

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Eva Dovgialo-Janovič

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ TVARUMO IR DARBUOTOJŲ VERTYBINĖS ORIENTACIJOS MODERACINIS POVEIKIS RYŠIUI TARP VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREGOJIMO ORGANIZACIJAI	THE MODERATING EFFECT OF CORPORATE SUSTAINABILITY AND EMPLOYEES' VALUE ORIENTATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER'S LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES' COMMITMENT TO THE ORGANIZATION
---	--

Darbo vadovas: Lekt. Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2023

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
ĮVADAS.....	4
1. ĮMONIŲ TVARUMO SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMU, VERTYBINE ORIENTACIJA IR VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIUMI TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Įmonių tvarumo samprata.....	7
1.1.1. Įmonių tvarumo apibūdinimas.....	7
1.1.2. Įmonių tvarumo reikšmė organizacijoms.....	8
1.1.3. Įmonių tvarumas Lietuvoje.....	10
1.2. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir tvarumas.....	11
1.2.1. Darbuotojų įsipareigojimo samprata.....	11
1.2.2. Įmonių tvarumo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.....	13
1.3. Vadovų lyderystės stilius ir įmonių tvarumas.....	15
1.3.1. Vadovų lyderystės samprata ir lyderystės stiliai.....	15
1.3.2. Vadovų lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo sąsajos.....	17
1.4. Darbuotojų vertybinė orientacija ir tvarumas.....	20
1.4.1. Darbuotojų vertybinės orientacijos samprata.....	20
1.4.2. Darbuotojų vertybinės orientacijos ir tvarumo sąsajos.....	22
1.4.3. Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, vertybinės orientacijos ir vadovų lyderystės stiliaus tarpusavio sąsajos.....	23
2. ĮMONIŲ TVARUMO SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMU, VERTYBINE ORIENTACIJA IR VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIUMI TYRIMAS.....	25
2.1. Tyrimo metodologija.....	25
3. ĮMONIŲ TVARUMO IR ALTRUISTINĖS VERTYBINĖS ORIENTACIJOS MODERACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI TYRIMO REZULTATAI.....	33
3.1. Klausimynų patikimumas.....	33
3.2. Respondentų sociodemografinė informacija.....	34
3.3. Duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimas.....	35
3.4. Suvokiamo įmonių tvarumo, vadovo lyderystės stiliaus, darbuotojų vertybinės orientacijos bei įsipareigojimo organizacijai palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas.....	35
3.5. Ryšių tarp kintamųjų regresinė analizė.....	39
3.6. Suvokiamo įmonių tvarumo ir altruistinės vertybinės orientacijos moderuojančio efekto analizė.....	41
3.7. Rezultatų apibendrinimas.....	47
IŠVADOS.....	50
REKOMENDACIJOS.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
Santrauka.....	60
Summary.....	62
PRIEDAI.....	64

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas:

1 lentelė	Klausimynų struktūra
2 lentelė	Atlikti panašūs tyrimai ir respondentų skaičius
3 lentelė	Konstruktų patikimumas pagal Cronbach's alfa
4 lentelė	Respondentų demografinė informacija
5 lentelė	Mann-Whitney testo rezultatai
6 lentelė	Duomenų palyginimas pagal amžiaus grupes
7 lentelė	Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą
8 lentelė	Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį.
9 lentelė	Transformacinio lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų įsipareigojimui
10 lentelė	Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų įsipareigojimui tiesinės regresijos analizės rezultatai
11 lentelė	Tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų įsipareigojimui tiesinės regresijos analizės rezultatai
12 lentelė	Pirmoji moderatorių analizė
13 lentelė	Moderatorių poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai
14 lentelė	Antroji moderatorių analizė
15 lentelė	Moderatorių poveikis ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai

Paveikslų sąrašas:

1 paveikslas	Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis
2 paveikslas	Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo tyrimo modelis
3 paveikslas	Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo sąveika
4 paveikslas	Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo sąveika

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas.

Įmonių tvarumas (angl. *corporate sustainability*) vis dažniau minimas plačiojoje visuomenėje pastaraisiais dešimtmečiais, o ypač versle (Hahn, 2011; Lozano, 2015). Vis daugiau organizacijų supranta, jog jos turi tiesioginę įtaką tvarumui pasaulyje, neša atsakomybę ne tik prieš darbuotojus, klientus, bet ir prieš visas bendruomenes. Kita vertus, verslininkai su laiku pradėjo tvarumą matyti ne tik kaip duoklę visuomenei ar aplinkai, bet ir kaip strategiją, galinčią atnešti tiesioginę naudą organizacijai: sumažėjusius kaštus, didėjančius konkurencinius pranašumus, geresnę reputaciją bei įvaizdį darbo rinkoje (Dyllick & Muff, 2016).

