darbas atitinka lūkesčius ir tenkina pagrindinius poreikius, yra stipriai emociškai prisirišę prie organizacijos. Tai reiškia, kad šie darbuotojai linkę ilgiau išlikti organizacijoje dėl savo noro ir siekio suderinti savo tikslus bei vertybes su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Beck ir Wilson, 2000). Pavyzdžiui, darbuotojas, kurio atliekamas darbas suteikia jo asmeniniams tikslams prasmingumo ir jo poreikiai patenkinti, yra linkęs įsipareigoti organizacijai, stipriau prisirišdamas emociškai prie jos veiklos.

Stipraus emocinio įsipareigojimo darbuotojai neapsiriboja vien tik darbo valandomis – jie aktyviai įsijungia visuose su darbu susijusiuose renginiuose, o taip pat išsiskiria ir socialiniuose susitikimuose, net tais laikais, kai oficialiai neprivalo būti darbe. Tai nėra tiesiog pareiga jiems – tai įsipareigojimo ir ryšio su įmone išraiška, kuri plėtojama už oficialių darbo valandų ribų. Tokie darbuotojai, kurie ne tik įprastai atvyksta į darbą anksti, bet ir pasilieka po darbo valandų, dažnai savanoriškai prisiima papildomas atsakomybes arba dalyvauja papildomuose mokymuose, išsišokdami iš įprastos darbo aplinkos. Pavyzdžiui, jie gali vadovauti darbo grupėms, dalyvauti įmonės labdaros projektuose arba skatinti bendrystę tarp kolegų, nes siekia ne tik asmeninės sėkmės, bet ir organizacijos augimo (Organizational Psychology degrees, 2018).

Grund'as ir Titz'as (2018), tirdami emocinį įsipareigojimą organizacijose, pastebėjo, kad stiprinimas darbuotojų kompetencijų tobulinimo sferose tampa ypač svarbus jaunesniems ir aukštesnio išsilavinimo turintiems darbuotojams, siekiant skatinti intensyvesnį ir didesnį emocinį įsipareigojimą.

Genevičiūtė-Janonienė, Skučaitė ir Endriulaitienė (2016) apibūdina emocinį įsipareigojimą kaip darbuotojo stiprų emocinį prisirišimą ir suartėjimą su organizacija, į kurią jis įdarbintas, ne dėl privalumo, bet dėl savanoriško noro. Kitais žodžiais tariant, tai yra sąmoningas ir savanoriškas darbuotojo pasiryžimas ir prisirišimas prie organizacijos, kurį jis jaučia ne tik kaip pareigą, bet ir kaip savo paties laisvai priimtą sprendimą, pagrįstą teigiamu požiūriu ir noru prisidėti prie organizacijos tikslų.

Jaros (2007) teigimu, emocinis įsipareigojimas yra esminis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris didelę įtaką darbuotojo organizacinei elgsenai. Meyer'is ir Herscovitch (2001) taip pat akcentuoja emocinio įsipareigojimo svarbą, nurodydami jį kaip pagrindinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos visoje įsipareigojimo struktūroje. Šis ryšys gali paveikti ne tik darbuotojo elgesį, bet ir jo bendradarbiavimą bei įsipareigojimo struktūrą organizacijoje, kuri gali būti išplėsta, remiantis emocinės sąsajos stiprumu.

Meyer'is ir Allen'as (1991) teigia, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai gali būti lemiamai paveiktas veiksniais, tokiais kaip vadovo elgesys, darbo aplinka, karjeros galimybės ir atlyginimas.

Šie veiksniai konkrečiai formuoja darbuotojo santykį su organizacija ir gali lemiamai paveikti jo emocinį įsipareigojimą. Be to, emocinis įsipareigojimas gali būti skatinamas organizacijos kultūros - bendrų organizacijos vertybių, tikslų ir normų - pripažinimo bei palaikymo, kuriuo organizacija formuoja savo bendruomenės ir identiteto jausmą darbuotojų viduje.

Mokslininkai (Erat, Kitapci, & Çömez, 2017) atliko tyrimą, siekdami išsiaiškinti, kaip darbo krūvis yra susijęs su emociniu įsipareigojimu. Tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis įsipareigojimas mažėja, kai didėja darbo krūvis. Be to, pastebėta, kad darbuotojų prisiimta atsakomybė skatina juos jaustis tapusiais neatskiriama organizacijos dalimi, sustiprindami jų sąsajas su organizacija.

Tęstinis įsipareigojimas (continuance) organizacijoje, kaip nurodo Beck'as ir Wilson'as (2000), yra susijęs su darbuotojų prisirišimu prie organizacijos dėl ekonominių ir socialinių veiksnių, tokių kaip darbo užmokestis ir garantijos. Tai, ar darbuotojas pasilieka įmonėje, ar ne, vertinama atsižvelgiant į suvokiamas išlaidas, kurias patirtų palikęs darbą. Atsižvelgiant į pareigų, funkcijų ar darbo stažo įtaką, darbuotojai priima sprendimą išlikti įsipareigoję, nes jie jaučia, kad pasitraukimas reikštų per daug nuostolių (Singh, Gupta, 2015). Asmeninė ryšio su organizacija priklausomybė grindžiama nuolatinio ekonominės naudos, kurią darbuotojas gauna išliekant organizacijoje, vertinimu (Faloye, 2014). Paprastai tariant, šis įsipareigojimas kyla iš praradimų (finansinių, emocinių, socialinių), kurie kelia kliūtis darbuotojui palikti organizaciją. Darbuotojai vertina organizaciją pagal tai, kiek ji gali jiems suteikti naudos.

Tęstinis įsipareigojimas yra stipriausias įsipareigojimo tipas, lyginant su kitomis dvejomis, jeigu darbuotojams yra ypatingai svarbus darbo užmokestis ir organizacijos teikiamos garantijos. Darbuotojai nesilaiko organizacijos, jei randa geresnį darbo pasiūlymą, kuris suteikia geresnes finansines galimybes (Meyer ir Allen, 1990). Tuo tarpu Jaros'as (2014) atliko tyrimą, kuriuo atskleidė, kad tęstinis įsipareigojimas negali būti laikomas "daugialypiu konstruktu". Tyrimo išvados rodo, kad geriausiai atskleidžianti šio įsipareigojimo esmę yra "didelės aukos" subskalė, o "ribotų įsidarbinimo alternatyvų" skalė netinka matuoti tęstinio įsipareigojimo ar išvagyti įsidarbinimo alternatyvų trūkumo subdimensijos. Jaros'o (2014) tyrimas pabrėžia, jog tęstinis pasireiškia dideliu pasiaukojimu organizacijai.

Remiantis Mikalauskaite ir Lipinskiene (2011), galima identifikuoti charakteristikas, kurios apibūdina nuolatinį įsipareigojimą organizacijai:

- darbuotojas dirba tik tiek, kiek reikia, ir nesistengia atlikti daugiau;
- darbuotojas išlaiko ryšius su organizacija dėl finansinio saugumo, karjeros galimybių ar jaučiamos naudos;
- darbuotojui trūksta alternatyvų;
- darbuotojas turi investicijų organizacijoje (pavyzdžiui, pensija), vertina santykius su kolegomis;
- darbuotojas nepasirengęs keisti organizacijos.

Angle ir Perry (1981) teigia, jog įsipareigojimo organizacijai modelis apima dvi rūšis - vertybinius ir tęstinius įsipareigojimus. Vertybinis įsipareigojimas atspindi teigiamą požiūrį į organizaciją, jis yra susijęs su psichologiniu ir emociniu įsipareigojimu, tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas reiškia norą likti organizacijoje dėl ekonominių mainų svarbos. Šios dvi įsipareigojimo rūšys gali formuoti darbuotojų santykį su organizacija ir turėti įtakos jų bendradarbiavimui bei ilgalaikiams karjeros sprendimams.

Tęstinio įsipareigojimo organizacijai forma pasižymi tam tikru noru jausti ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Šios formos atsiradimą paskatino šie veiksniai:

- Karjeros perspektyvos. Kai darbuotojas suvokia organizaciją kaip vietą, kurioje jam atsiveria geras karjeros augimo potencialas ir galimybės tobulintis savo profesinėje veikloje, tai stiprina jo ryšį su organizacija.
- Finansinės naudos. Organizacija siūlanti finansinį saugumą, kurį sunku rasti kitur, sustiprina darbuotojo ryšį su ja. Tai gali būti aukštesnis atlyginimas, papildomas sveikatos draudimas, pensijos kaupimas ir pan.
- Organizacijos kultūra ir vertybės. Kai organizacija skelbia aiškias vertybes ir kultūros principus, kurie formuoja bendruomenės jausmą ir identifikaciją, darbuotojai jaučiasi stipriai susiję su organizacija.
- Tarpasmeniniai santykiai. Teigiami santykiai su kolegomis, vadovais ir bendradarbiais gali sukurti emocinį prisirišimą ir norą išlikti organizacijoje ilgam.
- Organizacijos parama ir pripažinimas. Organizacijos parama ir pripažinimas už darbuotojų pastangas bei pasiekimus skatina ilgalaikį ryšį. Parama ir pripažinimas gali būti išreikšti skatinant pažangą, pripažįstant indėlį ir suteikiant konstruktyvų atsiliepimą.

Šie veiksniai kartu formuoja aplinką, kurioje tęstinis įsipareigojimas gali susiformuoti arba jo raiška gali stiprėti.

Galima teigti, kad darbuotojas, kuris jaučia tvirtą tęstinį įsipareigojimą organizacijai, suvokia, jog likimas jo dabartinėje darbovietėje yra saugesnis ir naudingesnis nei persikelti į kitą organizaciją arba likti be pasirinkimo galimybių. Nors įsipareigojimo organizacijai supratimas gali sukelti painiavą, nes kartais yra painiojamos įsipareigojimo prielaidos ir veiksniai su pačiu įsipareigojimo konceptu, yra svarbu nustatyti, kas skatina ir palaiko įsipareigojimą. Remiantis gausiais tyrimais, Klein'as ir kt. (2009; 2012) išskiria veiksmų rinkinį, kuris daro įtaką įsipareigojimui bet kuriam objektui, pavyzdžiui, organizacijai, komandai arba projektų grupei.

Asmeninės savybės, ypač susijusios su suvokimo dinamika, pvz., pasitikėjimu ir kontrolės suvokimu, gali turėti įtakos įsipareigojimo lygiui. Be to, skirtingi veiksniai, tokie kaip sąžiningumas, troškimas būti pripažintam, poreikis priklausyti ir nenoras rizikuoti, gali skatinti įsipareigojimą. Tie darbuotojai, kurie pasižymi ekstraversijos bruožu, yra mažiau neurotiški ir linkę naujiems patyrimams, jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai (Woods, Poole, Zibarras, 2012). Šie aspektai rodo, kaip individualios charakteristikos ir motyvacijos veiksniai gali paveikti darbuotojo santykį su organizacija ir prisidėti prie jo arba jos įsipareigojimo.

Įsipareigojimo objekto bruožai, tokie kaip specifiškumas, reputacija ir panašumas, gali turėti įtakos įsipareigojimo lygiui, nes tai susiję su tapatumu ir pasitikėjimu. Psichologiniam artumui įtakos gali turėti kaip arti organizacijos dirba darbuotojas fiziškai, nes tai susiję su geografiniu atstumu ir laiko poveikiu. Iš tyrimų matyti, kad darbuotojai dažnai jaučia stipresnį įsipareigojimą objektui, kuris jiems emocionaliai arba psichologiškai artimesnis, atskleidžiant, kad suvoktas artumas yra svarbus veiksnys įsipareigojimo formavimuisi.

Tarpasmeniniai veiksniai apima įvairius profesinius ir asmeninius santykius bei socialinius mainus. Pavyzdžiui, lyderio ir komandos narių mainai, vadovo parama, organizacinė parama, psichologiniai susitarimai ir kitų darbuotojų įsipareigojimas teigiamai veikia bendrą įsipareigojimą. Be to, grupės

bendravimas stiprina narystės svarbą ir pasitikėjimą. Teigiamas lyderio ir komandos narių mainų vertinimas, vadovo bei organizacinė parama, psichologiniai susitarimai ir kitų darbuotojų įsipareigojimo vertinimas taip pat skatina stiprėti įsipareigojimui.

Tačiau svarbu pastebėti, kad socialinis spaudimas, kylantis iš lūkesčių, normų ir komandos vientisumo, ne visada veikia įsipareigojimą teigiamai.

Organizaciniai veiksniai, įskaitant organizacijos kultūrą, atmosferą ir personalo valdymo strategijas, gali svariai paveikti įsipareigojimą (Allen ir Meyer, 1991). Pavyzdžiui, skyriaus subkultūra gali stiprinti darbuotojų įsipareigojimą savo skyriui bei įgyvendintiems tikslams. Produktivi aplinka dažnai siejama su didesniu darbuotojų įsipareigojimu, tuo tarpu išsekimas gali lemti mažesnę įsipareigojimą. Tokios personalo valdymo strategijos kaip atlyginimas, socializacija, mentorstė, lankstus darbo grafikas ir mokymai gali prisidėti prie geros tarpusavio santykių atmosferos tarp darbuotojų, kuri yra suvokiama kaip įsipareigojimas.

Visuomeniniai veiksniai, tokie kaip kultūra ir ekonomika, gali svariai įtakoti įsipareigojimą. Kultūra veikia asmens suvokimą ir prasmės suvokimą. Pavyzdžiui, skirtingose kultūrose gali būti stiprus poreikis kontroliuoti neapibrėžtumus, o tai atsispindi organizacijų ir socialinių grupių lygmenyje. Ekonominiai veiksniai apima darbo rinkos ypatumus, tokie kaip darbo rinkos segmentacija ir profesinių sąjungų tinklas. Šios ekonominės sąlygos gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų požiūriui į įsipareigojimą ir organizacijų valdymo strategijoms, nulemdamos, kaip suvokiami ir įgyvendinami įsipareigojimai darbo kontekste.

Įsipareigojimą organizacijai gali svariai paveikti darbuotojų pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas, kilęs iš tokio veiksnio kaip karjeros galimybės ar darbo sąlygos, dažnai koreliuoja su didesniu įsipareigojimu organizacijai. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu, dažnai yra linkę ilgai ir lojaliai dirbti organizacijoje.

Kiekvienas iš šių pasitenkinimo darbu faktorių gali turėti skirtingą įtaką darbuotojų įsipareigojimui. Be to, mokslininkai, tokie kaip Meyer'is ir kt. (2002), pabrėžia, kad organizacija gali sustiprinti emocinį prisirišimą darbuotojams, įvertindama juos, rūpinantis jų asmenine svarba ir skatindama jų kompetencijos augimą.

Nepaisant skirtingų mokslininkų nuomonių, kiekviena iš aukščiau aptartų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai formų ir veiksmų elementų didina tikimybę, kad darbuotojai išliks organizacijoje. Remiantis empiriniais tyrimais (pvz., Meyer ir Allen, 1991), galima pažymėti, kad emocinio įsipareigojimo atveju šis poveikis pasireiškia ypač ryškiai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai, turintys stiprų emocinį ryšį su organizacija, išlieka dėl savo noro, jaučiamo susitapatinimo su organizacija ir motyvacijos dalyvauti įvairiose jos veiklose. Empiriniais duomenimis paremtas faktas rodo, kad intensyvus emocinis įsipareigojimas yra vienas iš pagrindinių veiksmų, darantis įtaką darbuotojo pasiryžimui likti organizacijoje.

Tuo tarpu darbuotojai su tvirtu tęstiniu įsipareigojimu išlieka organizacijoje, nes jie jaučia, jog tai racionalu, o išėjimas iš organizacijos jiems kainuotų per brangiai. Toks įsipareigojimas dažnai grindžiamas racionalia apžvalga į ekonominį ir socialinį aspektą.

Darbuotojai, turintys normatyvinio įsipareigojimo bruožų, pasilieka organizacijoje, nes jie jaučia moralinį įsipareigojimą tai daryti. Pavyzdžiui, situacijose, kuriose organizacija susiduria su iššūkiais ar sunkumais, šie darbuotojai gali pasirinkti likti ir parodyti savo atsidavimą.

Vadovai ir kolegos yra svarbūs šiame procese, nes jais pasitiki šie darbuotojai, ir tai tampa būdu jiems atsidėkoti organizacijai. Vadovų pasitikėjimas ir palaikymas kartu su kolektyvinės atsakomybės jausmu gali sustiprinti moralinį įsipareigojimą, nes darbuotojai jaučia atsakomybę ir poreikį prisidėti prie bendrų tikslų. Toks sąveikavimas su organizacijos vertybėmis skatina jų ilgalaikį įsipareigojimą ir lojalumą.

2. Stiprios organizacijos kultūros koncepcijos analizė

2.1. Organizacijos kultūros samprata ir lygmenys

Organizacijos kultūros reiškiny, kaip mokslinių tyrimų objektas pradėtas nagrinėti praėjusio šimtmečio aštuntame dešimtmetyje. Mokslininkai organizacijos kultūros apibrėžimus dažniausiai formuluoja nevienodai, išskirdami vis kitokius šios sąvokos aspektus. Analizuojant sąvokas pastebima įvairių mokslininkų nuomonių, kurios, kaip ir organizacijos kultūros bruožai, laikui einant kinta arba vystosi. Ginevičius ir Sūdžius (2008) teigia, jog organizacijos kultūrą galima suprasti dviem prasmėmis: siaurąja ir plačiąja. Siaurąja prasme tai yra natūraliai susiformavęs darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, vertybių sistema ir požiūriai, kurie formuojasi per tam tikrą laikotarpį.

Organizacinės kultūros apibrėžimų gausu tiek senesnėje, tiek naujesnėje mokslinėje literatūroje (Guščinskienė, 2008; Alvesson, 2012; Altman ir kt., 2013; Miroshnik ir Basu, 2014; Alvesson ir Sveningsson, 2015). Plačiąja prasme organizacijos kultūra apima jos filosofiją, bendrus įmonės tikslus, būdus ir priemones jų įgyvendinimui, taip pat vidinius ir išorinius santykius.

Iš pateiktos laiko eiga (žr. 2 lentelę) matyti, kaip keitėsi suvokimas ir apibrėžimai apie organizacijos kultūrą nuo 1996 iki 2017 metų. Sąvokos turinys, kintantis su laiku, suformavo šiandieninį suvokimą apie organizacinę kultūrą.