Nors kai kurioms organizacijoms pavyksta sėkmingai persiorientuoti į tvarumą, dažnai ne viena įmonė susiduria su iššūkiais integruojant tvarumą bei užtikrinant, kad tvarios iniciatyvos atneš užsibrėžtų rezultatų (Abbett et al., 2010). Viena pagrindinių problemų, dėl ko organizacijoms nepavyksta pritaikyti tvarumo – sudėtinga tvarias iniciatyvas integruoti į operacinį lygmenį bei pakankamai įtraukti darbuotojus. Pasak Bhattacharya et al. (2011), tvarumas neatsiejamas nuo darbuotojų indėlio – atitinkamai organizacijose, kurios laikomos tvariomis, buvo pastebimas didesnis darbuotojų įsipareigojimas.

Darbuotojų įsipareigojimo skatinimas taip pat yra vienas didžiausių iššūkių šiuolaikinėse organizacijose. Vadovai pabrėžia, jog įsipareigoję ir kompetentingi darbuotojai yra esminis tvarus konkurencinio pranašumo šaltinis. Be to, laikoma, kad kvalifikuoti ir vertingi darbuotojai – pagrindinis organizacijos veiklos ir sėkmės šaltinis, tad tokių darbuotojų išlaikymas yra itin svarbus darbdaviams (Perryer et al., 2010). Turint omenyje šios problemos aktualumą, organizacinis įsipareigojimas yra visų pirma darbuotojo požiūris į organizaciją, kuri darbdaviai labai vertina, kadangi įsipareigoję darbuotojai mažiau linkę palikti organizaciją, užmezga geresnius santykius su klientais, noriau ir efektyviau tobulėja, geriau prisitaiko prie pokyčių bei efektyviau dirba (Mowday, 1998). Žmogiškųjų išteklių specialistai bei vadovai tam bando pritaikyti vis naujesnes priemones, kurios reikalauja papildomų finansinių bei nefinansinių resursų.

Darbuotojai vertina ne tik geras darbo sąlygas bei atlyginimą, bet ir įmonės įvaizdį visuomenėje ir darbo rinkoje, savirealizacijos galimybes. Vienu svarbiausių veiksnių, dėl ko darbuotojai noriai įsipareigoja organizacijai – jų vertybinės nuostatos turi sutapti su įmonės vertybėmis. Darbo rinkose taip pat pastebimi radikalūs pokyčiai – darbuotojai vis dažniau abejoja savo darbo prasme. Organizacijos, kurios nesugeba atliepti darbuotojų lūkesčių, pralaimi kovą dėl žmogiškųjų išteklių konkurentams. Šiuolaikiniame pasaulyje tampa vis svarbiau suprasti ir

adresuoti darbuotojų rūpesčius, išnaudoti jų įgūdžius, talentus bei energiją, norint sukurti holistinį sprendimą, kuris atneštų į organizaciją daugiau tvarumo ir pagerintų darbuotojų įsitraukimą (Casey & Sieber, 2016).

Kiti autoriai taip pat pabrėžia vadovų lyderystės vaidmenį tvarioje organizacijoje. Lyderystės koncepcija pastaruoju metu sulaukia daug dėmesio tiek literatūroje, tiek praktikoje, kadangi kiekvieno lyderio elgsena turi įtakos darbuotojų požiūriui į organizaciją. Taip yra dėl to, kad vadovai dažnai vaidina labai svarbų tiesioginį vaidmenį atstovaujant darbuotojus organizacijoje, tad darbuotojai į lyderius žiūri kaip į sektinus pavyzdžius, pagrindinių poreikių, tokių kaip priklausymas, gera atmosfera darbe, tenkintojais. Taigi, šiuolaikinio pasaulio lyderiai turi svarbią misiją nukreipti savo darbuotojus tam tikra kryptimi. Elgsena, kuri apibrėžia lyderį, yra vadovavimo stilius – tai, kaip vadovai atlieka užduotis bei skatina darbuotojus atlikti tam tikras užduotis (Wallace et al., 2013).

Literatūroje yra skiriama daug lyderystės stilių – vieni dažniausiai nagrinėjami yra transakcinis (angl. *transactional*), transformacinis (angl. *transformational*) bei tarnaujantis (*servant*). Norint, kad lyderystės stilius turėtų teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui, būtina iniciatyva iš vadovų pusės. Ankstesni tyrimai nagrinėjo šių lyderystės stilių tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui bei tvarumui (Bhattacharya et al., 2011; Popli & Rizvi, 2016), tačiau trūksta tyrimo, kuris apimtų platesnį veiksmų spektrą – suvokiamą įmonių tvarumą, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, jų vertybinę orientaciją bei vadovų lyderystės stilių.