2 lentelė. Organizacijos kultūros sąvoka

(sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytų autorių darbais)

Apibrėžimas	Šaltinis
Organizacijos kultūra - pagrindinė vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus bei simbolius.	Jucevičienė (1996)
Organizacijos kultūra išryškėja per esmines vertybes, ideologiją ir nuostatas, kurios nukreipia ir formuoja tai, kaip pasireiškia ir atskiri jame dalyvaujantys žmonės. Šios vertybės turi materialią išraišką: tradicijas, ritualus, kalą ir žargoną, perpasakojamas istorijas, biuro baldus ir dominuojantį apstatymo bei darbuotojų aprangos stilių.	Robinson (2002)
Organizacijos kultūra - tai esminės vertybės, ideologijos ir nuostatos, kurios nukreipia ir suformuoja tai, kaip pasireiškia verslas ir atskiri jame dalyvaujantys žmonės. Šios vertybės turi materialią išraišką: tradicijas, ritualus, kalbą ir žargoną, perpasakojamas istorijas, biuro baldus ir apstatymo bei darbuotojų aprangos stilių.	Robbins (2003)
Organizacijos kultūra - organizacijos narių bendravimo būdai, nuostatos, vertybės, įsitikinimai ir pan.	Zakarevičius (2004)
Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	Dubauskas (2006)
Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorinėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.	Zakarevičius (2008)
Kultūra – sunkiai suprantamas, daugiaaspektis reiškiny, tačiau dažniausiai ji apibūdinama kaip bendri įsitikinimai ir vertybės.	Sekliuckienė (2009)
Sprendimai priimti praityje, kurie naudingi organizacijai. Taip pat tai yra prasmingos visų darbuotojų pastangos, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, prasmę bei aiškumą.	Shein (2010)
Stipri organizacijos kultūra reiškia vertybių ir įsitikinimų rinkinį, kurio yra tvirtai laikomasi ir plačiai dalijamasi organizacijoje.	Madu (2012)

2 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

2 lentelės tęsinys. Organizacijos kultūros sąvoka

Apibrėžimas	Šaltinis
Stipri organizacijos kultūra sukuria savikontrolės sistemą, dažnai paneigia būtiniosios kontrolės formalumą, o ši situacija skatina darbuotojus būti novatoriškais, siekti norimų tikslų ir atsakyti už priimtus sprendimus.	Vanagas, Vyšniauskienė (2012)
Vertybės, kuriomis dalinasi visi organizacijos nariai. Šios vertybės yra perduodamos iš kartos į kartą.	Syafii, Thajib, Nimran (2015)
Priimtų vertybių ir nuomonių rinkinys, kuriantis neoficialius elgesio standartus bei darantis teigiamą poveikį organizacijai.	Hitka, Vetrakova ir kt. (2015)
Organizacinė kultūra tapatinama su organizaciniu klimatu, tik daug platesniu diapazonu. Tai modelis, kuris identifikuoja darbuotojų įsitikinimų interpretavimą apie organizacijoje vyraujančias prielaidas, jos filosofiją ir vertybes, kuo remiantis sukuriamas vidinis organizacijos klimatas.	Afzali, Nouri, Ebadi (2015)
Organizacinė kultūra - tai principų ir vertybių visuma, kuriais dalijasi organizacijos nariai tam tikroje organizacijoje.	Wiseman, Ngirande, Setati (2017)

Nors apibrėžimai gali būti skirtingi, visose jų formuluotėse atsispindi bendros vertybės, kurios yra svarbios organizacijos veiksmingai veiklai. Jucevičienė (1996) pažymi, kad įvairūs autoriai įvairiai suvokia organizacijos kultūrą, tačiau sutaria, kad ji gali turėti reikšmingą įtaką veiklai ir vidinės atmosferos kokybei. Apžvelgiant apibrėžimus 2 lentelėje, paaiškėja, kad organizacijos kultūrą formuoja vertybės, įsitikinimai, požiūris ir elgsenos, kurie būdingi organizacijoje dirbančių žmonių grupėms.

Remiantis mokslininkų (Zhu, von Zedtwitz, Assimakopoulou ir Fernandes, 2016) teigimu, organizacijos kultūra iš esmės nėra tik tai, kaip žmonės elgiasi ar kokius įpročius turi dėl organizacijos (šie aspektai, kalbant apie kultūrą, neįeina į vieną kategoriją). Ji yra išreiškiama fraze „kaip mes čia dirbame“. Todėl supratimas apie bendras praktikas, įprastas organizacijoje, turėtų būti pagrindinis organizacijos kultūros akcentas. Šie autoriai išsamiai apibrėžia organizacijos kultūrą, apimant pastebimas elgesio normas, grupines normas, skelbiamas vertybes, oficialią filosofiją, „žaidimo taisykles“, organizacijos klimatą, įtvirtintus įgūdžius, mąstymo įpročius, bendrąją suvokiamą prasmę ir esmines metaforas.

Lai ir kt. (2016) pažymi, kad organizacijos kultūra yra standartas, sukurtas ir naudojamas individų grupės, siekiančios valdyti savo kasdienės veiklas. Ši kultūra yra perduodama rašytinėmis arba žodinėmis komunikacijos priemonėmis. Organizacijos kultūra yra dinamiška sąveika tarp asmenų, kurie kūrė ir keičiasi idėjomis, įsitikinimais ir patirtimis (Lai ir kt., 2016). Trumpai tariant, šios sąveikos rezultatas yra vertybių, normų ir standartų rinkinys, išsiskiriantis organizacijos struktūroje, sistemoje ir visuotinai žinomas kaip organizacijos kultūra (Lai ir kt., 2016; Patterson ir kt., 2005).

Guščinskienė (2008) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip vertybių sistemą, kuri visiems organizacijos nariams yra suprantama ir priimtina, leidžianti organizacijai veikti su tikslu ir išskirti ją iš kitų organizacijų. Be to, ji yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kitų elementų.

Ouchi (1981) požiūriu, organizacinė kultūra yra visuma, apimanti simbolius, istorijas ir tradicijas, kurios kuria organizacijos vertybes ir normas darbuotojams. Pavyzdžiui, organizacija gali turėti kasmetinį tradicinį renginį, kuris siejasi su įmonės įkūrimo istorija. Toks renginys ne tik palaiko įmonės istorinę atmintį, bet ir stiprina bendrą suvokimą apie organizacijos tikslus ir vertybes.

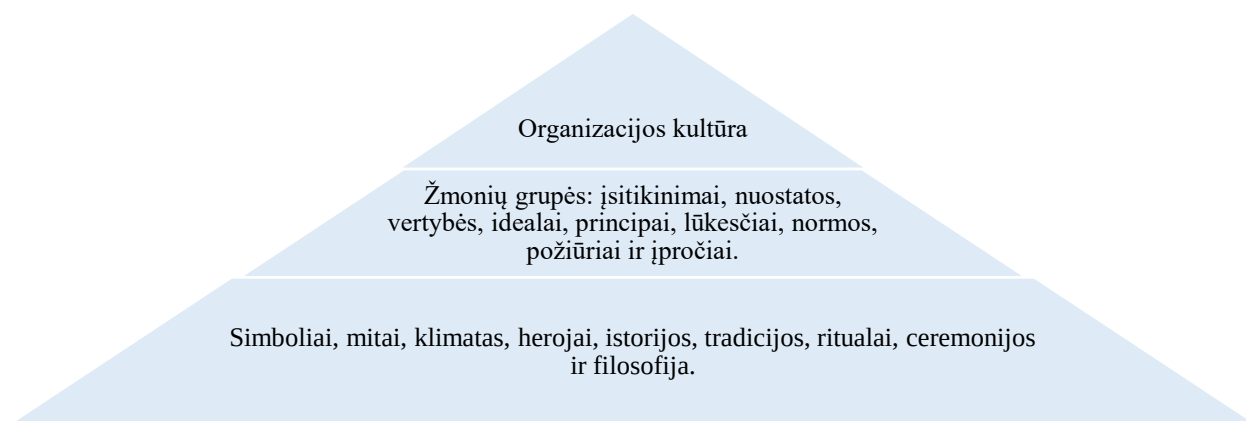
Handy (1996) išskyrė lygmenis, kurie sieja organizacinę kultūrą su organizacijos struktūra, atskirdamas keturias pagrindines kultūros kategorijas:

- vaidmenų kultūra yra tipiška organizacijoms su aukštu formalizavimu ir centralizavimu, pvz., biurokratinėms ar didelėms įmonėms. Šioje kultūroje yra griežtos taisyklės, aiški hierarchija ir procedūros. Tai suteikia aiškumą darbuotojams, tačiau gali trukdyti prisitaikyti prie kintančios aplinkos.
- užduočių kultūra - tai organizacijos, kuriose vyrauja aukšta centralizacija, tačiau žemas formalizavimas. Kuomet darbuotojai yra lankstūs, orientuoti į rezultatus ir dažnai dirba projektų pagrindu. Šios organizacijos gerai prisitaiko prie konkurencinės aplinkos ir reikalauja komunikabilumo, iniciatyvumo ir geros komandos dinamikos.
- jėgos kultūra yra labai formalizuota organizacija su charizmatišku lyderiu, kuris tiesiogiai bendrauja su darbuotojais ir laukia greitų atsakymų. Tai būdinga verslininkams ir mažoms, judrioms įmonėms. Šios kultūros pranašumai - greitas reagavimas, bet trūkumai - sunkumai dirbti su lyderiu, kuris greitai keičia nuomonę ir tikisi, kad kiti taip pat greitai prisitaikys.
- asmeninė kultūra - kai organizacija neturi centralizacijos ir formalumo, o pagrindinis dėmesys yra darbo aplinkai, kurioje individai yra savarankiški ir priklauso nuo statuso. Ši kultūra dažnai pasitaiko profesionalių paslaugų įmonėse, veikiančiose stabilioje aplinkoje. Jos pranašumai - savarankiškas darbas be griežto vadovavimo, bet kartu tai gali būti iššūkis organizuojant ir nukreipiant žmones, nes jie linkę būti savarankiški ir neigiamai reaguoti į taisyklių ir procedūrų pokyčius.

Analizuojant mokslinę literatūrą organizacijos kultūros tema, išryškėjo, kad daugelis autorių (Hitka, Vetrakova ir kt. 2015; Syafii, Thajib, Nimran 2015; Dubauskas, 2006; Robbins, 2003; Jucevičienė, 1996) teigia, kad organizacijos kultūrą sudaro vertybių sistema, kuri pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Vis dėlto yra gausybė atliktų tyrimų, kuriuose mokslininkai (pvz., Needle, 2004; Jucevičienė, 1996; Sarros, Cooper ir Santora, 2018) teigia, jog organizacijos kultūrą sudaro įmonės vizija, misija, tikslai, taisyklės, struktūra, simboliai, tradicijos, komunikacija, įsitikinimai ir kiti faktoriai.

Hofstede (1991) teigia, kad kultūrą galima iš dalies įvertinti. Jo požiūriu, kultūra yra sąmoningai formuojamas procesas, kuris leidžia vertinti ir skirti skirtingų bendruomenių narius, atsižvelgiant į jų unikalias savybes, lemiančias jų reakcijas į aplinką. Hofstede teigimu, kultūra veikia kaip tarpinis elementas, išlaikantis pusiausvyrą tarp asmens prigimties ir formuojamos asmenybės.

Organizacijos kultūra gali svariai paveikti įmonės verslo modelio vystymąsi ir pokyčius, apimančius įvairius organizacijos kultūros lygmenis. Vveinhardt (2011) pažymi, kad organizacijos kultūra suvokiama kaip dedamųjų visuma, apimančių tokias svarbias sudedamąsias dalis kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, klimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos, ir tai, kas yra būdinga organizacijos nariams - nuostatos, įsitikinimai, vertybės, idealai, principai, lūkesčiai, normos, požiūriai, įpročiai. Šią visumą (3 pav.) galima traktuoti kaip žmonių grupinę sąmonę, kuri lemia jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus bei elgesį.



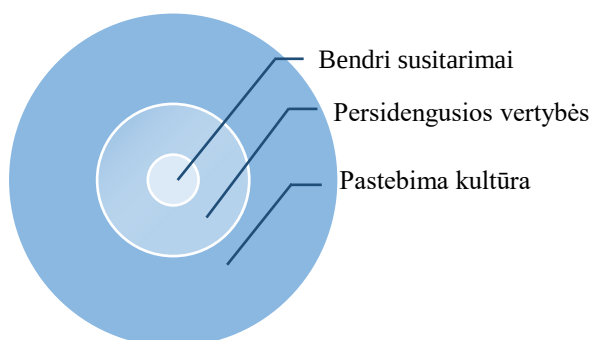
3 pav. Organizacijos kultūros elementai
(Vveinhardt, 2011)

Tad, organizacijos kultūra egzistuoja nepriklausomai nuo to, kiek sąmoningai jos nariai ją suvokia. Jos dedamosios kyla iš nacionalinės kultūros ir, tam tikra prasme, yra bendros daugeliui organizacijų.

Pasak mokslininkų (Robbins, 2003; Odor, 2018; Shein, 2010; Heskett, 2011), organizacijos vyraujančios vertybės išryškėja ne tik fiziniėje aplinkoje, bet ir žmonių bendravime. Vis dėlto, kai kurios iš šių vertybių gali būti užslėptos ir sunkiau pastebimos, nors jos vis tiek turi įtakos organizacijos kultūrai.

Remiantis autorių (Jucevičienės, 1996; Robbins, 2003; Stoner ir kt., 1999) rekomendacijomis organizacijos kultūrą galima suskirstyti į tris lygmenis:

- pastebimas lygis;
- persidengusių vertybių lygis (vertybės ir normos);
- bendrų susitarimų lygis (įsitikinimai ir prielaidos).



4 pav. Organizacijos kultūros elementai

Šie lygmenys (4 pav.) skiriasi nuo aiškių, lengvai pastebimų išraiškų iki gilių, sąmoningų prielaidų, kurios gali būti nepastebimos. Siekiant išsamiai suprasti organizacijos kultūrą, būtina išnagrinėti visus tris šiuos lygmenis.

Pastebima kultūra. Mokslinėje literatūroje aprašoma, kad pastebima kultūra yra susijusi su visais aspektais, kuriuos individai gali matyti, girdėti ir jausti. Pasak mokslininkų (Šimanskienė ir Seilius, 2009; Robbin, 2003; Piktornaitė ir Paužuolienė, 2013) tai yra dalykai, kurie pastebimi išoriniuose organizacijos elementuose, tokiuose kaip:

- Ritualai, ceremonijos, tradicijos (visa tai, kas formuoja organizacijos istoriją);
- Kalba (kultūrinių vertybių perdavimas ir bendravimas);
- Organizacijos darbuotojų bendravimas;
- Simboliai (pastatai, logotipas, apranga ir suvenyrai);
- Neformali aplinka.

Pastebima kultūra yra veiklos būdas aplinkoje, kuris apima ceremonijas, ritualus, tradicijas ir visus elementus, kurie kūrybingai formuoja darbo grupės istoriją.

Ritualai, ceremonijos ir tradicijos yra dalis organizacijos gyvenimo. Jos apima sveikinimus darbuotojams įvairiomis progomis, neformalius susitikimus, kuomet organizacijos nariai gali laisviau bendrauti ir pasidalinti mintimis ne tik darbo reikalais. Neformalus aplinkos kontekstas leidžia darbuotojams atsipalaiduoti ir įsijungti į kitą bendravimo lygį su kolegomis. Be to, organizuojami informaciniai vakarėliai, kuriuose dalyvauja visi organizacijos nariai, skirti naujienų apie organizacijos pokyčius arba planuojamus projektus pasidalinimui.

Kalba. Per kalbą organizacijos nariai perduoda beveik visas kultūrines vertybes ir komunikuoja tarpusavyje. Pavyzdžiui, praktikuojant bendrą kalbos stilių, kuriame skatinama atvirumas ir dialogas, organizacijos nariai akcentuoja bendrystės ir bendradarbiavimo kultūrą. Organizacijos nariai išsiskiria draugišku požiūriu, o jų padėtis arba statusas neslopina bendravimo. Nepriklausomai nuo darbuotojo pareigų arba hierarchinio lygio, organizacijos kultūroje skatinamas atviras dialogas, kurį lengva palaikyti, net esant skirtingose statuso pozicijose.

Simboliai. Remiantis Pikturnaite ir Paužuoliene (2013), organizacijose dažnai pasireiškia įvairūs simboliai, įskaitant pastatų architektūrą, logotipą, spalvas, unikalius pavadinimus, darbuotojų drabužius ir specialius ženklus, atspindinčius konkrečias veiklas. Be to, pastebimi materialūs ženklai, kurie padeda organizacijai išsiskirti iš kitų.

Persidengusios vertybės. Šiame lygmenyje pastebimos vertybės atsiskleidžia vadovų ir darbuotojų elgesyje, atspindinčiame konfliktų ir rizikos tolerancijos, dėmesio žmonėms, kontrolės lygį bei atlygių skyrimo ir veiklos vertinimo kriterijus. Tai yra aspektai, kurių pastebėjimas nereikalauja tiesioginės aplinkos ar kitų akivaizdžių simbolių. Dažnai jie gali būti pastebėti stebint organizacijos veiklą per tam tikrą laikotarpį.

Terminas "persidengęs" naudojamas siekiant aiškiai parodyti, kad nagrinėjant organizacinę kultūrą, atsižvelgiama į visos grupės perspektyvą. Nepaisant to, kad kai kurie grupės nariai gali nesutikti su esamomis grupės vertybėmis ir patirti persidengimą su jos kultūra, šios vertybės vis tiek pristatomos kaip itin svarbios visos grupės veiklai (Jucevičienė, 1996). Vaizdingiau tai galima suprasti kaip tarpusavio dengiamą kultūros sluoksnį, kuriame nariai, nors ir turintys savo unikalų požiūrį, vis tiek dalijasi bendraisiais organizacijos tikslais ir vertybėmis, kūdikio bendrą darbo aplinką.

Persidengusios vertybės yra pagrindinis veiksnys, kuris suvienija žmones ir dominuoja organizacijoje. Jos pasižymi bendrais sutarimais, suteikia prasmę ir svarbą kasdieninei rutinai, siekia susieti organizaciją su svarbiais visuomeniniais vertybėmis ir gali būti išskirtinis konkurencinio pranašumo šaltinis.

Persidengusios vertybės gali turėti svarbų vaidmenį, skatinant žmones veikti kartu ir veikiant kaip galingas motyvacijos mechanizmas šioje kultūroje. Peters'as ir Waterman'as (1991) akcentuoja, kad

daugelis konsultantų rekomenduoja organizacijoms plėtoti dominuojantį tinklą, kuriame būtų pabrėžiamos persidengusios vertybės.

Terminas "persidengęs" rodo, kad organizacijos kultūra vertinama iš kolektyvinės perspektyvos. Nors konkretūs grupės nariai gali nesutarti dėl to, kas laikoma (arba dėl kitų priežasčių yra) persidengiančiomis vertybėmis grupėje, šios vertybės jam yra pateikiamos arba paaiškinamos kaip svarbios grupės veiklai.

Persidengusios vertybės atspindi gilesnį organizacijos kultūros aspektą. Jos atspindi žmogaus pagrindinį įsitikinimą, pripažįstamas vertybes ir dažnai yra laikomos organizacijos širdimi. Šios vertybės yra sąmoningai suvokiamos ir lemia elgesį, kuris išryškėja matomoje kultūros sferoje. Geriausiai šis aspektas atsiskleidžia per Robbins'as (2003) siūlomas organizacijos kultūros charakteristikas:

- Asmens tapatumo nustatymas - šiuo kriterijumi siekiama sužinoti, ar darbuotojai jaučiasi patenkinti dirbdami organizacijoje ir kokia yra jų darbo reikšmė;
- Padalinių integracija apima konstruktyvų ir tarpinstitucinį bendravimą, kuris vyksta tarp skirtingų skyrių arba organizacijų;
- Rizikos tolerancija yra rodiklis, atspindintis darbuotojų skatinimą būti aktyviems, novatoriškiems ir imtis rizikos. Organizacijoje naujovių diegimas gali remtis gebėjimu priimti galimą riziką.
- Apmokėjimo sistema yra išskirtinai svarbi, siekiant tinkamai įvertinti darbuotojų atliktą darbą, nes tik tokiu atveju jie su džiaugsmu priims kitas užduotis.
- Konfliktų toleravimas - tai neatsiejama klaidų ir konstruktyvių nesutarimų dalis, tačiau svarbu, kad jie būtų toleruojami, analizuojami ir sprendžiami objektyviai.

Naudojant šias savybes, organizacinė kultūra gali būti atskleista per organizacijos narių vertinimus. Kitais žodžiais tariant, šis tyrimas atskleidžia organizacijos narių suvokimą, atspindintį vertybių persidengimą organizacijoje.

Bendrų susitarimų lygmuo apima esminius organizacijos elementus, tokius kaip vizija, misija, filosofija, įsitikinimai, religinės pažiūros, suvokimas apie žmogiškąją prigimtį, tautinis mentalitetas ir požiūris į tobulėjimą. Šie komponentai yra pagrindinės organizacijos kultūros dalys, kurios padeda formuoti jos vertybes.

Sarros'o, Cooper'io ir Santora (2018) teigimu, šį lygmenį galima laikyti esminiu, geriausiai atspindinčiu organizacijos kultūros vertybių išraišką. Mokslininkai pabrėžia, kad šis lygmuo yra pripažįstamas kaip bendro organizacijos darbuotojų veikimo rezultatas ir suvienija juos siekiant bendro tikslo.

Kiekvienam organizacijos kultūros lygmeniui yra specifiniai veiksniai, kurie gali būti naudojami darbuotojų įsipareigojimų tobulinimui. Pavyzdžiui, išoriniai veiksniai, tokie kaip organizacijos tradicijos, istorija ir kiti kultūros aspektai, bei elgesio normos, atspindinčios persidengiančias vertybes, gali būti sėkmingai panaudotos ugdymo tikslų individualizavimui ir sąlygų kūrimui ugdomajame procese. Todėl kiekvienam organizacijos kultūros lygmeniui yra būdingi specifiniai parametrai, kurie padeda stiprinti darbuotojų įsipareigojimus. Jei nagrinėjamas išorinis lygmuo ir jo

išraiška, tai akcentuojamos tradicijos, ritualai, fizinė aplinka ir kt., o vidinėje lygmenyje ypatingas dėmesys skiriamas bendriems susitarimams, įskaitant vertybes.

Thokozani ir Maseko (2017) teigimu, žmonės rodo didelį susidomėjimą organizacijos kultūra, nes tiki, kad ji turi įtakos jų elgesiui, sprendimų priėmimui, organizacijos strategijoms, asmeninei motyvacijai ir bendrai organizacijos veiklai. Kai darbuotojai supranta organizacijos kultūrą ir integruoja ją į savo darbo gyvenimą, jie pradeda derinti savo karjeros tikslus su organizacijos vizija. Tai, kaip efektyviai jie mokosi ir priima organizacijos kultūrą, gali kisti priklausomai nuo to, ar organizacijos kultūra yra stipri arba silpna.

Organizacijos kultūra, kaip savita ideologija su tikslais, kuriais siekiama, gali būti suvokiama per simbolius, nustatančius vertybes ir normas, atspindinčias bendras nuostatas visų organizacijos narių atžvilgiu. Šios nuostatos nurodo, kaip organizacijoje turi būti dirbama, siekiant augimo, poreikių tenkinimo ir darbuotojų motyvacijos didinimo.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad organizacijos kultūrą galima apibūdinti kaip vertybių, pagal kurias organizacija vadovaujasi savo veikloje, visumą, atspindinčią trijuose lygmenyse: pastebimų dalykų, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų lygmenyse. Stipri organizacijos kultūra gali turėti didesnę poveikį darbuotojų elgesiui. Organizacijos kultūros stiprumą rodo deklaruojamų vertybių išsiskleidimo ir išplitimo lygiai, nusakantys, kaip aiškiai jos yra išreikštos organizacijos aplinkoje ir kaip stipriai jas palaiko organizacijos darbuotojai.

2.2. Stiprios organizacijos kultūros bruožai

Nors organizacijos kultūra dažnai formuojasi natūraliai, stiprios organizacijos kultūros dažnai prasideda per vertybių planavimą, kuris apjungia visą organizaciją. Stipri organizacijos kultūra yra sudėtinga sistema, apimanti organizacijos vertybes, normas, įsitikinimus ir praktikas, tvirtai įsišaknijusias organizacijos identiteto ir veiklos proceso.

Adalsteinsson'o ir Gudlaugsson'o (2007) teigimu, organizacinės kultūros samprata įgavo svarbų vaidmenį organizacijos valdymo moksliniuose tyrimuose. Šis reiškinys buvo iššaukęs tyrėjų susidomėjimą, ir bendrai sutarta, kad organizacijos su stipria kultūra yra daug sėkmingesnės nei organizacijos su silpna organizacine kultūra.

Tuo tarpu stiprios organizacijos kultūros tyrimai plačiai nagrinėjami organizacijų elgesio ir valdymo srityse (Hofstede, 1991; Schein, 2010). Stiprios organizacijos kultūros terminas naudojamas norint apibūdinti organizacijos kultūros būseną, kurioje organizacijos vertybės, normos ir veiklos modeliai yra aiškiai apibrėžti, plačiai priimti ir efektyviai praktikuojami visuose lygmenyse. Tai reiškia, kad organizacijos nariai dalinasi bendradarbiaudami tuo, kas organizacija yra, kuo ji siekia ir kaip tai daro.

Skirtingi autoriai (Robbins, 2003; Staniulienė, 2010; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012) pastebi, jog organizacijos kultūra veikia jos narius skirtingai. Organizacijos su stipria kultūra gali išvengti darbuotojų nepasitenkinimo, motyvacijos stokos ir dažnos darbuotojų kaitos. Tokia kultūra sukuria bendrą supratimą ir aiškumą, ką organizacija vertina ir kaip jos nariai turėtų elgtis. Toks nuoseklumas ir bendras supratimas gali būti esminis veiksnys siekiant išlaikyti stabilumą, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir užtikrinti organizacijos ilgalaikį sėkmės kelionės tęstinumą.

Mokslinėje literatūroje (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011) pabrėžiama, jog stipri kultūra, o ne silpna, padeda darbuotojams jaustis geriau, dirbti efektyviau ir nukreipia juos į veiksmus, atitinkančius organizacijos deklaruotas vertybes. Taigi, galima daryti prielaidą, kad norint, jog organizacijos kultūra atliktų šias vertybes ir leistų darbuotojams vykdyti tam tikras veiklas, svarbu, kad ji būtų stipri. Tai kelia klausimą, kokie bruožai skiria stiprią organizacijos kultūrą nuo silpnos?

Organizacijos kultūra gali įgyti skirtingą stiprumo laipsnį, nuo stiprios ir įtakingos iki silpnos ir mažiau reikšmingos. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjami stiprių organizacijų kultūrų bruožai, tokie kaip bendros vertybės, aiškūs tikslai, pasitikėjimas, atvirumas, darbuotojų įsitraukimas, pastovumas ir stabilumas. Tyrimai rodo, kad stipri organizacijos kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų emociniam susitelkimui ir pasiryžimui. Įvairūs autoriai (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011; Denison, 1990), tvirtina, kad stipri organizacijos kultūra gali turėti teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui ir lojalumui, kas, gali lemti mažesnę darbuotojų kaitą organizacijoje.

Paulauskaitė ir kt. (1997) išskiria tris kriterijus, pagal kuriuos gali būti įvertintas organizacijos kultūros stiprumas:

- dažnai pasitaikančių vertybių, įsitikinimų ir nuostatų tankis, kuriuos pripažįsta organizacija;
- narių, kurie dalijasi vienodomis vertybėmis, požiūriais ir įsitikinimais, santykinis skaičius (kuo daugiau tokių narių, tuo stipresnė yra kultūra);
- svarbiausių vertybių ir nuostatų aiškumas – jei darbuotojams yra aišku, kas yra prioritetas ir kas yra antraeilis, tai organizacijos kultūra yra stipri.

Stipri organizacijos kultūra atsispindi bendrose vertybėse, kurios sukuria bendrą supratimą ir palaikymą tam tikroms normoms ir įsitikinimams. Tokia kultūra stiprina darbuotojų pasitikėjimą, įsipareigojimą organizacijai ir bendrą tikslų siekimą. Be to, ji stiprina ryšį tarp vadovų ir darbuotojų, suteikia pagrindą sklandžiam informacijos mainų srautui ir skatina darbuotojų aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje.

Reikėtų pažymėti, kad Hall ir kt. (2010) teigia, jog stipri organizacijos kultūra apima įvairius bruožus, tokius kaip bendradarbiavimas, atvirumas, komandinis darbas, komunikavimas, koordinavimas ir problemų sprendimas. Jei organizacijos nariai vieningai sutinka ir įsipareigoja laikytis šių vertybių, tai rodo, kad organizacija turi stiprią organizacinę kultūrą.

Pavyzdžiui, Schein'as (2010) išskiria keletą stiprios organizacijos kultūros bruožų, tokiose organizacijose kaip „Google“ arba „Toyota“. Šios įmonės pasižymi ne tik aiškiais vertybių apibrėžimais, bet ir efektyvia praktika, kaip šios vertybės yra įdiegiamos kasdienėje veikloje. Tyrimai parodė, kad stiprios organizacijos kultūra ne tik skatina darbuotojus geriau suprasti organizacijos tikslus, bet ir didina bendradarbiavimą bei skatina inovacijas.

Rudžionytė ir Lipinskienė (2017) stiprią organizacijos kultūrą apibūdina kaip kultūrą, kuri turi galingą įtaką darbuotojams ir kuria vidinį klimatą, skatinantį darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Lipinskienė (2013) pabrėžia, kad stipri organizacijos kultūra įkvepia darbuotojus veikti savarankiškai, laikytis tarpusavio taisyklių ir siekti sutarimo.

Pasak O'Donnell (2020) ir Zemke's (2022), kuriant stiprią organizacijos kultūrą būtina užtikrinti šiuos bruožus:

- **viziją ir vertybes**, kurios nustato, kaip tikimasi, kad darbuotojai vadovautų, elgtųsi ir bendrautų;
- **lyderystę**, kuri turi didžiausią poveikį organizacijos kultūrai, formuodama darbuotojų įsitraukimą, aplinką ir bendrą sėkmę;
- **komunikaciją**, kuri yra esminė įmonės kultūros dalis. Įmonė turi plėtoti teigiamą bendravimo kultūrą, skatinant geresnį žmonių supratimą ir tarpusavio ryšį visais lygmenimis. Stipri kultūra pabrėžia atvirumą ir efektyvų bendravimą, kuris yra svarbus organizacijos sėkmei;
- **vieningą tikslą**. Organizacijos kultūra yra stipri tuomet, kai žmonės dalinasi bendru tikslu.

Jucevičienė (1996) teigia, kad stipri organizacijos kultūra pasižymi šiais bruožais:

- filosofija yra plačiai pripažįstama ir priimta;
- darbuotojai susivienija pagal pripažintas bendras taisykles, procedūras ir politikos aspektus;
- ritualai ir ceremonijos yra gerbiami ir įtvirtinti;
- darbuotojai aiškiai suvokia, ko organizacija, kurioje jie dirba, tikisi iš jų.

Jucevičienė (1996) pabrėžia ne tik organizacinės kultūros svarbą, bet ir jos konkrečius bruožus, kurie, jos nuomone, sudaro stiprios organizacijos kultūros pagrindą. Tai apima aiškumą, bendradarbiavimą, tradicijų gerbimą ir aiškias lūkesčių darbuotojams išreiškimo priemones.

Paulauskaitė ir kt. (1997) teigia, kad organizacijos kultūros stiprumą galima įvertinti, analizuojant šių bruožų raišką:

- organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų ir nuostatų skaičius nustato kultūros požymių intensyvumą.
- organizacijos narių, kurie turi vienodas vertybes, požiūrius ir įsitikinimus, santykinė dalis - kuo daugiau tokių žmonių, tuo stipresnė yra kultūra.
- Prioritetinių vertybių ir nuostatų aiškumas yra organizacijos kultūros stiprumo rodiklis. Jei organizacijoje aiškiai nurodomi prioritetai, tai reiškia, kad darbuotojai žino, kurios vertybės ir nuostatos yra svarbiausios, o kurios yra antraeilės, tai stiprina organizacijos kultūrą.

Paulauskaitė ir kt. (1997) iškelia svarbius aspektus organizacijos kultūros stiprumo analizei. Visumą galima vertinti kaip tai, kad Paulauskaitė ir kt. (1997) nagrinėja organizacijos kultūros stiprumo vertinimo pagrindus, atkreipdami dėmesį į bendrą vertybių skaičių, vieningumą tarp organizacijos narių ir aiškumą prioritetinių vertybių ir nuostatų atžvilgiu. Šie aspektai teigiamai veikia organizacinės kultūros stiprumą, prisidedami prie bendros vizijos ir narių vienybės.

Lubienės (2009) teigimu, organizacijos stiprumo požymiai apima šiuos aspektus:

- aiškiai pripažinta filosofija, kurią organizacijos nariai suvokia kaip pagrindą savo veiklai;
- darbuotojų suvienijimas bendromis vertybėmis, procedūromis, kurios skatina darbuotojų atsidavimą darbui;
- darbuotojų pripažinimas ir pastebėjimas, kurie atlieka bendrą organizacijos veiklą;
- ritualų ir ceremonijų gerbimas, kurį vadovai moka panaudoti siekiant pagerinti organizacijos klimatą ir skatinti darbuotojų identifikaciją su įmonės tikslais;
- neoficialus supratimas apie organizacijos lūkesčius ir tai, ko tikimasi iš darbuotojų, užtikrina, kad darbuotojai suvokia, ko iš jų tikimasi.

- įsitikinimas, kad darbuotojų veikla turi reikšmę kitiems ir skatina naujų idėjų pasidalijimą tarp kolegų.

Apibendrinant Lubienės (2009) įvardintus aspektus, matyti, kad organizacijos stiprumo esminiai požymiai apima aiškią filosofiją, kurią organizacijos nariai suvokia kaip pagrindą savo veiklai. Tai apima darbuotojų suvienijimą bendromis vertybėmis, ryšį su darbuotojais per pastebėjimą ir pripažinimą, ritualų ir ceremonijų gerbimą, neoficialų supratimą apie lūkesčius ir bendrą tikėjimą, kad kiekvieno darbuotojo indėlis yra svarbus organizacijos sėkmei. Ypač svarbu išryškinti šiuos elementus siekiant formuoti stiprią organizacijos kultūrą.

Šios autorės - Jucevičienė (1996), Paulauskaitė ir kt. (1997), Lubienė (2009) - kalba apie organizacijos kultūrą ir jos stiprumą, tačiau pabrėžia skirtingus aspektus ir nurodo įvairius požymius, kuriais galima vertinti organizacijos kultūros stiprumą. Bendruoju požiūriu, visos mokslininkės sutinka, kad organizacijos kultūra yra svarbi ir gali būti vertinama per jos stiprumą, tačiau jos pabrėžia skirtingus organizacijos kultūros aspektus bei tai, kaip šie aspektai gali būti matuojami ir įvertinami.

Mokslinių šaltinių (Jucevičienė, 1996; Rudžionytė ir Lipinskienė, 2017; Sarros, Cooper ir Santora, 2018, Lubienė, 2009) analizė leidžia daryti išvadą, kad siekiant sukurti stiprią organizacijos kultūrą, būtina atitinkamai užtikrinti šias sąlygas:

- organizacijos vertybės turi būti aiškiai ir ryškiai išreikštos ne tik organizacijos fizinėje aplinkoje, simboliais, vizija ir misija, bet ir per ceremonijas, tradicijas, ritualus;
- vertybės turi būti aiškiai įtvirtintos atlyginimų už darbą sistemoje, nustatant veiklos vertinimo kriterijus;
- veiklos vertinimo kriterijai turi atitikti organizacijos deklaruojamas vertybes.

Rudžionytė ir Lipinskienė (2017) pažymi, kad organizacijos kultūra apibrėžiama kaip vertybių sistema, pripažįstama organizacijos narių. Remiantis šiuo požiūriu, kurį pabrėžia kiti mokslininkai, autorės išskiria kitą svarbią stiprios organizacijos kultūros savybę - deklaruojamų vertybių pripažinimą. Jų nuomone, svarbu tai, kad organizacijos kultūros stiprumas priklauso nuo to, ar organizacijoje yra bendras vertybių supratimas. Kuo daugiau darbuotojų organizacijoje pripažįsta ir įsipareigoja šioms vertybėms, tuo labiau jie vadovaujasi jomis savo veikloje, ir tuo stipresnė tampa organizacijos kultūra.

Schram'as (2021) pabrėžia, kad organizacijų vadovams, siekiantiems kurti stiprią organizacijos kultūrą, būtina suprasti jos pobūdį. Ji ne tik užtikrina organizacijos veiksmingumą, bet ir skatina atpažįstamumą, nepriklausomai nuo geografinės vietos, atliekant svarbų vaidmenį žmonių bendradarbiavime.

Apibendrinant teorinę šio baigiamojo darbo dalį, galima teigti, kad stipri organizacijos kultūra pasižymi šiais bruožais:

- darbuotojai pripažįsta organizacijos vertybes;
- darbuotojai supranta ir žino organizacijos vertybes;
- organizacijos vertybių sistema yra aiški;
- darbuotojai supranta organizacijos taisykles.

Šie bruožai suteikia pagrindą teigti, kad norint sukurti stiprią organizacijos kultūrą, svarbu, jog darbuotojai aktyviai dalyvautų organizacijos veikloje ir aktyviai dalyvautų ją valdant. Galima teigti, kad stipri organizacijos kultūra:

- yra esminis veiksnys, kuris gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pagerinti bendrą darbo kokybę bei produktyvumą;*
- turi būti grindžiama pasitikėjimu, abipusiu supratimu, dalyvavimu, atvirumu, pagarba ir teisingumu;*
- sudarant palankias sąlygas darbuotojų mokymuisi ir tobulėjimui rodo, kad organizacija vertina ir rūpinasi savo darbuotojais;*
- svarbi ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, nes tai padeda išlaikyti talentingus ir motyvuotus darbuotojus, o tai yra esminis veiksnys, skatinantis organizacijos augimą ir sėkmę, bei darbuotojų emocinio įsipareigojimo augimą.*

3. Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų išipareigojimo organizacijai sąsajų tyrimas

UAB "Burbuliukas ir Co" buvo įkurta 1995 m. balandžio 10 d., kai Vytautas Kriovė, surinkęs kompetentingus draugus, sukūrė pirmąjį vandens jonizatorių. Per beveik tris dešimtmečius ši maža įmonė išaugo į verslo organizaciją, kurią šiuo metu valdo trys šeimos kartos. Dabar įmonę valdo dukra ir jos vyras, o neseniai prisijungė ir jų sūnus. Šiuo metu įmonė sėkmingai valdo du prekės ženklus: „aQuator“ ir „Fresh Post“. Šie prekių ženklai atspindi dvi skirtingas veiklas ir akcentuoja galimybę gyventi sveikiau ir tvariau (žr. 5 pav.).



5 pav. Įmonės prekės ženklai

„Fresh Post“ pagrindinė idėja yra salotų bei žaliųjų kokteilių baras. Tačiau apsilankius bare galima pastebėti, kad jame siūlomas "aQuator" gaminamas jonizuotas šarminis vanduo, o taip pat skiriamas ypatingas dėmesys žmogaus sveikatai. Šiuo metu Lietuvoje atidaryti penki „Fresh Post“ salotų bei žaliųjų kokteilių barai. Įmonė nuolat plėtoja savo veiklą užsienio šalyse, naudodama franšizės modelį.

Tuo tarpu vandens jonizatoriais „aQuator“ prekiaujama ne tik Lietuvoje (per atstovavimo teises), tačiau ir įvairiose Europos šalyse, tokiose kaip Vokietija, Austrija, Švedija, Olandija, Airija, Lenkija, Latvija, Slovakija, Čekija, Rumunija.

Įmonė registruota Panevėžyje, kur vyksta pagrindinė aparatų gamyba ir kur taip pat yra įmonės administracija. Šiuo metu Lietuvoje (Vilniuje, Kaune ir Panevėžyje) dirba 86 darbuotojai.