Darbe nagrinėjama problema – ar vadovo lyderystės stilius gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, moderuojant įmonių tvarumui ir vertybinei orientacijai?

Darbo tikslas:

Nustatyti įmonių tvarumo, darbuotojų vertybinės orientacijos ir vadovų lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo tarpusavio sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, aprašyti bei išanalizuoti įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, lyderystės bei darbuotojų vertybinės orientacijos sampratas.
2. Remiantis teorine mokslinės literatūros analize, nustatyti įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, lyderystės ir darbuotojų vertybinės orientacijos sąsajas.
3. Atlikus empirinį tyrimą, įvertinti, vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir kokį poveikį šiam ryšiui daro įmonių tvarumas ir darbuotojų vertybinė orientacija.
4. Pateikti rekomendacijas organizacijoms dėl įmonių tvarumo, vadovų lyderystės stiliaus, darbuotojų vertybinės orientacijos bei įsipareigojimo organizacijai skatinimo.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – atlikta mokslinių straipsnių analizė įmonių tvarumo, vadovų lyderystės, darbuotojų vertybinės orientacijos bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai temomis.
2. Respondentų apklausa – norint ištirti įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, vertybinės orientacijos bei vadovų lyderystės stilių santykį, buvo atliktas kiekybinis tyrimas.
3. Statistinė duomenų analizė – tyrimo rezultatams išanalizuoti buvo naudojami aprašomosios statistikos testai: Cronbach‘s Alfa testas klausimynų patikimumui nustatyti, Kolmagorov – Smirnov normalumo paskirstymo testas, Mann – Whitney U bei Kruskal Wallis – kintamųjų vertinimai, lyginant daugiau nei dviejų populiacijų skirtumus. Papildomai buvo naudojama tiesinės regresijos analizė, norint nustatyti tiesioginę įtaką tarp kintamųjų, bei moderatoriaus analizė netiesioginei įtakai nustatyti.

1. ĮMONIŲ TVARUMO SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMU, VERTYBINĖMIS NUOSTATOMIS IR VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIUMI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įmonių tvarumo samprata

1.1.1. Įmonių tvarumo apibūdinimas

Pasak Bradford et al. (2017), tvarumas gali būti labai paprasta sąvoka, jei žiūrėtume tik į apibrėžimą žodyne, tačiau gali turėti skirtingas reikšmes priklausomai nuo konteksto, kuriame terminas yra taikomas. Pavyzdžiui, skirtingos įmonės koncentruojasi į skirtingas tvarumo veiklas – vienos labiau akcentuoja aplinkosaugą, kitos – darbuotojus, o dar kitos – kaip visumą per ekonominio, aplinkos bei socialinio atsakingumo prizmę. Jungtinių tautų Pasaulio aplinkos ir plėtros komisija (Commission on Environment, 1987) tvarumą apibrėžia kaip „plėtrą, kuri tenkina dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius“.

Dar 20-ajame amžiuje vyravo požiūris, kad pagrindinė organizacijų pareiga – maksimaliai didinti akcininkų pelną, o aplinkosauginiai ir socialiniai tikslai buvo antrinės svarbos – ekonominė vertė visuomet buvo didžiausias prioritetas. Visgi iš globalių tendencijų ateinantis spaudimas verslams privertė daugelį įmonių persiorientuoti į tvarumą savo veikloje (Banerjee & Dean, 2008). Šiuolaikiškos įmonės vis labiau tolsta nuo tradicinio kapitalizmo, integruoja tvarumo veiklas į savo strategijas, užuot sutelkusios dėmesį tik į pelningumą. Į tvarumą dažnai žiūrima iš holistinės perspektyvos – socialiniai, ekonominiai bei aplinkosaugos klausimai sprendžiami kartu, siekiant užtikrinti organizacijos indėlį į tvarią plėtrą (Schaltegger et al., 2016).