6 pav. Apdovanojimas

Atlikus fizinės aplinkos stebėjimą organizacijoje (pagal 3 priedą) ir dokumentų analizę (analizuoti franšizės dokumentai), pastebėta, kad įmonė akcentuoja bendrystę, puoselėja vertybes - tai yra stiprios organizacijos kultūros bruožai. Šie elementai ne tik atspindi organizacijos kasdieniniame gyvenime, bet ir aktyviai skatina darbuotojus prisidėti prie bendrų tikslų. Be to, šiais metais Panevėžio

miesto savivaldybė apdovanojo organizaciją už inovatyvių verslo metodų ir technologijų diegimą. Dėl šių svarbių aspektų buvo nuspręsta atlikti tyrimą, siekiant ištirti, ar organizacijoje vyrauja stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

3.1. Tyrimo metodika ir eiga

Tyrimo tikslui pasiekti yra sudarytas instrumentarijus (žr. 2 priedą), kurį sudaro 3 diagnostiniai blokai: darbuotojų įsipareigojimo formų raiška, stiprios organizacijos kultūros bruožų raiška ir demografinės charakteristikos. Pirmojo diagnostinio bloko – *darbuotojų įsipareigojimo* tyrimo kriterijais tapo darbuotojo įsipareigojimo formos, kurios, kaip rodo teorinė analizė, dažnai apibrėžiamos per tris skirtingas formas: emocinę, normatyvinę ir tęstinę formas (Meyer ir Allen, 1991). Šias formas detalizuojantys požymiai (bruožai) buvo pasirinkti kaip tyrimo kintamieji (indikatoriai).

Pirmoji paminėta įsipareigojimo forma – *emocinis įsipareigojimas*. Emocinis įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas kaip darbuotojo emocinis ryšys ir prisirišimas prie organizacijos. Šis įsipareigojimo tipas reiškia, kad darbuotojas jaučia stiprų ryšį su organizacija ir identifikuoja save su jos tikslais bei vertybėmis (Dunham ir kt., 1994; Meyer ir kt., 1993; Genevičiūtė-Janonienė, Skučaitė ir Endriulaitienė, 2016; Jaros, 2007; Meyer ir Herscovitch, 2001). Analizuojant emocinį įsipareigojimą, svarbu pabrėžti tai, kad darbuotojas dirba ne tik dėl atlygio, bet ir dėl to, kad jaučia asmeninį prisirišimą prie organizacijos (Meyer ir Allen, 1991). Pagrindiniai emocinio įsipareigojimo organizacijai požymiai apima stiprų darbuotojo ryšį su organizacija, norą padėti organizacijai pasiekti tikslus ir savęs identifikaciją su organizacijos vertybėmis bei tikslais.

Antroji įsipareigojimo forma – *normatyvinis įsipareigojimas*. Šio tipo įsipareigojimas apibūdinamas kaip darbuotojo įsipareigojimas organizacijai dėl tam tikrų socialinių ir moralinių normų. Tai reiškia, kad darbuotojas jaučia moralinę pareigą likti organizacijoje ir dirbti už jos tikslus bei vertybes, nes jis mano, kad tai yra teisinga ir priimtina. Mokslininkai (Ashman ir kt., 2007; Karakus, Aslan, 2009; Kavaliauskienė, 2012; Veršinskienė, Večkienė, 2007) išskiria pagrindinius normatyvinio įsipareigojimo organizacijai požymius, tokius kaip moralinė pareiga, sociokultūriniai veiksniai ir troškimas būti lojaliu darbuotoju.

Trečiasis kriterijus yra *tęstinis įsipareigojimas*. Ši forma susijusi su darbuotojo valia likti organizacijoje ir toliau dirbti jos labui ilgą laiką. Pagrindiniai tęstinio įsipareigojimo organizacijai požymiai apima troškimą likti organizacijoje, ateities planavimą organizacijoje, kuomet darbuotojas tiki organizacija, jos vadovybe ir vizija (Beck ir Wilson, 2000; Angle ir Perry, 1981; Meyer ir Allen, 1997; Klein ir kt., 2012). Tęstinis įsipareigojimas yra svarbus organizacijos perspektyvoje, nes darbuotojai, kurie jaučia šį įsipareigojimą, yra linkę likti ilgą laiką ir prisidėti prie organizacijos augimo ir vystymosi.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad, **organizacijos kultūra** skirstoma į tris lygius: pastebimą, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų (Jucevičienė, 1996; Robbins, 2007; Stoner ir kt., 1999).

Šie trys lygiai tampa diagnostinio bloko kriterijais organizacijos kultūros atžvilgiu (žr. 2 priedą).

Ketvirtuoju kriterijumi tampa *pastebimas organizacijos kultūros lygis*. Tai yra pirmas ir labiausiai matomas organizacijos kultūros lygis. Šiame lygyje stebimi fiziniai ir lengvai pastebimi dalykai, tokie

būdu, kaip organizacija veikia iš išorės. Tai gali apimti organizacijos išorinį elgesį, tokį kaip komunikacija su klientais ir partneriais, stilius, kuriose atliekami verslo sandoriai, ir pan. Pastebimas lygis taip pat apima fizinę organizacijos aplinką, tokia kaip biuro dizainas, darbuotojų drabužiai, simboliai ir ritualai (Šimanskienė ir Seilius, 2009; Robbins, 2003; Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013).

Penktasis kriterijus – *persidengusių vertybių lygis*. Šiame lygyje nagrinėjamos organizacijos bendros vertybės ir įsipareigojimai, kurie dažnai nėra tokie aiškūs ir matomi kaip pirmojo lygio aspektai. Tai apima bendrą organizacijos požiūrį ir vertybes, kurios nusako, kas yra svarbu ir kodėl organizacija egzistuoja. Šios vertybės gali būti išreikštos oficialiuose dokumentuose, tokiuose kaip misijos ir vizijos pareiškimai, tačiau jos taip pat gali būti įtvirtintos organizacijos kultūroje ir elgesio modeliuose (Jucevičienė, 1996; Rudžionytė ir Lipinskiene, 2017; Sarros, Cooper ir Santora, 2018, Lubienė, 2009).

Šeštuoju diagnostinio bloko kriterijumi tapo *bendrų susitarimų lygis*. Šiame lygyje slypi vidinės tradicijos, ištikimybė, lojalumas, komandinis darbas, savęs tobulinimas, socialinė įtaka. (Rashid, Sambasivan ir kt., 2003). Tai yra tas kultūros aspektas, kuris yra aiškiai apibrėžtas, bei apima organizacijos viziją, misiją, filosofiją (Targamadžė, 2009).

Organizacijos kultūros stiprumas priklauso nuo to, kaip ryškiai organizacija išreiškia savo vertybes ir nuo to, kiek jos darbuotojai joms pritaria. Šie faktoriai atspindi minėtų lygių tyrimo kriterijus organizacijos kultūros stiprumui įvertinti. Jie tampa svarbiais indikatoriais, nes organizacijos kultūros stiprumas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu: kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo gilesnis darbuotojų įsipareigojimas.

Paskutiniu kriterijumi yra išskirtos *demografinės charakteristikos*. Kriterijus yra detalizuotas 4 indikatoriais: amžiumi, lytimi, darbo išsilavinimu ir darbo stažu tiriamoje organizacijoje. Tyrimų siekiama pastebėti kaip demografinės charakteristikos susijusios su įsipareigojimu organizacijai ir organizacijos kultūra.

Tyrimo metodai:

1. Apklausa raštu. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis metodas – apklausa raštu. Anoniminė apklausa buvo atrinkta kaip tyrimo metodas dėl to, kad tai efektyvus būdas apklausti didelį respondentų skaičių ir surinkti aiškią nuomonę apie pateiktus klausimus. Anketinė apklausa yra tinkama, kai tikslas yra gauti greitą informaciją iš anksto apibrėžtos tiriamųjų grupės (Dikčius, 2021; Luobikienė, 2004).
2. Stebėjimas. Stebėjimas atliktas Panevėžyje, kur vyksta aparatų gamyba, bei Vilniuje dviejuose baruose. Tyrimas atliktas lapkričio mėnesio pirmomis dienomis pagal stebėjimo protokolo formą (žr. 3 priedas).
3. Dokumentų analizė pasirinkta kaip pirminis duomenų rinkimo metodas, kuris užtikrina informacijos teisingumą. Tyrimo metu analizuoti įmonės frančizės dokumentai, siekiant nustatyti, ar atspindi organizacijos kultūros vertybės (bruožai), vizija, misija ir organizacijos tikslai.

Remiantis tyrimo instrumentarijumi (kurį sudaro diagnostiniai blokai, kriterijai, kintamieji), sukurtas klausimynas, kuris susideda iš įvado bei trijų dalių. Įvade trumpai pristatoma darbo tema, tyrimo tikslas ir pateikiama trumpa instrukcija, kaip pildyti klausimyną.

Įsipareigojimas organizacijai tiriamas pagal Meyer'io ir kt. (1993) sukurtą skalę (klausimyną). Meyer'io ir kt. (1993) sukurtos Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai skalės (klausimyno) tikslumas užtikrina šio tyrimo patikimumą matuojant darbuotojo įsipareigojimų organizacijai. Šią klausimyno dalį sudaro keturios poskalės po 8 teiginius: emocinis įsipareigojimas, tėstinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas. Antrąjį teiginių bloką sudaro 7 teiginiai apie organizacijos kultūrą. Trečiąją dalį sudaro 4 klausimai apie demografines tiriamųjų charakteristikas.

Klausimynas buvo sukurtas taip, kad jis išliktų anonimiškas ir nereikalautų jokių duomenų, kurie galėtų būti naudojami asmenų atpažinimui ar identifikavimui. Klausimynas nebuvo sudarytas iš klausimų, kurie turėtų galimybę įžeisti ar kitaip nepatogumų padaryti tiek darbuotojams, tiek vadovams, arba kitaip pakenkti tyrinėjamai organizacijai.

Tyrimo pirmojo bloko vertinimui naudota Likerto skalė (nuo „visiškai pritariu“ iki „visiškai nepritariu“). Vidutinės vertinimo rezultatų reikšmės, artėjančios prie penkių, rodo polinkį sutikti, tuo tarpu artėjant prie vieno, rodo nesutikimą su teiginiais. Sekantys penki anketoje pateikti teiginiai, taip pat vertinti pagal Likerto skalę, leido nustatyti organizacijos kultūros stiprumą. Šių teiginių vertinimo skalė buvo 5 balų nuo 5 („visiškai sutinku“) iki 1 („visiškai nesutinku“).

Sekančiuose klausimuose, tiriant organizacijos vertybes, suteikta galimybė rinktis atsakymus iš išvardintų variantų.

Apklaustųjų, kurie dalyvavo tyrime, įsipareigojimas ir organizacijos kultūros lygis yra įvertinami pagal atsakymų vidurkį nuo 1 iki 5. Vertinimui naudojami šie rodikliai:

3 lentelė. Raiškos rezultatų interpretacija

Intervalų ribos	Interpretacija
Nuo 1 iki 1,7	Labai silpna raiška
Nuo 1,8 iki 2,5	Silpna raiška
Nuo 2,6 iki 3,4	Vidutinė raiška
Nuo 3,5 iki 4,2	Stipri raiška
Nuo 4,3 iki 5	Labai stipri raiška

Tyrimo metu pirmiausia siekiama nustatyti, ar darbuotojai organizacijai yra įsipareigoję, kokia įsipareigojimo forma dažniausiai vyrauja ir kiek metų jie dirba esamoje įstaigoje. Toliau stengiamasi išsiaiškinti, ar darbuotojai yra susipažinę su organizacijos vertybėmis ir ar jas taiko kasdien vykdant savo užduotis. Galiausiai, ieškoma sąsajų tarp darbuotojų, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijai, ir stiprios organizacijos kultūros raiškos. Taigi, tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojo įsipareigojimas organizacijai turi tarpusavio sąsają su stipria organizacijos kultūra.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Anketinės apklausos rezultatai išanalizuoti taikant MS Word ir SPSS programinę įrangą. Duomenų analizė taip pat atlikta naudojant minėtą programą, siekiant nustatyti ryšį tarp surinktų duomenų.

Tyrimo imtis. Prieš pradedant tyrimą, buvo gautas organizacijos vadovės leidimas. Šio tyrimo metu buvo apklausti visi organizacijos darbuotojai. Remiantis Paniotto formule respondentų turėjo būti ne mažiau, nei 71.

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

$$1/(0,05^2 + 1/86) = 71$$

n– atvejų skaičius atrankinėje grupėje,

N– generalinė aibė (respondentų skaičius),

Δ– paklaidos dydis.

Tyrimo eiga. Tyrimo eiga vyko 2023 m. lapkričio mėnesį. Anketa buvo įdėta į internetinę apklausų sistemą www.apklausa.lt, o jos nuoroda buvo išsiųsta darbuotojams elektroniniu paštu. Dalis anketų buvo fiziniu būdu išdalintos gamybos darbuotojams. Iš viso buvo užpildytos 75 anketos (87 proc. visų darbuotojų), bei suvestos į sistemą. Su surinktais rezultatais buvo atlikta tyrimo rezultatų analizė, įskaitant aprašomąją statistikos analizę, koreliacijos nustatymą ir tyrimo išvadų formulavimą.

3.2. Tyrimo rezultatai

Šio tyrimo tikslas – ištirti ryšį tarp stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajų. Analizuojant šią sąveiką organizacijos kontekste, siekiama ištirti stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

3.2.1. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai

Tyrime dalyvavo 75 proc. moterų ir 23 proc. vyrų, kurių dauguma nurodė, jog darbo stažas organizacijoje virš 10 metų. Apdorojus apklausos duomenis išryškėjo, kad daugiausia tyrime dalyvavo 31-45 amžiaus, aukštąjį išsilavinimą įgiję respondentai (4 lentelė).

4 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos UAB „Burbuliukas ir Co“
(sudaryta autorės)

	Demografinės charakteristikos	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis	Vyras	17	22,7
	Moteris	56	74,7
	Nenori nurodyti lyties.	2	2,6
Amžius	Iki 30 m.	10	13,3
	31-45 m.	34	45,3
	46-56 m.	20	26,7
	57 m. ir daugiau.	9	12,1
	Nenori nurodyti.	2	2,6
Išsilavinimas	Aukštasis.	52	69,3
	Nebaigtas aukštasis.	4	5,3
	Vidurinis su profesine kvalifikacija.	16	21,3
	Nenori nurodyti.	3	3,9

4 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

4 lentelės tęsinys. Tiriamųjų demografinės charakteristikos UAB „Burbuliukas ir Co“

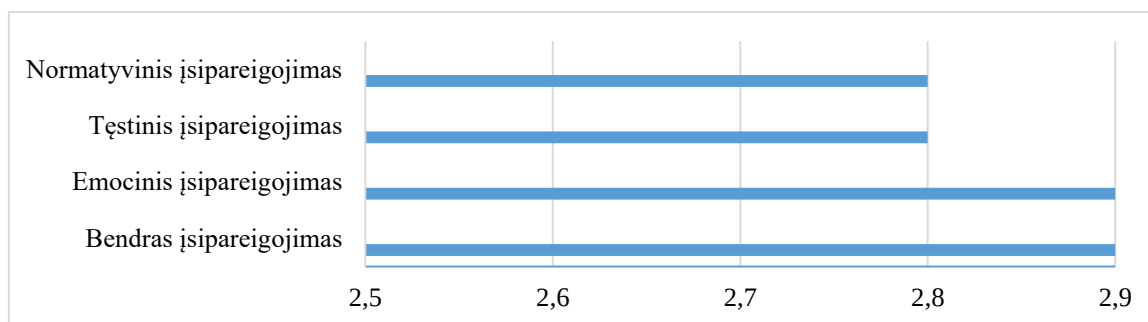
	Demografinės charakteristikos	Respondentų skaičius	Procentai
Darbo stažas	iki 1 m.	5	6,7
	1-5 m.	21	28
	6-10 m.	21	28
	Daugiau nei 10 metų.	25	33,3
	Nenori nurodyti.	3	4
Viso		75	100

Sekančiu etapu buvo analizuojami įsipareigojimo organizacijai raiškos tyrimo rezultatai. Šiame tyrime buvo naudojamas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kuris, remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, tai rodo, kad atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja ir nesieja su tuo pačiu dalyku. Svarbu paminėti, kad Cronbacho alfa koeficientas didėja, kai klausimų skaičius klausimyne auga (Norušis, 2005). Tai nurodo, jog didesnis klausimų skaičius stiprina klausimyno patikimumą. Toks vertinimas leidžia pasiekti gilesnį supratimą apie tiriamus reiškinius ir suteikia patikimą pagrindą tolimesniam tyrimui.

Išvesties lentelėje (Reliability Statistics) pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri matuoja klausimyno vidinį patikimumą. Remiantis Pukėno (2011) rekomendacija, gerai sudarytas klausimynas turėtų turėti Cronbacho alfa koeficiento reikšmę didesnę už 0,6.

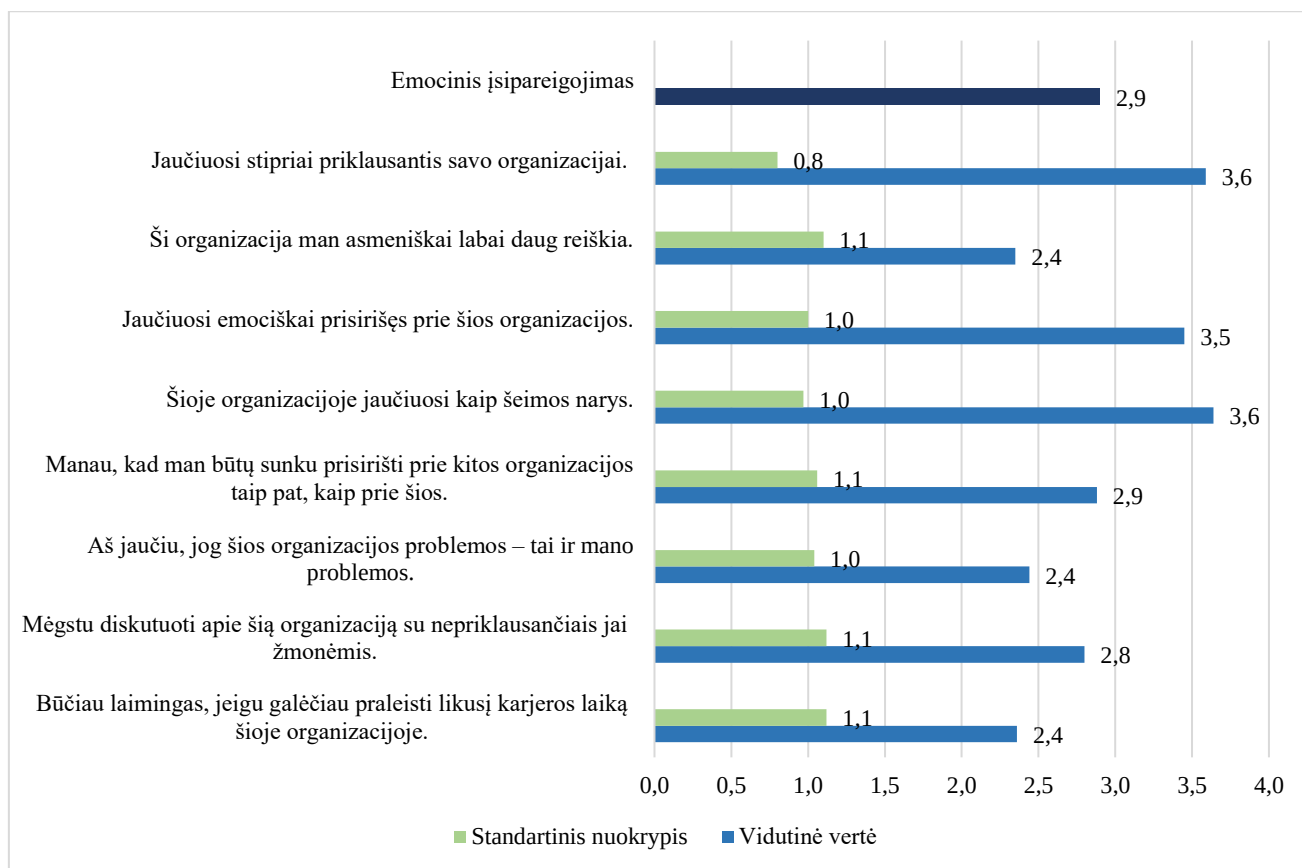
Pirmojo bloko 24 teiginiai apie darbuotojų įsipareigojimą rodo gerą vidinį patikimumą, nes Cronbacho alfa (α) koeficientas yra 0,757. Ši reikšmė viršija nustatytą slenkstį, todėl galima teigti, kad visi 24 teiginiai apie įsipareigojimą yra tinkami ir galima juos naudoti rezultatų interpretacijai.