Pasak Budsaratragoon & Jitmaneeroj (2019), įmonių tvarumas yra sąvoka, turinti daug reikšmių, ir apimanti daug įmonės veiklų. Daug įmonių, norėdamos atsižvelgti į aplinkosaugos bei socialinius aspektus verslo aplinkoje, naudoja tiek tvarumo, tiek socialinės atsakomybės (angl. *social responsibility*) sąvokas (Budsaratragoon & Jitmaneeroj, 2019; van Marrewijk, 2003). Visgi teigiama, jog socialinė atsakomybė labiau susijusi su suinteresuotųjų šalių dialogu, socialinės atsakomybės ataskaitomis, skaidrumu, o tuo tarpu tvarumas daugiausia dėmesio skiria vertės kūrimui, aplinkosaugos valdymui, aplinkai draugiškai gamybai bei žmogiškojo kapitalo valdymui (van Marrewijk, 2003). Vienas iš dažniausiai naudojamų tvarumo apibrėžimų yra trigubo pagrindo (angl. *triple bottom line* arba TBL) metodas, kuriame įmonės tvarumas apibūdinamas kaip aplinkos, ekonominių bei socialinių veiksnių visuma, visiems trimis veiksniams turint vienodą svarbą sprendimų priėmimo procese (Convertino et al., 2013). Šis metodas teigia, jog socialinė atsakomybė, orientuota į socialinius bei aplinkosauginius rezultatus, gali būti laikoma tvarumo

pogrūpiu. Įmonės, norėdamos tapti iš tikrųjų tvariomis, turėtų ne tik būti pelningomis, bet ir prisidėti prie socialinės gerovės bei mažesnės įtakos aplinkai.

Visgi kai kurie autoriai teigia, jog trigubo pagrindo (TBL) metodui trūksta dar vieno svarbaus elemento – įmonių valdymo (angl. *corporate governance*). Manoma, jog norint padidinti ilgalaikę įmonės vertę, neužtenka vien ekonominių, aplinkosaugos ar socialinių rezultatų – tam reikalinga gera valdymo praktika. Toks požiūris į tvarumą, susidedantis jau iš keturių elementų, vadinamas keturgubo pagrindo (angl. *quadruple bottom line* arba QBL) (Budsaratragoon & Jitmaneeroj, 2019)

Nors vieningo apibrėžimo, kas yra tvarumas, literatūroje nėra, vis dėlto pabrėžiama susirūpinimo ateitimi svarba tiek globalizacijos, tiek verslo kontekste. Tvarumas labai plačiai gali būti apibūdinamas kaip šiuo metu atliekamų veiksmų poveikis būsimoms galimybėms. Daugeliu atveju, pasaulyje naudojamų išteklių kiekis ribotas, kai kurių iš jų gali nelikti visai – ateityje gali prireikti alternatyvų, kurios pakeistų dabartinius išteklius, tuo pačiu padidėtų ir organizacijų veiklos sąnaudos. Todėl tvarumas šiame kontekste reiškia, jog visuomenė neturėtų naudoti daugiau išteklių, nei gali būti atkurta.

1.1.2. Įmonių tvarumo reikšmė organizacijoms

Teigiama, jog tvarumo integravimas į veiklas atneša ilgalaikės vertės įmonių akcininkams, prideda konkurencinio pranašumo, skatina inovacijas, geresnius finansinius rezultatus bei didina darbuotojų įsitraukimą (Kamarudin et al., 2022). Pasak Dhanda & Shrotryia (2020), šiuolaikiniai verslai susiduria su nemažai iššūkių – nors ekonomika sparčiai auga, rinkose nuolat vyksta pokyčiai – keičiasi darbuotojų vertybės, vartotojų poreikiai, kapitalo prieinamumas, tobulėja technologijos, kinta verslo modeliai. Pasaulyje taip pat egzistuoja didelė konkurencija dėl talentų pritraukimo, ir, visuomenei senstant, darbdaviai stengiasi surasti ir išlaikyti tinkamus darbuotojus, kuriems tvarumas yra svarbi vertybė. Viena iš svarbiausių visuomenės grupių, keliančių spaudimą verslams dėl tvarumo – vartotojai, kurie tikisi ypatingo dėmesio ties aplinkosauga ir etiniais aspektais. Vis plečiasi ir kitos suinteresuotųjų šalių grupės, skatinančios verslus imtis tvarumo iniciatyvų – vyriausybė, žiniasklaida, investuotojai, akademinės bendruomenės.

Tvarumas keičia įmonių konkurencinius modelius bei strategijas – vietoj to, kad kovotų dėl rinkos dalies užėmimo, jos kuria santykius su klientais, vartotojais, kitais rinkos žaidėjais – tai didina jų pelningumą ir prisideda prie tvarumo. Pavyzdžiui, tvarumas paskatino tarptautinę plataus vartojimo prekių milžinę „Unilever“ pakeisti dezodoranto formą su mažiau plastiko, ir sukurti naują skalbimo priemonę, kuri reikšmingai sumažina vandens sunaudojimą. Kitas pavyzdys – tarptautinis chemijos ir energijos išteklių koncernas „Dupont“ – prieš dvidešimt metų ėmėsi

tvarumo veiklų, norėdama sumažinti rizikas – investavo į produktų, turinčių apčiuopiamą naudą aplinkai, kūrimą ir tyrimus. Ši veikla ilgainiui tapo korporacijos svarbiu pelno centru – produktai, mažinantys šiltnamio efektą, sugeneravo virš 2 mlrd. dolerių pajamų, o neišsenkantys ištekliai – virš 12 mlrd. dolerių pajamų (Bonini & Swartz, 2014).