Tiriant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, pastebima, kad UAB „Burbuliukas ir Co“ personalas parodo vidutinį įsipareigojimo lygį (2,9). Kaip matyti iš paveikslo (žr. 7 pav.), normatyvinio įsipareigojimo ir tęstinio įsipareigojimo gauti rezultatai yra panašūs, kas parodo, kad darbuotojai galėtų turėti panašias požiūrio nuostatas ir pasiryžimą ilgalaikiam bendradarbiavimui su organizacija.



7 pav. Darbuotojų įsipareigojimo lygis
(gautų rezultatų vidurkiai)

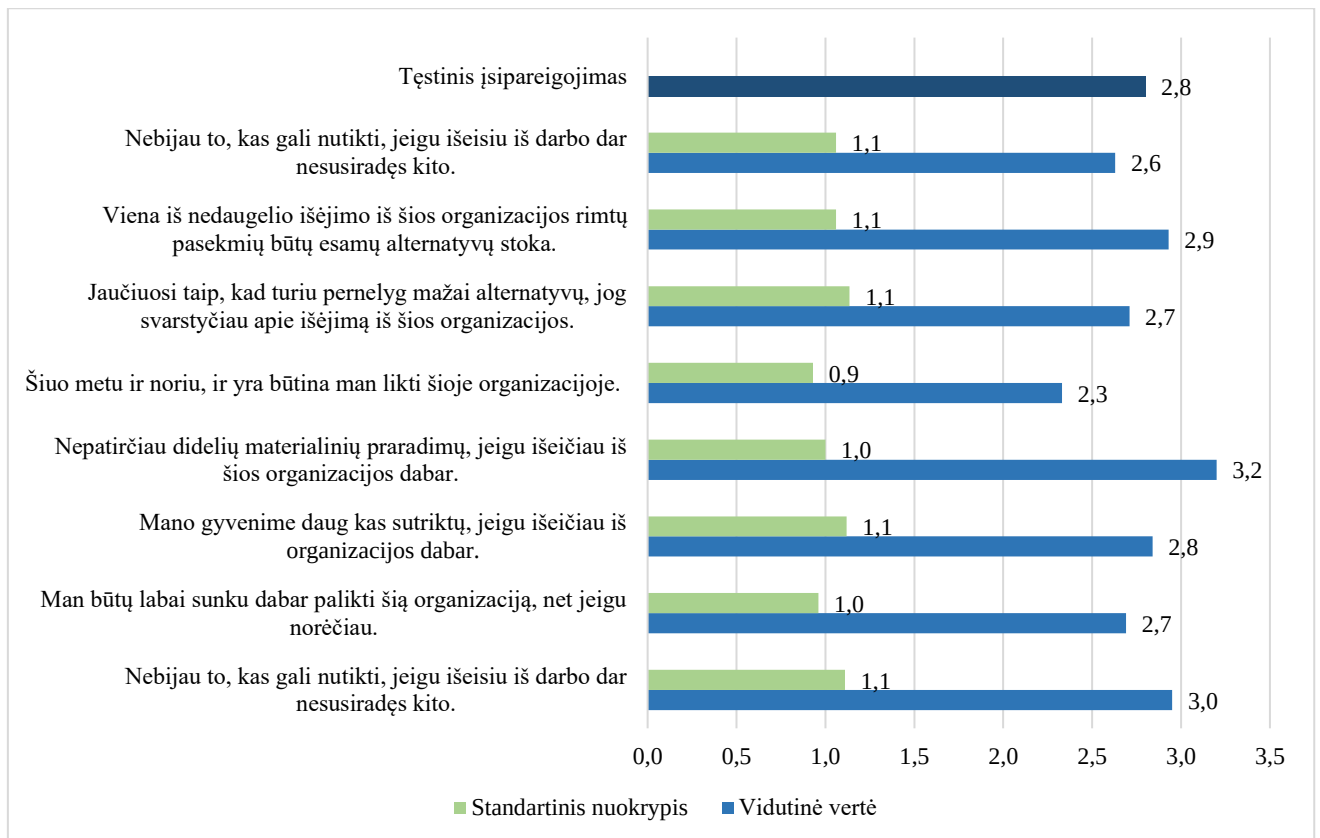
Tačiau akivaizdu, kad išsiskiria stipresnis emocinio įsipareigojimo lygis (žr. 7 pav.). Ši įsipareigojimo forma rodo, kad darbuotojai ne tik vykdo savo darbo pareigas, bet ir jaučia atsidavimą organizacijos vertybėms ir ilgalaikiam jos augimui. Giliau nagrinėjant emocinį įsipareigojimą, galima išskirti teiginius, kurie lemia vidutinį emocinio įsipareigojimo lygį.



8 pav. Emocinio įsipareigojimo raiška
(gautų rezultatų vidurkiai)

Remiantis gautais vidurkiais (žr. 8 pav.) galima teigti, kad tyrimo dalyviai yra prisirišę prie organizacijos (vidurkis 3,5), jaučia, kad priklauso organizacijai (3,6) ir jaučiasi kaip šeimos nariai (3,6). Šių teiginių vidutinė reikšmė rodo aukštą emocinio įsipareigojimo lygį.

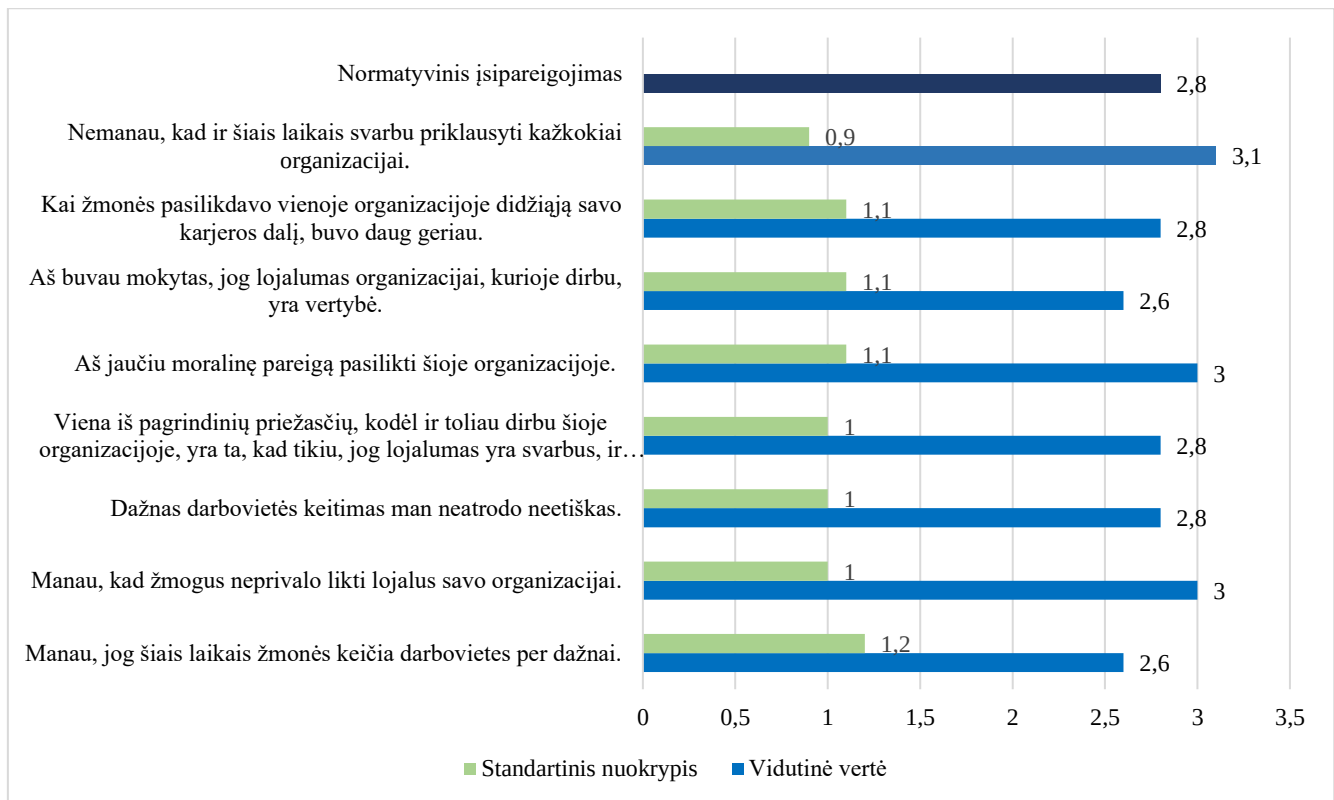
Toliau analizuojamas tęstinis įsipareigojimas organizacijai (9 pav.). Šis įsipareigojimas susijęs su tuo, kiek nuostolių patirtų asmuo, nusprendęs palikti organizaciją. Mayer ir kt. (1993) pabrėžia, kad ši įsipareigojimo forma išsivysto, kai darbuotojas supranta, kad jis įnešė į organizaciją investicijas, kurias prarastų, išėjęs iš jos, arba kai jis pastebi, kad alternatyvios galimybės įsidarbinti kitur yra apribotos. Tęstinio įsipareigojimo kriterijai, matuoti tarp tiriamųjų, pasireiškia mažiau akivaizdžiai nei emocinio įsipareigojimo. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad tęstinio įsipareigojimo raiška yra vidutinė (vidurkis 2,8). Tiriant tęstinio įsipareigojimo raišką, didžiausia raiška pastebėta ties teiginiu „Nepatirčiau didelių materialinių praradimų jeigu išeičiau iš šios organizacijos dabar“ (3,2). Ryškiai išsiskiria nuostata, kad darbuotojai nepajunta baimės dėl to, kas gali nutikti, jeigu jie išeitų iš darbo nepersijungę į kitą darbo vietą, ir kad trūksta kitų alternatyvų, trukdančių jiems pasirinkti kitą darbo vietą (3,0).



9 pav. Tęstinio įsipareigojimo raiška tiriamųjų tarpe
(gautų rezultatų vidurkiai)

Tičkutės (2008) teigimu, tęstinis įsipareigojimas parodo, kad darbuotojas yra silpnai įsipareigojęs organizacijai, nes jį veikia ekonominės priežastys. Galima daryti išvadą, kad atlygis atitinka jų lūkesčius ir poreikius, todėl respondentai suvokia, jog išeidami iš šios organizacijos daug ką prarastų.

Tičkutė (2008) pastebi, jog normatyvinis įsipareigojimas nesuteikia garantijos, kad individai tapatins savo vertybes su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, nors galbūt jausis įsipareigojęs tai daryti. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad normatyvinio įsipareigojimo gauti rezultatai yra panašūs į tęstinio įsipareigojimo lygį (7 pav.). Dalis respondentų (3,1) teigia, kad šiais laikais nėra svarbu priklausyti kokiai nors organizacijai, nors didžioji dalis respondentų jaučia moralinę pareigą likti šioje organizacijoje (3,00). Be to, pastebėta, kad stipriau nei vidutiniškai pritariama teiginiui, jog žmogus neprivalo likti lojalus savo organizacijai (3,0).



10 pav. Normatyvinio įsipareigojimo raiška
(gautų rezultatų vidurkiai)

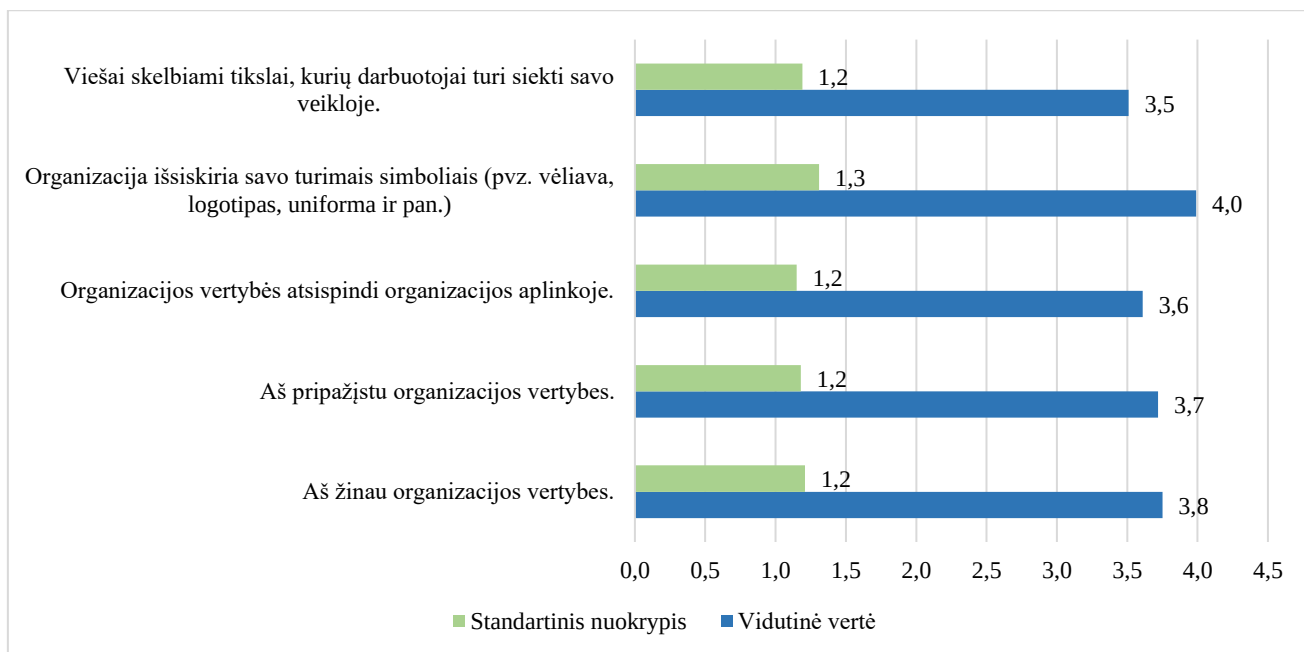
Apibendrinant normatyvinio įsipareigojimo raiškos rezultatus (10 pav.) galima teigti, kad gauti vidurkiai parodė šios įsipareigojimo formos raišką, jos stiprumą ir tai, kokie teiginiai padarė didžiausią įtaką tokiam rezultatui.

Didžioji respondentų dalis pasižymi tvirtais moraliniais ir etiniais įsitikinimais, ypač dėl lojalumo organizacijai. Remiantis tyrimo rezultatais, pastebima stipresnė pritarimo tendencija teiginiui, kad šiais laikais nėra svarbu priklausyti konkrečiai organizacijai (3,1 balas). Tačiau įdomu tai, kad daugiau nei pusė respondentų pabrėžė žmogaus jaučiamą moralinę pareigą pasilikti esamoje darbovietėje ir būti lojaliam darbovietai (3,0 balas).

3.2.2. Stiprios organizacijos kultūros bruožų raiška

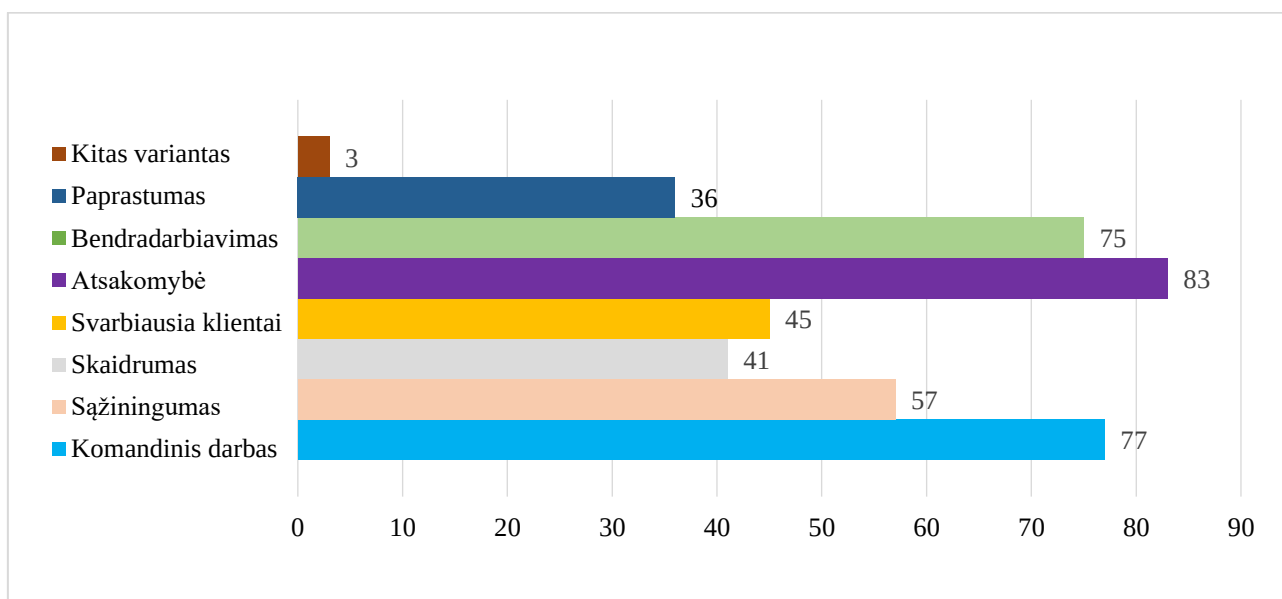
Toliau analizuojamas diagnostinis blokas, skirtas stebėti stiprios organizacijos kultūros bruožus organizacijoje.

Paprašius respondentų atsakyti į klausimą apie vertybių raišką fizinėje aplinkoje (11 pav.), didžioji dalis iš jų akcentavo organizaciją išskiriančius simbolius, tokius kaip vėliava, logotipas, uniforma ir pan. (4,0). Dauguma respondentų mano, jog šie vizualiniai elementai yra svarbus vertybių perdavimo būdas. Visų įvardintų ir pasirinktų respondentų atsakymų raiška į šiuos klausimus buvo daugiau nei vidutiniškai stipri. Tai patvirtina, kad organizacijos vizualiniai elementai yra įtakinga priemonė kurti ir palaikyti bendruomenės suvokimą bei suinteresuotumą organizacija.



11 pav. Vertybių raiška fizinėje aplinkoje
(gautų rezultatų vidurkiai)

Norint patikrinti, ar organizacija remiasi vertybėmis ir ar respondentai jas žino, buvo paprašyta pažymėti vertybes iš sąrašo (leista rinktis kelis atsakymus), kurias, jų manymu, įmonė propaguoja. Apdorotų atsakymų rezultatai į šį klausimą pateikiami 12 pav..



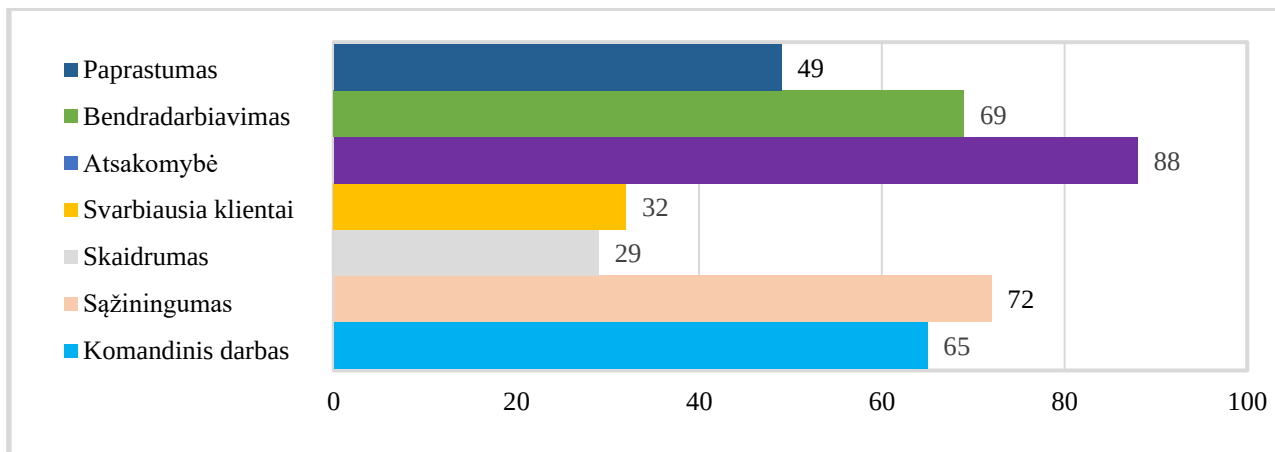
12 pav. Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujasi organizacija
(procentai)

Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų pažymėjo „Atsakomybę“ (83 proc.), antroje vietoje vertino „Komandinį darbą“ (77 proc.) ir „Bendradarbiavimą“ (75 proc.). „Sąžiningumą“ pasirinko 57 proc. apklaustųjų.

Kaip buvo minėta, organizacijos kultūrai stiprinti svarbu, kad darbuotojai ne tik žinotų įmonės vertybes, bet ir būtų užtikrinta įmonės ir jos darbuotojų vertybių dermė, rodydama, kad darbuotojai

pritaria įmonės vertybėms ir jomis vadovaujasi. Šis dermės principas yra esminis organizacijos stabilumo ir veiksmingumo aspektas, kuris skatina darbuotojų išipareigojimą bendroms vertybėms.

Sekančiu klausimu (13 pav.) buvo siekiama sužinoti, kurios vertybės yra jų asmeninės ir kokiomis iš jų jie vadovaujasi darbe. Lyginamoji šio klausimo analizė yra strategiškai svarbi, nes atskleidžia, kaip asmeninės vertybės derinamos su organizacijos vertybėmis ir kaip jos išikūnijamos darbo kontekste.



13 pav. Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujasi darbuotojai savo veikloje (procentai)

Šio tyrimo rezultatai parodo, kad didžioji dauguma darbuotojų išskiria tam tikras vertybes, kurios jiems yra svarbiausios jų veikloje. Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų, kaip vieną iš atsakymų variantų, pažymėjo, kad darbuotojų atsakomybę (88 proc.) laiko kaip esminę vertybę, kuri gali nulemti jų veiklos sėkmę. Dalis respondentų taip pat pabrėžė sąžiningumą (72 proc.), bendradarbiavimą (69 proc.) ir komandinį darbą (65 proc.) kaip svarbias vertybes savo profesinėje veikloje. Šios vertybės atspindi bendradarbiavimo ir komandinio darbo svarbą organizacijos kontekste. Tai rodo, kad darbuotojai ne tik vertina savo asmenines vertybes, bet ir siekia integruoti jas į bendradarbiavimo ir komandos veiklos kontekstą.

Vis dėlto, lyginant įmonės ir respondentų vertybes (5 lentelė), galima teigti, kad organizacijos deklaruojamos vertybės „Atsakomybė“ ir „Bendradarbiavimas“, remiantis gautais rezultatais, yra artimos darbuotojų pripažįstamoms vertybėms, kuriomis jie vadovaujasi darbe. Tačiau organizacijos deklaruojama vertybė „Svarbiausi klientai“ sulaukė mažesnio darbuotojų pasirinkimo, todėl atsirado skirtumas (13 proc.). Palyginus duomenis, galima teigti, kad vertybių suderinamumas užtikrinamas tik iš dalies.

5 lentelė. Organizacijos ir darbuotojų vertybių dermė (respondentų skaičius)

	Organizacijos deklaruojamos vertybės	Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujasi darbuotojai savo veikloje	Skirtumas
Svarbiausia klientai	45	32	-13
Atsakomybė	83	88	5
Bendradarbiavimas	75	69	6

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai savo veikloje vadovaujasi ne visomis organizacijoje deklaruojamomis vertybėmis. Kitais žodžiais tariant, ne visos deklaruojamos organizacijos vertybės sutampa su individualiomis darbuotojų vertybėmis. Norint išlaikyti kompetentingus darbuotojus,

būtina atsakingai analizuoti asmenines darbuotojų vertybes ir tikslus. Kuo daugiau darbuotojų pritaria organizacijos vertybėms ir tikslams, tuo tvirtesnė ir priimtinesnė organizacijos kultūra.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrime išryškėjo tam tikros dominuojančios vertybės, kurios yra svarbios darbuotojų veikloje. Atsakomybė, sąžiningumas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra pagrindinės vertybės, kurias darbuotojai laiko esminėmis savo profesinėje gyvenimo srityje.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad tirtos organizacijos kultūra yra stipri. Šis tyrimas leidžia geriau suprasti organizacijos narių požiūrį į lojalumą ir moralinius nuostatus.

3.2.3. Vertybių raiška fizinėje aplinkoje

Šiame poskyryje bus nagrinėjama vertybių raiška fizinėje aplinkoje, siekiant išsiaiškinti, kaip erdvės, objektai ir jų dizainas atspindi bei perduoda tam tikras vertybes arba vertybinius principus. Analizuojant šį aspektą, bus stengiamasi atskleisti, kaip fizinė aplinka gali perteikti ir skatinti vertybinius požiūrius, turint įtakos žmonių elgesiui ir suvokimui.

Svarbus organizacijos kultūros elementas yra darbuotojų supratimas apie jos vertybes, kurias nurodo organizacija: svarbiausia klientai, atsakomybė ir bendradarbiavimas. Darbuotojų supratimas apie šias vertybes stiprėja, kai jos yra vizualiai išreikštos fizinėje aplinkoje.

Organizacijos kultūra yra stipri, jei darbuotojai žino organizacijos vertybes. Tikimybė, kad darbuotojai žino organizacijos vertybes yra didesnė, jei jos yra išreikštos fizinėje aplinkoje, todėl atliekant stiprios organizacijos kultūros bruožų tyrimą svarbu nustatyti vertybių raišką fizinėje aplinkoje, bei atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi šūkiuose?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės darbuotojų aprangoje?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi patalpų interjere?

Analizuojant „Fresh Post“ salotų bei žaliųjų kokteilių barų aplinką pastebėta, kad visi barai turi vienodą išplanavimą ir interjerą. Baro patalpos yra šviesios, su šiuolaikiškais, tvarkingais baldais, kurie lengvai prižiūrimi. Vyrauja žemiški, natūralūs atspalviai. Bendrame interjere akcentuojamos žalios spalvos viksvos šalia logotipo. Be to, visi darbuotojai dėvi vienodas prijuostas. Šalia baro įrengta jonizuoto vandens stotelė, kur klientai gali pasivaikšioti ar papildyti savo gertuves laukdami užsakymo. Visa tai sukuria bendrą įspūdį, kad organizacija puolėja savo vertybes (bendradarbiavimą, atsakomybę, bei rūpinimąsi klientu).

Gamybinės patalpos yra nedidelės, tačiau kiekvienas laisvas centimetras yra išnaudojamas siekiant užtikrinti darbuotojų patogumą ir efektyvų bendradarbiavimą, atsižvelgiant į organizacijos deklaruojamą bendradarbiavimo vertybę (žr. 14 pav.).



14 pav. Fresh Post fizinė aplinka

Apžvelgus „Fresh Post“ internetinį puslapį, pastebėta, kad įmonė naudoja šūkį "Ir greitas maistas gali būti sveikas!", „Vitaminai darbui“. Galima daryti prielaidą, kad šis šūkis pabrėžia jog organizacijai rūpi kiekvienas klientas. Įmonė siekia pakeisti greito maisto kultūrą, skelbdama, kad ir greitas maistas gali būti šviežias bei sveikas.

Užsukus į Panevėžyje esančias patalpas galima pastebėti, kad jos yra suskirstytos į administracines, gamybines, bei prekybai pritaikytas erdves. Vietoje sienų naudojamos stiklo pertvaros, bei akustinės sienelės, kurios skatina bendradarbiavimą, o ne atsiskyrimą. Patalpos yra šviesios, darbo vietose šiuolaikiški, natūralių atspalvių, baldai. Einant per koridorių, jungiantį visus kabinetus, galima pastebėti didelį akvariumą su žuvimis. Šioje vietoje darbuotojai dažnai ateina nuraminti savo mintis ir pamaitinti žuvų. Gamybos procese dirbantys darbuotojai dėvi vienodas aprangas. Patalpoje, kurioje vyksta susirinkimai, bei poilsio pertraukėlės matomi šūkių, bei nuotraukos, kurios primena svarbias įmonei akimirkas. Šie elementai atitinka įmonės deklaruojamas vertybes (svarbiausia klientai, atsakomybė, bendradarbiavimas).

Kalba yra neatskiriama organizacijos kultūros dalis. Stebėjimo metu buvo fiksuojami pokalbių metu vartojami žodžiai. Pastebėta, kad tiek baruose, tiek Panevėžyje esančiose administracinėse ir gamybinėse patalpose, kasdieninėje kolektyvo kalboje, vartojami specialieji terminai, susiję su profesine veikla. Visur darbuotojai vieni į kitus kreipiasi vardu, neskirstant pagal pareigas, todėl galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimo santykiai tarp vadovų ir darbuotojų yra draugiški.

Svarbus kultūros aspektas yra švenčių ir laisvalaikio leidimo būdas. UAB „Burbuliukas ir Co“ vadovai organizuoja bendras šventes, tokias kaip vasaros sporto renginys prie ežero, bei Kalėdinis vakarėlis pasirinktoje vietoje. Šių švenčių metu pasimato visi ne tik Lietuvoje dirbantys bendruomenės nariai, tačiau kviečiami ir užsienyje esančių atstovybių darbuotojai. Šios šventės prisideda prie bendruomenės susijungimo ir bendradarbiavimo vertybės puoselėjimo.

Apibendrinant galima teigti, kad nors įmonės veikla nukreipta į dvi skirtingas šakas (maisto paslaugų teikimą ir aparatų gamybą), tačiau bendrų vertybių raiška matoma abiejuose sektoriuose. Tiek salotų bei žaliųjų kokteilių barų aplinka, tiek Panevėžyje esančių administracinių ir gamybinių patalpų interjeras, darbuotojų apranga, kalba, bei bendros šventės kalba apie bendradarbiavimą, atsakomybę, bei rūpinimąsi klientu.

3.2.4. Vertybių raiška įmonės dokumentuose

Šiame skyriuje analizuojama organizacijos vertybių raiška įmonės dokumentuose, siekiant išgryninti, kaip oficialūs dokumentai atspindi ir formuoja organizacijos etinę nuostatų sistemą bei vertybinius principus. Tyrime stebimas dokumentų turinys ir jo įtaka organizacijos kultūrai. Siekiant nustatyti, ar atspindi organizacijos kultūros vertybės (bruožai), vizija, misija ir organizacijos tikslai, buvo analizuoti UAB „Burbuliukas ir Co“ franšizės „Fresh Post“ dokumentai.

Organizacijos kultūra, kaip teigia Šimanskienė (2002), pasižymi unikaliu vadovų sukurta kultūros tipu, kuris turi išsiskirti iš kitų kultūrų. Ypatingas dėmesys organizacijos kultūroje skiriamas atsakomybei, apimančia ne tik darbo, bet ir aplinkos aspektą. Įsipareigojimai įtvirtinti atsakomybę yra organizacijos vertybių dalis. Franšizės partneris įtraukiamas į draugiškos aplinkai praktikas ir atsakingo atliekų tvarkymo skatinimą, prisidedant prie darnaus verslo. Organizacija skatina darbuotojus prisiimti asmeninę atsakomybę už savo veiklą, akcentuodama darbuotojų gebėjimą organizuoti darbą ir prisidėti prie bendros organizacijos efektyvumo.

Kita organizacijos kultūros vertybė – bendradarbiavimas. Dokumentuose aprašyta, kad bet kuriuo metu partneris turi teisę laisvai ir be jokios kliūtis kreiptis konsultacijoms, skatinant atvirą dialogą ir bendradarbiavimą. Tai reiškia, kad nuolatos dalinamasi informacija, atsiliepimais ir idėjomis, siekiant gerinti veiklą ir pasiekti abipusės naudos. Bendradarbiavimas taip pat įsiterpia į marketingo veiklą, kur nurodoma, jog reklama kuriama bendra visiems barams ir taip skatinami pardavimai.

Galima teigti, kad bendradarbiavimas įpareigoja visus dalyvius – tiek organizaciją, tiek partnerius – dalintis, bendradarbiauti ir kartu siekti bendrų tikslų. Tai akcentuoja abipusę atsakomybę ir partnerystę.

Analizuojant įmonės dokumentus, aiškiai matyti ypatingas dėmesys klientui, kurį įmonė nuolat iškelia kaip vieną iš organizacijos vertybių, nustatydamą aukštą aptarnavimo standartą. Toks nuoseklus kliento orientavimas ne tik tenkina esamus klientus, bet ir formuoja tvirtą pagrindą naujiems santykiams bei galimybėms augti. Be to, šis nuolatinis dėmesys klientui gali sukelti didėjančią klientų lojalumą ir palankią įmonės reputaciją rinkoje. Tokia strategija yra ilgalaikio sėkmingo verslo pagrindas, rodanti įmonės įsipareigojimą ir suvokimą, kad klientas yra esminis variklis įmonės klestėjimui.

Apibendrinant stiprios organizacijos kultūros bruožų tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dokumentai tik patvirtina įmonės deklaruojamą viziją bei misiją, bendrus vertybinius principus, kaip šie principai gyvendinami kasdienėje veikloje, bei nuoseklų bendradarbiavimą tarp darbuotojų. UAB „Burbuliukas ir Co“ įmonės prekinio ženklo Fresh Post dokumentai patvirtina bruožus, kurie matomi fiziniame erdvėje ir suteikia aiškų vaizdą apie organizacijos vidinę struktūrą bei vertybes.

3.2.5. Stiprios organizacijos kultūros ir įsipareigojimo ryšys

Sekančiu etapu analizuojami anketinės apklausos metu gauti organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajų tyrimo rezultatai. Šios tyrimo dalies tikslas buvo išsiaiškinti organizacijos kultūros bruožų svarbą darbuotojų įsipareigojimui bei identifikuoti sąsajas tarp šių sričių. Tyrimo metu siekta įvertinti, kaip organizacijos kultūros bruožų raiška formuoja darbuotojų požiūrį į organizaciją ir skatina darbuotojų įsipareigojimą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad UAB „Burbuliukas ir Co“ darbuotojų bendras įsipareigojimas yra vidutinis ir siekia 2,9 balo (žr. 7 pav.). Išanalizavus įsipareigojimo formas, aiškiai išsiskiria emocinis įsipareigojimas, pasiekiantis aukščiausią įvertinimą – 2,9 balo (žr. 7 pav.). Tai rodo, kad darbuotojai yra stipriai susiję su organizacija emocine įsipareigojimo forma. Be to, pastebimas reikšmingas koreliacinis ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų raiškos, kuris buvo apskaičiuotas naudojant Pearson koreliacijos metodą (žr. 6 lentelę.).

6 lentelė. Emocinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija

Organizacijos kultūros bruožų raiškos teiginiai	Aš žinau organizacijos vertybes.	Aš pripažįstu organizacijos vertybes.	Organizacijos vertybės atsispindi organizacijos aplinkoje.	Organizacija išsiskiria savo turimais simboliais (pvz. vėliava, logotipas, uniforma ir pan.)	Viešai skelbiami tikslai, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.
Būčiau laimingas, jeigu galėčiau praleisti likusį karjeros laiką šioje organizacijoje.	-.101	-.280*	-.257*	-.107	-.320**
Mėgstu diskutuoti apie šią organizaciją su nepriklausančiais jai žmonėmis.	-.128	-.197	-.251*	-.076	-.299**
Aš jaučiu, jog šios organizacijos problemos – tai ir mano problemos.	-.210	-.283*	-.285*	-.263*	-.182
Manau, kad galėčiau nesunkiai prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip prie šios.	.186	.209	.182	.115	.145
Šioje organizacijoje nesijaučiu kaip šeimos narys.	.325**	.325**	.274*	.209	.266*
Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	.365**	.395**	.344**	.235*	.262*
Ši organizacija man asmeniškai labai daug reiškia.	-.120	-.094	-.122	-.260*	-.291*
Nesijaučiu stipriai priklausantis savo organizacijai.	.308**	.291*	.378**	.314**	.267*

** Reikšmingumo lygmuo 0,01 lygyje

* Reikšmingumo lygmuo 0,05 lygyje

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad emocinio įsipareigojimo teiginys – jog darbuotojas būtų laimingas, jeigu galėtų praleisti likusį karjeros laiką šioje organizacijoje – yra stipriai susijęs su viešai skelbiamais tikslais, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje (-.320**).

Tyrimo rezultatai rodo, kad yra neigiamas ryšys (-.299**) tarp emocinio įsipareigojimo, kuris pasireiškia noru diskutuoti apie organizaciją su nepriklausančiais jai žmonėmis, ir viešai skelbiamų tikslų, kurių darbuotojai siekia savo veikloje. Ši koreliacija parodo, kad didesnis emocinis įsipareigojimas yra stipriai susijęs su darbuotojų pasirengimu siekti viešai paskelbtų tikslų organizacijoje. Šis rezultatas gali turėti įtakos organizacijos strategijai ir komunikacijai su darbuotojais, siekiant efektyviau skatinti jų įsipareigojimą įgyvendinant bendrus tikslus.

Pastebėta kad, nors darbuotojai žino ir pripažįsta organizacijos vertybes, stoka arba yra menkas supratimas, jog jie priklauso tam tikram bendrumui ar šeimyninei atmosferai organizacijoje (.325**). Tai gali turėti įtakos bendradarbiavimui, motyvacijai ir darbuotojų bendruomenės formavimuisi. Todėl, norint stiprinti darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, galėtų būti svarbu didinti supratimą apie vertybes, bet ir skatinti jausmą, kad organizacija yra kaip šeima.

Tyrimo rezultatai parodo stiprų teigiamą ryšį (0.365**) tarp teiginio "Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos" ir teiginio "Aš žinau organizacijos vertybes". Gilesnis organizacijos vertybių supratimas nesukelia didesnio emocinio įsipareigojimo darbuotojo pusėje. Kuo labiau darbuotojas yra susipažinęs su organizacijos vertybėmis, tuo mažiau jaučia emocinį prisirišimą. Tai parodo, kad gilesnis supratimas nesukelia didesnio emocinio įsipareigojimo. Šis rezultatas atskleidžia, kad darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai įsipareigoję organizacijai, yra linkę geriau suprasti ir atpažinti jos vertybes bei kultūros bruožus. Toks žinojimas gali turėti svarbų poveikį organizacijos bendruomenei ir bendradarbiavimui, nes prisideda prie bendros vizijos ir tikslų sėkmingo įgyvendinimo.

Viena iš pastebimų koreliacijų yra teigiamas ryšys (0,395**) tarp teiginio "Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos" ir teiginio "Aš pripažįstu organizacijos vertybes". Tai reiškia, kad, nors dalis darbuotojų nesijaučia emociškai prisirišęs prie organizacijos, ši grupė yra linkusi aktyviau pripažinti ir suprasti organizacijos vertybes. Toks rezultatas gali rodyti subtilias sąveikas tarp emocinio prisirišimo ir vertybių suvokimo.