Kurapatskie & Darnall (2013) teigia, jog labai svarbu, kad tvarumas turėtų finansinę naudą, bei skirsto tvarumo veiklas į žemesnio ir aukštesnio lygio. Žemesnio lygio tvarumo veikla orientuota į egzistuojančių įmonės procesų bei produktų tvarumo didinimą, pavyzdžiui, taršos prevencija (žaliavos ir kiti ištekliai naudojami efektyviau, iš gamybos proceso šalinamos toksinės medžiagos, kenksmingos medžiagos pakeičiamos į mažiau pavojingas). Organizacijos dažnai renkasi būtent tokias tvarumo veiklas, kadangi mano, jog jos padės greičiau sumažinti kaštus nei kitos tvarumo veiklos.

Tuo tarpu aukštesnio lygio tvarumo veiklos labai skiriasi nuo žemesnio lygio – jos skatina radikalius pokyčius, kurie skatina visiškai panaikinti esamus produktus ar procesus – įvedami inovatyvūs produktų dizainai, taikomi nauji, tvarūs verslo modeliai, nekreipiama dėmesio į tradicines pramonės praktikas. Šiose veiklos pabrėžiami ne tik aplinkos klausimai, bet ir įvairūs iššūkiai, turintys įtakos bendruomenėms ir žmonių gerovei. Tokioms tvarumo veikloms reikalingos partnerystės su darbuotojais, vartotojais, bendruomenės grupėmis, kad įmonės kuriami tvarūs sprendimai būtų tikrai reikšmingi. Šiuo atveju, taip pat svarbus sisteminis mąstymas – įmonės turi visapusiškai išnagrinėti savo veiklą, ir suderinti ją su bendruomenės poreikiais (Kurapatskie & Darnall, 2013).

Tuo tarpu Schaltegger et al. (2013) pabrėžia, jog įmonių tvarumas neatsiejamas nuo įvairiausių iššūkių, kurie kyla dėl tvarumo kompleksiskumo, kadangi reikia integruoti ekonominius, socialinius bei ekologinius iššūkius vienoje strategijoje. Autoriai įvardina kelis labiausiai pasitaikančius iššūkius, su kuriais susiduria organizacijos:

- *Nuo aplinkosaugos iki plačių tvarumo iššūkių* – anksčiau tvarumas organizacijoms reiškė atliekų mažinimą bei išteklių sunaudojimo valdymą, o dabar tai apima ir žmogaus teises, įvairovės didinimą, sąžiningą atlygį darbuotojams. Taigi tvarumas verslo kontekste apima tiek žmogiškąją, tiek aplinkosaugos sritis.
- *Nuo tiekimo grandies iki vertės grandinės* – tvarumas nebėra vien pačios organizacijos procesų kontrolė, bet pilna vertės grandinė – iš vadovų tikimasi, kad bus užtikrinti tvarumo standartai visose įmonės tiekimo grandinėse, o tvarumas atsispindės visuose produktų /paslaugų gyvavimo cikluose.
- *Nuo socialinės atsakomybės iki tvaraus verslumo* – kai anksčiau požiūris į socialinę atsakomybę buvo labiau reaktyvus, nustatant ir atsižvelgiant į suinteresuotųjų asmenų poreikius, naujausi tvarumo moksliniai tyrimai pabrėžia proaktyvumą bei

galimybes verslams patiems pakreipti tvarumą teisinga linkme, eliminuojant netvarius produktus, įmones bei rinkos struktūras.

- *Nuo įmonės kontrolės per valdymo sistemas iki konkurencinio pranašumo kūrimo* – nors įvairios procesų valdymo sistemos organizacijose labai svarbios tvarumo rezultatams matuoti, to neužtenka norint pasiekti reikšmingų pokyčių. Tvarumas turi tapti svarbiu veiksniumi įmonės vertės pasiūlyme bei konkurencingume – tam reikėtų plataus, į rinką orientuoto tvarumo požiūrio.
- *Tvarumas – integralus verslo veiksnys* – į tvarumą anksčiau buvo žvelgiama kaip į lygiagrečių ar šalutinių procesų šalia pagrindinių verslo procesų. Visgi šiais laikais tvarumas tapo vienu pagrindiniu veiksniumi versle, keičiančiu verslo modelius bei pačias rinkų tendencijas.

1.1.3. Įmonių tvarumas Lietuvoje

Vlessing (2021) aprašo Lietuvoje atliktą tyrimą, kurio metu buvo apklausti svarbiausi žmonės tvarumo kontekste – valstybės vadovai, politikai, verslai, nevyriausybinės organizacijos. Tyrimo tikslas buvo apžvelgti Lietuvos progresą ties Jungtinių Tautų Tvaraus Vystymosi tikslų siekimu, ir buvo nustatyta, jog Lietuva turi tvirtą lyderės poziciją dėl šių veiksnių:

- Geografinė pozicija: turtingi miškų bei šviežio vandens išteklių, teigiama įtaka iš Skandinavijos, energetinė nepriklausomybė nuo Rusijos
- Politinė padėtis: ES parama, vietos politikų palankūs sprendimai (pvz. plastiko taros perdirbimas)
- Progresyvi verslo ekosistema: vartotojų smarkiai išaugęs poreikis tvariems produktams; iš užsienio grįžtantys lietuviai profesionalai, kuriantys naujas idėjas; žaliosios obligacijos padeda pritraukti kapitalo žaliajai energijai bei infrastruktūrai

Remiantis Vlessing (2021), Lietuva pirmauja Baltijos šalyse pagal tvarumo indeksą, bei 67% vartotojų pripažįsta reguliariai kalbantys apie tvarumą su draugais ir artimaisiais. Vienas iš sėkmingiausių tvarumo pavyzdžių verslo aplinkoje – AUGA įmonių grupė, kuri unikalių technologijų bei tvaraus verslo modelio dėka gamina organiškų produktus bei ilginiui siekia tapti pilnai aplinkosaugai neutralia bendrove.

Vis dėlto, remiantis (Mokslo inovacijų ir technologijų agentūra, 2020), keturios iš penkių įmonių Lietuvoje vis dar remiasi linijine ekonomika, paremta intensyviu žaliavų bei energijos naudojimu. Nors šalies ekonomika sparčiai vežasi Vakarų Europos šalis, versle kol kas daugiausia dėmesio skiriama produktyvumo bei pelno didinimui, trūksta vientisos žiedinės ekonomikos diegimo strategijos. Nemažėjanti priklausomybė nuo žaliavų sukuria priklausomybę nuo importo,

didina produktų ir paslaugų kaštus bei mažina konkurencingumą. Apibendrinant, nors žinomumas apie tvarumą tiek versle, tiek tarp vartotojų didėja, įmonėms trūksta platesnės vizijos, geresnės įstatyminės aplinkos bei inovacijų finansavimo modelio.

1.2. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir tvarumas

1.2.1. Darbuotojų įsipareigojimo samprata

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, arba dar kitaip vadinamas organizaciniu įsipareigojimu (angl. *organizational commitment*) – labai svarbus reiškinys šių laikų organizacijoms. Organizacijos nuolat susiduria su darbuotojų nepasitenkinimo rizika, ir dėl vis didėjančios konkurencijos rinkose turi ieškoti naujų būdų, kaip išlaikyti savo kompetentingus darbuotojus. Įmonės, kurios sugeba išlaikyti nedidelę darbuotojų kaitą, įgyja svarų konkurencinį pranašumą. Įsipareigoję darbuotojai palankiau vertina organizaciją, tačiau darbdaviams reikia įdėti nemažai pastangų – reikia sukurti tinkamą aplinką, kuri padėtų visiems organizacijos nariams bendradarbiauti, siekiant visiems svarbių rezultatų (Fatima et al., 2020)