Nors darbuotojai nesijaučia emociškai prisirišę prie šios organizacijos, jos vertybės ryškiai atsispindi organizacijos aplinkoje (.344**). Ši išvada gali atskleisti, kad organizacijos vertybės, nepaisant individualių emocinių prisirišimo lygių, vis tiek turi stiprų poveikį organizacijos veiklos kontekste. Tai galėtų rodyti, kad organizacijos vertybės yra svarbus ir matomas elementas, kuris turi įtakos ne tik darbuotojų emociniam prisirišimui, bet taip pat organizacijos bendram vaizdui ir veiklos rezultatams.

Tyrimo rezultatai rodo, kad teiginys "Nesijaučiu stipriai priklausantis savo organizacijai" yra susijęs su keliais svarbiais aspektais organizacijos viduje. Ši sąsaja yra pastebima per žinojimą apie organizacijos vertybes (.308**), akivaizdų organizacijos vertybių atspindėjimą organizacijos aplinkoje (.378**) ir organizacijos išskirtinumą per turimus simbolius, tokius kaip vėliava, logotipas, uniforma ir kt. (.314**). Tai atskleidžia, kad trūkstant stipraus prisirišimo, darbuotojai gali išreikšti savo santykį su organizacija per konkrečius, vizualius simbolius ir žinias apie jos vertybes. Šie rezultatai gali turėti įtakos organizacijos vertybių suvokimui bei vizualiniam identitetui.

UAB „Burbuliukas ir Co“ darbuotojų tęstinis įsipareigojimas buvo nustatytas vidutinis (2,8, žr. 7 pav.). Ši vidutinė reikšmė atspindi bendrą įsipareigojimo lygį, bet norint giliau suprasti šį aspektą, bus analizuojami konkrečių tyrimo teiginių rezultatai (žr. 7 lentelė). Tolesnėje analizėje siekiama išskirti svarbiausias tendencijas ir veiksnius, kurie gali paveikti darbuotojų tęstinį įsipareigojimą. Taip pat siekiama suteikti išsamesnių įžvalgų į tai, kaip šis įsipareigojimas gali paveikti organizacijos veiklą ir darbuotojų bendravimą.

7 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija

Organizacijos kultūros bruožų raiškos teiginiai Tęstinio įsipareigojimo teiginiai	Aš žinau organizacijos vertybes.	Aš pripažįstu organizacijos vertybes.	Organizacijos vertybės atsispindi organizacijos aplinkoje.	Organizacija išsiskiria savo turimais simboliais (pvz. vėliava, logotipas, uniforma ir pan.)	Viešai skelbiami tikslai, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.
Nebijau to, kas gali nutikti, jeigu išėsiu iš darbo dar nesusiradęs kito.	.067	.077	.064	.124	.012
Man būtų labai sunku dabar palikti šią organizaciją, net jeigu norėčiau.	-.056	-.126	-.198	-.154	-.104
Mano gyvenime daug kas sutriktų, jeigu išėčiau iš organizacijos dabar.	-.326**	-.339**	-.362**	-.207	-.194
Nepatirčiau didelių materialinių praradimų jeigu išėčiau iš šios organizacijos dabar.	.213	.343**	.258*	.174	.305**
Šiuo metu ir noriu, ir yra būtina man likti šioje organizacijoje.	-.199	-.227	-.328**	-.219	-.253*
Jaučiuosi taip, kad turiu pernelyg mažai alternatyvų, jog svarstyčiau apie išėjimą iš šios organizacijos.	-.238*	-.353**	-.250*	-.073	-.189
Viena iš nedaugelio išėjimo iš šios organizacijos rimtų pasekmių būtų esamų alternatyvų stoka.	.028	-.092	-.145	-.021	-.057
Viena pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, jog išėjimas man reikštų asmeninės naudos paaaukojimą – kita organizacija nesuteiktų man visų privalumų, kuriuos gaunu čia.	-.066	-.092	-.145	-.021	-.057

** Reikšmingumo lygmuo 0,01 lygyje

* Reikšmingumo lygmuo 0,05 lygyje

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų išreikšta nuomonė apie galimą gyvenimo sutrikimą, jeigu jie išėitų iš organizacijos dabar, yra glaudžiai susijusi su jų požiūriu į organizacijos vertybes. Iš statistinio koreliacijos koeficiento matome stiprų neigiamą ryšį tarp šių dviejų aspektų: žinios apie organizacijos vertybes (-.326**), pripažinimas šių vertybių (-.339**) ir organizacijos vertybių atsispindėjimas jos aplinkoje (-.362**).

Neigiamas koeficiento rodo, kad kuo aukštesnis darbuotojų vertinimas organizacijos vertybių, tuo mažesnė tikimybė, kad jie manys, jog išeiti iš organizacijos dabar gali sukelti jiems daug sutrikimų gyvenime. Tai gali rodyti, kad stiprus suvokimas ir įsipareigojimas organizacijos vertybėms veikia darbuotojų pasirengimą ir gebėjimą perspektyvoje palikti organizaciją. Šis ryšys gali turėti svarbų

poveikį organizacijos stabilumui ir darbuotojų lojalumui, pabrėžiant organizacijos vertybių svarbą jos vadovui.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad atsakymai, kuriuose darbuotojai teigia, jog jie nepatirtų didelių materialinių praradimų, jeigu išeitų iš organizacijos dabar, glaudžiai koreliuoja su jų požiūriu į organizacijos vertybes. Tai atspindi statistiniame koreliacijos koeficiento rodiklyje, kuris yra teigiamas ir siekia .343** reikšmę.

Šis teigiamas ryšys rodo, kad kuo aukštesnis darbuotojų vertinimas organizacijos vertybių, tuo mažiau jie tikėtusi patirti didelius materialinius praradimus, jeigu išeitų iš organizacijos dabar. Tai gali rodyti, kad darbuotojai, pripažįstantys organizacijos vertybes, galbūt jaučia didesnę pasitikėjimą organizacijos ilgalaikiu stabilumu arba yra linkę tikėti, kad išėjimas iš organizacijos nekeltų didelių rizikų jų finansiniam saugumui. Ši sąsaja gali būti svarbi suprantant, kaip organizacijos vertybės veikia darbuotojų požiūrį į savo finansinę padėtį ir sprendimą išeiti iš organizacijos.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų išreikšta nuomonė apie tai, jog organizacijos vertybės atspindi organizacijos aplinkoje, glaudžiai koreliuoja su nuomone, kad „šiuo metu ir noriu, ir yra būtina man likti šioje organizacijoje.“ Tai atspindi statistinio koreliacijos koeficiento, kuris yra neigiamas ir siekia -.328**, reikšmę.

Šis ryšys rodo, kad kuo aukštesnis darbuotojų vertinimas organizacijos vertybių atspindėjimo organizacijos aplinkoje, tuo mažesnė tikimybė, kad jie išsakys nuomonę apie tai, jog nori ir yra jiems būtina likti šioje organizacijoje šiuo metu. Ši sąsaja gali rodyti, kad, nors darbuotojai suvokia organizacijos vertybes aplinkoje, jie gali jausti poreikį išreikšti pageidavimą arba būtinybę palikti organizaciją šiuo metu. Tai gali būti svarbi informacija siekiant suprasti, kaip organizacijos vertybės veikia darbuotojų pasirinkimus ir įsipareigojimą organizacijai.

Taip pat pastebėtas stiprus ryšys tarp dviejų kintamųjų: pirma, darbuotojų išreikštos nuomonės apie tai, kad jie jaučia, jog turi pernelyg mažai alternatyvų svarstyti išėjimą iš organizacijos, ir antra, organizacijos vertybių pripažinimo. Tai atspindi statistinio koreliacijos koeficiento reikšmę, kuri yra neigiamos krypties ir siekia -.353**.

Šis neigiamas ryšys rodo, kad kuo didesnė darbuotojų išreikšta nuomonė apie tai, kad jie jaučia, jog turi pernelyg mažai alternatyvų svarstyti išėjimą iš organizacijos, tuo mažesnė tikimybė, kad jie pripažins organizacijos vertybes. Tai gali rodyti, kad darbuotojai, jaučiantys ribotas alternatyvas, gali jausti didesnę įsipareigojimą arba priklausomybę organizacijai, nepaisant to, ar jie sutinka ar nesutinka su organizacijos vertybėmis. Ši sąsaja gali būti svarbi analizuojant darbuotojų elgesį ir požiūrį į organizacijos vertybes, ypač kai svarstoma jų galimybė išeiti iš organizacijos.

UAB „Burbuliukas ir Co“ darbuotojų vidutinis normatyvinis įsipareigojimas siekė 2,8 (žr. 7 pav.). Ši vidutinė vertė atspindi bendrą įsipareigojimo lygį, tačiau norint giliau suprasti šią sritį, bus analizuojami specifiniai tyrimo teiginiai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacija

Organizacijos kultūros bruožų raiškos teiginiai	Aš žinau organizacijos vertybes.	Aš pripažįstu organizacijos vertybes.	Organizacijos vertybės atsispindi organizacijos aplinkoje.	Organizacija išsiskiria savo turimais simboliais (pvz. vėliava, logotipas, uniforma ir pan.)	Viešai skelbiami tikslai, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.
Tęstinio įsipareigojimo teiginiai					
Manau, jog šiais laikais žmonės keičia darbovietes per dažnai.	-.100	-.080	-.154	-.163	-.091
Manau, kad žmogus neprivalo likti lojalus savo organizacijai.	.087	.149	.076	-.043	-.035
Dažnas darbovietės keitimas man neatrodo neetiškas.	.114	.087	0.240*	.171	.222
Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu, jog lojalumas yra svarbus, ir todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	-.168	-.282*	-.349**	-.191	-.257
Aš jaučiu moralinę pareigą pasilikti šioje organizacijoje.	-.193	-.228*	-.149	-.168	-.103
Aš buvau mokytas, jog lojalumas organizacijai, kurioje dirbu, yra vertybė.	-.211	-.214	-.212	-.190	-.186
Kai žmonės pasilikdavo vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį, buvo daug geriau.	-.068	-.146	-.124	-.104	-.086
Nemanau, kad ir šiais laikais svarbu priklausyti kažkokiai organizacijai.	-.101	-.140	.028	-.069	-.065

** Reikšmingumo lygmuo 0,01 lygyje

* Reikšmingumo lygmuo 0,05 lygyje

Normatyvinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros bruožų koreliacijoje pastebėtas stiprus ryšys tarp darbuotojų išreikštos nuomonės, kad viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl jie nori ir toliau dirbti šioje organizacijoje, yra tikėjimas, jog lojalumas yra svarbus. Tai atsispindi statistiniame koreliacijos koeficiento rodiklyje, kuris yra neigiamas ir siekia $-.349^{**}$, o taip pat su organizacijos vertybių atsispindėjimu organizacijos aplinkoje.

Šis neigiamas ryšys rodo, kad kuo aukštesnė darbuotojų išreikšta nuomonė apie tai, jog jie tiki, jog lojalumas yra svarbus ir todėl jaučia moralinę pareigą pasilikti organizacijoje, tuo mažesnė tikimybė, kad jie vertina organizacijos vertybių atsispindėjimą jos aplinkoje. Tai gali rodyti, kad darbuotojai, labiau linkę laikyti lojalumą svarbiu organizacijos bruožu, gali jausti mažiau poreikį aiškiai matyti organizacijos vertybes išorėje, nes šios vertybės jiems jaučiamos viduje kaip moralinė pareiga ir įsipareigojimas. Ši sąsaja gali būti svarbi suprantant, kaip organizacijos kultūra ir normatyvinis įsipareigojimas veikia darbuotojų lojalumą ir požiūrį į organizacijos vertybes.

Tyrimo metu buvo atliktas įsipareigojimo organizacijai ir organizacijos kultūros bruožų analizė, kurios rezultatai parodė reikšmingą statistinį ryšį ($r = [.380]$, $p < 0,05$). Šis ryšys rodo, kad darbuotojų

įsipareigojimas organizacijai glaudžiai koreliuoja su organizacijos kultūros bruožais. Kuo didesnis įsipareigojimas, tuo stipresnė organizacijos kultūra vyrauja.

Ši sąsaja atspindi, kad darbuotojai, jaučiantys stiprų įsipareigojimą organizacijai, daugiau pripažįsta ir identifikuoja organizacijos kultūros bruožus. Tai gali rodyti ne tik aukštas darbuotojų lojalumo organizacijai lygis, bet ir svarbų vaidmenį, kurį organizacijos kultūra atlieka įsipareigojimo formavime.

Ši išvada naudinga organizacijai norint suprasti, kaip stiprus įsipareigojimas gali paveikti darbuotojų santykį su organizacijos vertybėmis ir kultūra. Tai svarbu vystant strategijas, kuriomis siekiama skatinti lojalumą, bendrumą ir bendradarbiavimą organizacijos viduje.

Šie tyrimo rezultatai aiškiai parodo, kad darbuotojų emocinio įsipareigojimo lygis tiesiogiai koreliuoja su organizacijos bendru stabilumu. Tai leidžia manyti, jog darbuotojų aukštas emocinis įsipareigojimas organizacijai gali veikti kaip stiprus ryšys, prisidedantis prie bendro organizacijos efektyvumo.

Atlikus anketinę apklausą, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo. Pastebėta, jog organizacijoje vyrauja emocinė įsipareigojimo forma, kuri yra stipriausia.

Analizuojant organizacijos deklaruojamas vertybes, ypač skiriant dėmesį klientams, atsakomybei ir bendradarbiavimui, pastebima, kad šios vertybės ne tik deklaruojamos dokumentuose ir atsispindi organizacijos fizinėje aplinkoje, bet ir yra patvirtintos anketinės apklausos rezultatais. Remiantis ankstesne apklausa, pastebėta, kad darbuotojai vertina organizacijos deklaruotas vertybes ir jas sėkmingai įgyvendina savo veikloje, leidžianti daryti tvirtą išvadą, jog organizacijos kultūra yra ne tik deklaratyvi, bet ir veikiančiai įgyvendinama kasdienėje praktikoje. Toks nuoseklus vertybių įgyvendinimas patvirtina, kad organizacija ne tik išreiškia, bet ir gyvendina savo vertybes, todėl galime teigti, kad organizacijos kultūra yra stipri ir tęsia plėtrą, grindžiamą aiškiu įsipareigojimu klientams, atsakomybės jausmu bei nuolatiniu bendradarbiavimu.

Kadangi organizacijos deklaruojamos vertybės (svarbiausia klientai, atsakomybė, bendradarbiavimas) aiškiai atsispindi tiek jos fizinėje aplinkoje, tiek dokumentuose ir anketinės apklausos rezultatuose, galima teigti, kad šios vertybės yra aiškiai išreikštos. Tai leidžia daryti išvadą, jog organizacijos kultūra, atsižvelgiant į šį bruožą, yra stipri.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad organizacijos kultūra yra išskirtinė visuma, atspindinti svarbius organizacijai reikšmingus elementus, ypač vertybes. Stipri organizacijos kultūra pasižymi tuo, kad darbuotojai ne tik pripažįsta, bet ir žino bei supranta organizacijos vertybes, o ši vertybių sistema yra aiški visiems darbuotojams. Šios vertybės ne tik aiškiai matomos organizacijos fizinėje aplinkoje, bet ir glaudžiai susijusios su jos istorija, ceremonijomis, ritualais, simbolika, kalba ir narių elgesiu.
2. Mokslinėje literatūroje darbuotojo įsipareigojimas organizacijai aprašomas kaip psichologinis ryšys, susitapatinimas. Įsipareigojimas organizacijai yra suvokiamas kaip mąstymo modelis, kurį lemia įvairūs išoriniai veiksniai (pvz., organizacijos tradicijos, istorija) ir vidiniai veiksniai (pvz., karjeros perspektyvos, organizacijos kultūros supratimas). Tai apima emocinį ryšį, kuris kyla iš asmens tapatinimosi su organizacija ir noro likti organizacijoje siekiant asmeninių tikslų.

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad darbuotojas gali būti įsipareigojęs viena iš trijų formų: emocine, kai darbuotojas lieka likti organizacijoje dėl teigiamų emocijų ir jausmų, kuri grindžiama asmeniniais troškimais ir jo prisirišimu prie organizacijos, normatyvine, kai darbuotojas lieka dirbti organizacijoje dėl konkrečių įsipareigojimų, o ne savanoriškai, kuri grindžiama dėkingumu vadovybei ar kolegoms jausmu ir tęstine, kai darbuotojas lieka dirbti organizacijoje dėl ekonominių ir socialinių veiksmų ir kuri grindžiama išlaidomis, kurias patirtų darbuotojas, jei ją paliktų, forma.

3. Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo. Pastebėta vidutinė teigiama koreliacija tarp darbuotojų įsipareigojimo ir organizacijos kultūros, rodo, kad didėjant darbuotojų įsipareigojimui, organizacijos kultūra stiprėja, ir atvirkščiai. Be to, identifikuotas statistiškai reikšmingas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir organizacijos kultūros. Tačiau su tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo formomis nustatytas minimalus statistiškai reikšmingas ryšys.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamųjų tarpe stipriausiai iš visų organizacinio įsipareigojimo tipų pasireiškia emocinis įsipareigojimas. Lygis yra vidutinis, dauguma respondentų patiria teigiamas emocijas ir jausmus, kilusius iš teigiamų santykių, sėkmių ar pasitenkinimo organizacijos veikla. Vidutiniškai išreikštas tęstinis įsipareigojimas, kuris susijęs su darbo užmokesčiu, garantijų naudomis ir normatyvinis įsipareigojimas, atsirandantis dėl moralinių įsipareigojimų, yra mažiau ryškus: dalis respondentų jaučia tęstinį ryšį su organizacija, tuo tarpu mažiau nei pusė sieja savo darbą su moraliniais įsipareigojimais.

Rekomendacijos

1. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad organizacijos kultūrą nusakančios vertybės pasireiškia silpnesniais požymiais. Siekiant sustiprinti organizacijos kultūrą, siūlomos šios rekomendacijos:
 - sukurti apdovanojimų sistemą, kurioje būtų įvertinami ir skatinami tie darbuotojai. Taisyklės, pagal kurias teikiami apdovanojimai, turėtų būti viešos.
 - įdiegti sistemą, pagal kurią darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę ir pateikti pasiūlymus dėl organizacijos kultūros stiprinimo. Atsižvelkite į gautą grįžtamąjį ryšį, galima imtis konkrečių veiksmų šių pasiūlymų įgyvendinimui.
2. Remiantis tyrimo išvadomis, kurios atskleidžia, kad emocinis įsipareigojimas yra stipriausias organizacinio įsipareigojimo tipas tarp tiriamųjų, o tėstinis ir normatyvinis įsipareigojimas yra mažiau ryškūs, galima teikti šias rekomendacijas organizacijai:
 - skatinti emocinį įsipareigojimą galima organizuojant susitikimus, kurie stiprintų organizacinį bendrumą ir kolektyvinę dvasią.
 - didinti emocinį įsipareigojimą galima suteikiant darbuotojams teigiamas darbo patirtis ir jausmus, kylančius iš teigiamų tarpusavio santykių. Tai gali skatinti ilgalaikį darbuotojų ryšį su organizacija, tam kad darbuotojai jaustų ilgalaikį ryšį su organizacija, arba teikiant karjeros galimybes ir skatinant darbuotojus vertinti organizacijos pasiūlymus ilgalaikiu aspektu.