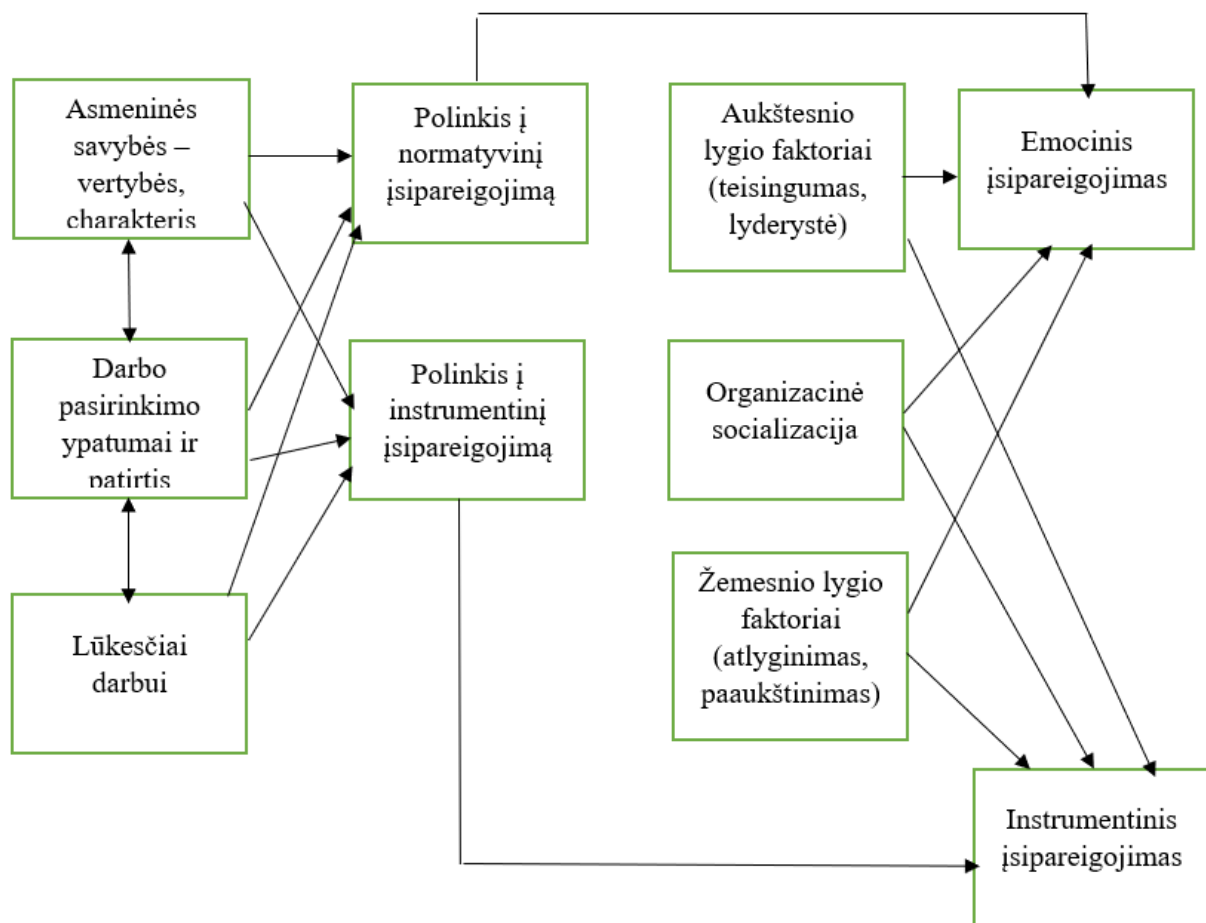
Meyer & Allen (1991) apibūdino organizacinį įsipareigojimą, kaip psichologinę būseną, kuri apibrėžia darbuotojo santykį su organizacija, bei turi įtakos jo sprendimui toliau dirbti organizacijoje, arba nutraukti ryšius su ja. Autoriai taip pat teigė, jog organizacinį įsipareigojimą sudaro iš trys komponentai, kurie veikia vienu metu, ir apima emocinį, normatyvinį bei tęstinį įsipareigojimą. Emocinis įsipareigojimas pagrįstas emociniais ryšiais, kuriuos darbuotojas užmezga su organizacija per teigiamą darbo patirtį. Normatyvus įsipareigojimas pagrįstas suvokiama pareiga organizacijai, paremta abipusiškumu. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo numatomais kaštais išstojant iš organizacijos – ekonominiais bei socialiniais kaštais.

Somers (1995) teigia, jog emocinis įsipareigojimas skatina darbuotojus priimti organizacijos vertybes, ir labiausiai skatina pasilikti organizacijoje. Emociškai įsipareigojusių darbuotojų patirtis dažnai viršija jų lūkesčius, ir jie linkę elgtis pagal darbdavio poreikius. Visgi, kilus konfliktui su vadovais, tokie darbuotojai bus linkę kaltinti organizaciją, tokiu būdu jų emocinis įsipareigojimas gali sumažėti. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas susidaro iš dviejų veiksmų – indėlio, įdėto per laiką ir pastangas, apimtis, bei prieinamų kitų darbo alternatyvų rinkoje kiekis. Tam tikrais atvejais darbuotojai gali manyti, jog dar verta pasilikti organizacijoje, kad spėtų pamatyti savo investicijų atsipirkimą. O normatyvinio įsipareigojimo pagrindas – darbuotojo pareiga darbdaviui, kai darbuotojas nori parodyti įmonei, jog turi stiprią darbo etiką. Kai darbuotojai įgauna daugiau galios, normatyvinis įsipareigojimas gali išaugti, nes tuomet jie jaučia dar didesnę pareigą.