Literatūros sąrašas

1. Adalsteinsson, G. D., & Gudlaugsson, T. O. (2007). Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion. In *19th Nordic Academy of Management Conference* (pp. 1-30).
2. Afzali, M., Mokhtari Nouri, J., Ebadi, A., Khademolhoseyni, S. M., & Reje, N. (2015). The Causes of disruptive behaviors in nursing workforce: a systematic review. *International Journal of Medical Reviews*, 2(3), 265-271.
3. Alonderienė, R. ir Juknevičienė L. (2017). Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, 3(22), 6 – 20.
4. Angelliza Chantica, J., Cahyani, R., & Romadhon, A. (2022). Peranan Manajemen Pengawasan: Komitmen, Perencanaan, Kemampuan Karyawan (Literature Review Msdm). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 247–256. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.829>
5. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
6. Ashman, A. F., Gillies, R. M. & Terwel, J. (2007). The teacher's role in implementing cooperative learning in the classroom: An introduction. *The teacher's role in implementing cooperative learning in the classroom*, 1.
7. Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*. 66 (1). 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
8. Beck, N. M., Wilson, J. H. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
9. Buchanan, B. II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
10. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2018-0033>
11. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
12. Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need on-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52 <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
13. Dikčius, V. (2021). Anketos sudarymo principai. Vilniaus universitetas: Marketingo katedra.
14. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena.
15. Dunham, R. B., Grube, J. A., Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
16. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 42–51.
17. Erat, S., Kitapci, H., & ÇÖMEZ, P. (2017). The effect of organizational loads on work stress, emotional commitment, and turn over intention. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 221-231.
18. Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Glencoe, Ill.: Free Press.
19. Faloye D. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business & Economic Development*. 2. 23–34. Prieiga per internetą: https://ijbed.org/cdn/article_file/i-6_c-62.pdf

20. Genevičiūtė-Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė (2016). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52, 77–90. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2015.52.9333>
21. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). Organizacijų teorija.
22. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743-752.
23. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehničkiyjesnik*, 20(6), 1019-1025.
24. Grund C., Titz K. (2018). Further Training and Affective Commitment. *IZA – Institute of Labor Economics*.
25. Hall, K. T., McKay, R. E., Malhotra, A., Cakmakkaya, O. S., McKay, W. R., & Apfel, C. C. (2010). Effect of increased body mass index and an aesthetic duration on recovery of protective airway reflexes after sevoflurane vs desflurane. *British journal of an aesthesia*, 104(2), 175-182.
26. Handy, C. (1996) *Understanding Organizations*, London-UK, Penguin Books Ltd, 4th Edition.
27. Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
28. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values frame work's theoretical suppositions
29. Heskett, J. (2011). *The Culture Cycle: Shaping the Unseen Force That Will Transform Performance*. FT Press.
30. Hitka, M., Vetrakova, M., Balažova, Ž., Danihelova, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27–34.
31. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business London. 280.
32. Huhtala, Mari; Feldt, Taru (2016). Kelias nuo etiškos organizacijos kultūros iki darbuotojų įsipareigojimo: tarpininkaujant vertybėms. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. <http://dx.doi.org/10.16993/sjwop.6>
33. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, VI (4), 7-25
34. Jucevičienė, P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas, Technologija. 283 p.
35. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
36. Karakuş, M., & Aslan, B. (2009). Teachers' commitment focuses: a three-dimensioned view. *Journal of Management Development*, 28(5), 425-438.
37. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 82-93.
38. Kavaliauskienė, Ž. (2011). *Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
39. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąsajos. *Organizacijų Vadyba*, 61, 43–45.
40. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Public policy and administration*, 1(9), 73-80.

41. Kumpikaitė, V., & Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, (13), 374-380.
42. Lai, K. S., Yusof, N. A., Kamal, E. M. (2016). Organizational culture of the architectural firm: a case in a developing country. *International Journal of Construction Management*, 16(3), 197-208.
43. Lipinskienė D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija, 185 p.
44. Lipinskienė, D. (2011). Organizacinė elgsena. *Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis*.
45. Luobikienė, I. (2004). Sociologinių tyrimų metodika / mokomoji knyga. Kaunas: Technologija
46. Madu BC, (2012). Organizational culture as driver of competitive advantage. *JABE* 5:1-9
<http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>
47. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
48. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and a test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
49. Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299-326.
50. Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
51. Morrow, P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35
52. Memon, M., A., Khan, S. K. & Ramayah, T. (2018). Leadership and innovative culture influence on organizational citizenship behavior and affective commitment: The mediating role of interactional justice. *International journal of business and society*, 19(3), 725-747.
53. Mikalauskaitė, K. ir Lipinskienė, D. (2001). Įsipareigojimas organizacijai formos. Mūsų socialinis kapitalas – žinios, 111 – 114.
54. Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). Employee-organization link ages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
55. Needle, D., (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment. ISBN 978-1861529923. chapter 4 ref.
56. Norušis M.-J. SPSS14.0 Statistical Procedures Companion: Prentice Hall Inc., 2005
57. O'Donnell, L. (2020). The Basics of a Strong Culture [interaktyvus]. [žiūrėta 2023-10-25]. Prieiga per: <https://www.greatplacetowork.ca/en/articles/the-basics-of-a-strong-culture>
58. Odor, H. O. (2018). Organizational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(1), 23-29.
59. Ouchi, WG (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Addison Wesley*. 283.
60. Patterson, M. G. ir kt. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
61. Paulauskaitė V., (1997). XX a. švietimo filosofijos apžvalga. *Mokykla*. Nr. 4, p. 10.
62. Peters J., Waterman, R., (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins: New York
63. Peters, J., Waterman, R. (1991). *Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius: Mintis.
64. Piktornaitė, I., & Paužolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, (4), 93-108.

65. Pukėnas, K. (2011). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: studijų knyga. LKKA. 24-26.
66. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). "The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance," *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
67. Redman, T., Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behavior. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 301-328.
68. Robbins S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. Kaunas, 374 p.
69. Rudžionytė, A., Lipinskienė, D. (2017). Stiprios organizacijos kultūros bruožų teorinis pagrindimas. *Technologijų ir verslo aktualijos: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga*, 453-457.
70. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai. 47 p.
71. Sarros, J. C., Cooper, B. K., Santora J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, 145-158.
72. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
73. Schram, E. (2021). How To Build a Strong Organizational Culture, [interaktyvus]. [žiūrėta 2023-10-25]. Prieiga per: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/14/how-to-build-a-strong-organizational-culture/?sh=197fc5276dd8>
74. Sekliuckienė, J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija.
75. Simonavičius, G. ir Kavaliauskienė, Ž. (2019). Darbuotojų įsipareigojimo organizacija ir raiška: logistikos įmonės atvejis. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 15, 94 – 104.
76. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
77. Syafii, L. I., Thoyib, A. ir Nimran, U. (2015). *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147.
78. Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
79. Staniulienė, S. (2010), *Organizacijos kultūra*. Kaunas, 248 p.
80. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
81. Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Review*, 4(2), p. 155-178.
82. Šimanskienė, L., & Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. *Klaipėdos universitetas*.
83. Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2011). Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms. *African journal of business management*, 5(14), 5627.
84. Targamadžė, V. (2009). Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (61), 185-191.

85. Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.
86. UAB „Burbuliukas ir Co“ dokumentai
87. Vveinhardt J., Nikaitė I., (2008), *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (17). P. 176–186. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf>. [2023-03-15]
88. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 5 (29). 221 – 230
89. Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012), *Vadybos pagrindai*, Vilnius, 161 p.
90. Veršinskienė, R. ir Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250 – 261.
91. What is affective commitment? (2018). In organizational psychology degrees. [žiūrėta 2023-12-16]. Prieiga per internetą <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/faq/what-is-affective-commitment/>
92. Wiseman N., Ngirande H., Setati S.T. (2017). Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in south Africa. *Investment Management and Financial Innovation*. Vol. 14, Nr. 2, p. 242-251.
93. Woods, S. A., Poole, R., Zibarras, L. D. Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology* [interaktyvus]. 2012, 11(4), 199–203 [žiūrėta 2023-10-26]. Prieiga per: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000073>
94. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba*, Nr. 30, 201–209.
95. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*: Mokomoji knyga. Kaunas, 244 p.
96. Zemke A. (2022). *Strong Organizational Cultures Attract and Retain Top Talent*, [interaktyvus]. [žiūrėta 2023-10-25]. Prieiga per: <https://beehivepr.biz/strong-organizational-cultures/>
97. Zhu, A. Y., von Zedtwitz, M., Assimakopoulos, D., Fernandes, K. (2016). The impact of organizational culture on Concurrent Engineering, Design-for-Safety, and product safety performance. *International Journal of Production Economics*, 176, 69-81.

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Kintamieji (indikatoriai)	Metodai
I DIAGNOSTINIS BLOKAS Darbuotojų įsipareigojimo formų raiška (1-24 teiginiai) <i>Įsipareigojimo formų raiškos vertinimo dimensijos: darbuotojo atsidavimas darbui, darbuotojo investicijos į organizaciją, požiūris į darbo alternatyvas, įsipareigojimo organizacijai jausmas</i>		
1. Emocinis įsipareigojimas	Darbuotojas būtų laimingas, jei galėtų praleisti likusį karjeros laiką šioje organizacijoje. Darbuotojas mėgsta diskutuoti apie šią organizaciją su jai nepriklausiančiais nariais. Darbuotojas organizacijos problemas jaučia kaip savas. Darbuotojas mano, kad jam nebūtų sunku prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip prie šios. Darbuotojas organizacijoje nesijaučia lyg šeimos narys. Darbuotojas nesijaučia emociškai prisirišęs prie organizacijos. Ši organizacija turi didelę asmeninę reikšmę darbuotojui. Darbuotojas nesijaučia stipriai priklausantis savo organizacijai.	Apklausa raštu
2. Tęstinis įsipareigojimas	Darbuotojas nebijo to, kas gali nutikti, jeigu išeitų iš darbo dar nesusiradęs kito. Dabar darbuotojui būtų ištis sunku palikti šią organizaciją, net jei norėtų. Organizacijos palikimas dabar turėtų ženklų poveikį darbuotojo gyvenimui. Jei darbuotojas dabar paliktų šią organizaciją, jis patirtų reikšmingų finansinių nuostolių. Dabar darbuotojas ne tik nori, bet ir jaučia būtinybę likti šioje organizacijoje. Darbuotojas jaučia, kad jam yra ribotos galimybės palikti organizaciją. Jei darbuotojas išeitų iš šios organizacijos, tai pagrindinė pasekmė būtų ribotos naujų galimybių pasirinkimas. Viena pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojas vis dar dirba šioje organizacijoje, jog išėjimas jam reikštų asmeninės naudos paaukojimą – kita organizacija nesuteiktų jam visų privalumų, kuriuos gauna šiuo metu.	Apklausa raštu
3. Normatyvinis įsipareigojimas	Darbuotojas mano, kad šiais laikais žmonės keičia darbo vietas per dažnai. Darbuotojas mano, kad nėra privalu, jog žmogus visada išliktų lojalus savo darbo vietai. Darbuotojas mano, kad dažnas darbo vietos keitimas neprieštarauja etikos normoms. Darbuotojas tvirtai įsipareigojęs šiai organizacijai Palikęs organizaciją, darbuotojas jaustų kaltę. Darbuotojas mano, kad lojalumas organizacijai, kurioje dirba, yra vertybė.	Apklausa raštu

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Kintamieji (indikatoriai)	Metodai
3. Normatyvinis įsipareigojimas	Darbuotojas mano, kad nėra svarbu priklausyti kokiai nors organizacijai.	Apklausa raštu
II DIAGNOSTINIS BLOKAS Stiprios organizacijos kultūros bruožų raiška (25-31 teiginiai)		
Tyrimo kriterijai	Kintamieji (indikatoriai)	Metodai
1. Vertybių raiška fizinėje aplinkoje	Darbuotojai žino, kokios yra organizacijos deklaruojamos vertybės. Darbuotojai pripažįsta organizacijos deklaruojamas vertybės. Darbuotojai pastebi fizinėje aplinkoje organizacijos deklaruojamas vertybes. Darbuotojai pastebi, kad organizacija išsiskiria savo turimais simboliais (pvz. vėliava, logotipas, uniforma ir pan.). Darbuotojai žino tikslus, kurių turi siekti savo veikloje.	Apklausa raštu
	Organizacijos deklaruojamos vertybės atsispindi šūkiuose, darbuotojų aprangoje, patalpų interjere.	Stebėjimas
2. Vertybių raiška vizijoje, misijoje, tiksluose	Vizijoje, misijoje, bei organizacijos tiksluose atsispindi organizacijos kultūros vertybės (bruožai).	Dokumentų analizė
3. Darbuotojų pritarimas organizacijos deklaruojamoms vertybėms	Darbuotojai pripažįsta organizacijos deklaruojamas vertybes. Organizacijos deklaruojamos vertybės sutampa su darbuotojų asmeninėmis vertybėmis.	Apklausa raštu
III DIAGNOSTINIS BLOKAS Demografinės charakteristikos (32-35 klausimai)		
Demografinės darbuotojo charakteristikos	Amžius	Darbuotojo amžius iki 30 m. Darbuotojo amžius nuo 31 iki 45 m. Darbuotojo amžius nuo 46 iki 56 m. Darbuotojo amžius nuo 57 ir daugiau Palikta teisė respondentui neatsakyti į klausimą.
	Lytis	Darbuotojas yra vyras. Darbuotoja yra moteris. Palikta teisė respondentui neatsakyti į klausimą.
	Išsilavinimas	Darbuotojas turi aukštąjį išsilavinimą. Darbuotojas yra nebaigęs aukštojo išsilavinimo. Darbuotojas turi vidurinį išsilavinimą su profesine kvalifikacija. Palikta teisė respondentui neatsakyti į klausimą. Kita.
	Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba iki 1 m.. Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 1 iki 5 m. Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 6 iki 10 m. Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba daugiau nei 10 m. Palikta teisė respondentui neatsakyti į klausimą.

2 priedas. Klausimynas

Gerbiamas respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistro studijų studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti, ar šioje organizacijoje darbuotojai jaučia įsipareigojimą likti organizacijai, arba kitaip sakant likti lojaliais darbuotojais, dėl vyraujančios organizacijos kultūros.

Klausimynas yra anoniminis, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai bus nuoširdūs ir padės pasiekti tyrimo tikslą.

Perskaite teiginius pažymėkite vieną, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus klausimus, nes tik taip bus galima įvertinti įmonėje egzistuojančią organizacijos kultūrą, bei darbuotojų įsipareigojimą / lojalumą.

	Vertinant Jūsų patirtį šioje organizacijoje, kiek pritariate šiems teiginiams:	Visiškai pritariu	Labiau pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Labiau nepritariu	Visiškai nepritariu
	Emocinis įsipareigojimas					
1.	Būčiau laimingas, jeigu galėčiau praleisti likusį karjeros laiką šioje organizacijoje.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Mėgstu diskutuoti apie šią organizaciją su nepriklausančiais jai žmonėmis.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Aš jaučiu, jog šios organizacijos problemos – tai ir mano problemos.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Manau, kad galėčiau nesunkiai prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip prie šios.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Šioje organizacijoje nesijaučiu kaip šeimos narys.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Ši organizacija man asmeniškai labai daug reiškia.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Nesijaučiu stipriai priklausantis savo organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐
	Tęstinis įsipareigojimas					
9.	Nebijau to, kas gali nutikti, jeigu išėsiu iš darbo dar nesusiradęs kito.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Man būtų labai sunku dabar palikti šią organizaciją, net jeigu norėčiau.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Mano gyvenime daug kas sutriktų, jeigu išėčiau iš organizacijos dabar.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Nepatirčiau didelių materialinių praradimų jeigu išėčiau iš šios organizacijos dabar.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Šiuo metu ir noriu, ir yra būtina man likti šioje organizacijoje.	☐	☐	☐	☐	☐

14.	Jaučiuosi taip, kad turiu pernelyg mažai alternatyvų, jog svarstyčiau apie išėjimą iš šios organizacijos.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Viena iš nedaugelio išėjimo iš šios organizacijos rimtų pasekmių būtų esamų alternatyvų stoka.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Viena pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, jog išėjimas man reikštų asmeninės naudos paaukojimą – kita organizacija nesuteiktų man visų privalumų, kuriuos gaunu čia.	☐	☐	☐	☐	☐
Normatyvinis įsipareigojimas						
17.	Manau, jog šiais laikais žmonės keičia darbovietes per dažnai.	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Manau, kad žmogus neprivalo likti lojalus savo organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Dažnas darbovietės keitimas man neatrodo neetiškas.	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu, jog lojalumas yra svarbus, ir todėl jaučiu moralinę pareigą pasilikti.	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Aš jaučiu moralinę pareigą pasilikti šioje organizacijoje.	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Aš buvau mokytas, jog lojalumas organizacijai, kurioje dirbu, yra vertybė.	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Kai žmonės pasilikdavo vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį, buvo daug geriau.	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Nemanau, kad ir šiais laikais svarbu priklausyti kažkokiai organizacijai.	☐	☐	☐	☐	☐

	Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį burbuliuką	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Daugiau sutinku	Visiškai sutinku
	Vertybių raiška fizinėje aplinkoje					
25.	Aš žinau organizacijos vertybes.	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Aš pripažįstu organizacijos vertybes.	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Organizacijos vertybės atsispindi organizacijos aplinkoje.	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Organizacija išsiskiria savo turimais simboliais (pvz. vėliava, logotipas, uniforma ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Viešai skelbiami tikslai, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.	☐	☐	☐	☐	☐

30. Žemiau pateiktos vertybės, kuriomis gali vadovautis organizacija savo veikloje siekdama tikslų.

Pažymėkite savo organizacijos vertybes (galite pažymėti kelis variantus):

- ☐ Komandinis darbas
- ☐ Sąžiningumas
- ☐ Skaidrumas
- ☐ Svarbiausia klientai
- ☐ Atsakomybė
- ☐ Bendradarbiavimas
- ☐ Paprastumas.
- ☐ Kitas variantas

31. Pažymėkite, kurios iš žemiau pateiktų vertybių yra Jūsų vertybės, kuriomis vadovaujatės savo veikloje (galite pažymėti kelis variantus):

- ☐ Komandinis darbas
- ☐ Sąžiningumas
- ☐ Skaidrumas
- ☐ Svarbiausia klientai
- ☐ Atsakomybė
- ☐ Bendradarbiavimas
- ☐ Paprastumas.
- ☐ Kitas variantas

32. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 30 m.
- ☐ 31-45 m.
- ☐ 46-56 m.
- ☐ 57 m. ir daugiau.
- ☐ Nenoriui nurodyti.

33. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis.
- ☐ Nebaigtas aukštasis.
- ☐ Vidurinis su profesine kvalifikacija.
- ☐ Nenoriui nurodyti.
- ☐ Kita

34. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras.
- ☐ Moteris.
- ☐ Nenoriui nurodyti.

35. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- ☐ iki 1 m.
- ☐ 1-5 m.
- ☐ 6-10 m.
- ☐ Daugiau nei 10 metų.
- ☐ Nenoriui nurodyti.

Ačiū už skirtą laiką!

3 priedas. Stebėjimo protokolo forma

„Stiprios organizacijos kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos“

Stebėjimo protokolas

2023-11-03 – 2023-11-04

Siekiant ištirti vertybių raišką „Fresh Post“ salotų bei žaliųjų kokteilių barų aplinkoje, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi šūkiuose?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės darbuotojų aprangoje?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi patalpų interjere?

Siekiant ištirti vertybių raišką UAB „Burbuliukas ir Co“ administracinėse, gamybinėse, bei prekybai pritaikytose erdvėse, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi šūkiuose?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės darbuotojų aprangoje?
- Ar organizacijos deklaruojamos vertybės atspindi patalpų interjere?



**Studentų mokslinė
konferencija**

Technologijų ir verslo aktualijos – 2023

PAŽYMĖJIMAS

Brigitai Švilpienei

Už skaitytą pranešimą tema
„Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formos ir
veiksniai: teorinės įžvalgos”.

KTU Panevėžio technologijų
ir verslo fakulteto dekanė

Daiva Žostautienė

2023 m., lapkričio 24 d.

Panevėžys