O'Reilly & Chatman (1986) taip pat panašiai atskyrė du įsipareigojimo procesus – instrumentinių mainų bei psichologinio prisirišimo. Paprastai instrumentinių mainų procesas lemia lėtesnį prisirišimą prie organizacijos, tuo tarpu gilesnis prisirišimas atsiranda dėl psichologinio prisirišimo, kuris susideda iš dviejų aspektų – identifikavimo ir internalizavimo. Cohen (2007) teigia, jog darbuotojų įsipareigojimas organizacijai prasideda iki darbuotojui prisijungiant prie organizacijos, ir skirtingi asmenybės bruožai lemia organizacinio įsipareigojimo polinkius – vertybės, nuostatos, charakteris. Nauji darbuotojai turi skirtingus tikslus, ko nori pasiekti dirbant organizacijoje – kuo labiau darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos, tuo labiau darbuotojas bus įsipareigojęs. Autorius pateikia tokį organizacinio įsipareigojimo modelį:

1 paveikslas

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelis



Šaltinis: (Cohen, 2007)

Remiantis šiuo modeliu, autorius teigia, jog normatyvinis įsipareigojimas smarkiai priklauso nuo asmeninių savybių, vertybių ir nuostatų, o instrumentinis – nuo darbo pasirinkimo ypatumų ir lūkesčių darbui. Emociniam įsipareigojimui labai turi įtakos tokie dedamieji, kaip transformacinė lyderystė, teisingumo suvokimas bei palaikymas iš organizacijos (O'Reilly & Chatman, 1986).

Tuo tarpu Brown (1996) teigia, jog įsipareigojimas priklauso nuo objekto/krypties – šalies, kuriai įsipareigojama. Tai gali būti asmenų grupė, individualus asmuo, idėja arba priežastis. Taip pat kiekvienam įsipareigojimui būdingos taisyklės – suvokimas, kas turi būti atlikta, norint išlaikyti įsipareigojimą. Dar vienas svarbus aspektas – kaip pats asmuo vertina savo įsipareigojimą. Pavyzdžiui, du darbuotojai sutinka vadovauti projektui, ir vienas iš jų dėl to, kad nori prisidėti prie kažko reikšmingo, o kitas – parodyti savo, kaip lyderio, kompetenciją. Pirmu atveju, motyvacijai nesutrukdytų net iškilę sunkumai, nes vadovas mato aukštesnę prasmę įsipareigojime, o antruoju – projektui pasibaigus, vadovas jaus palengvėjimą. Autoriaus nuomone, organizacinis įsipareigojimas – tai atsidavimas organizacijai ir parama jai, neskaitant darbo lūkesčių bei atlyginimo. Priklausomai nuo organizacijos pobūdžio, įsipareigojimo tipas gali skirtis, todėl labai svarbios yra sutartos sąlygos. Bet kokių atveju, asmuo įsipareigoja kitiems teikti nuolatinę paramą nepriklausomai nuo aplinkybių, skirtingai nuo darbo sutarties, kurioje apibrėžtos tik būtinos sąlygos.

1.2.2. Įmonių tvarumo ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos

Nors kai kurioms organizacijoms ir pavyksta sukurti tvarumo valdymo politiką ir procedūras, vis tiek susiduriama su klausimu, kaip paskatinti darbuotojus prisidėti prie tvaraus elgesio, kadangi darbuotojų indėlis yra labai svarbus, siekiant užtikrinti ilgalaikį tvarumo strategijų veiksmingumą. Darbuotojai gali prisidėti prie tvarumo įmonėje įvairiais būdais, pavyzdžiui, įsitraukdami į aplinkos tausojimo veiklas, socialinės atsakomybės projektą, paremdami įvairovę organizacijoje, plėtodami ekologines iniciatyvas, bei parduodant ekologiškus produktus klientams (Gond et al., 2010)

Visgi, norint sėkmingai įdiegti tvarumą įmonėse, reikia iš pagrindų keisti organizacijos kultūrą, įpročius, ir ankstesni procesai bei politika turi būti suderinti su naujais įmonės tikslais ties socialiniu, ekonominiu bei aplinkosauginiu atžvilgiu. Pabrėžiama, jog tvarumo siekimas neįmanomas be pokyčių, kurie pereina per visą organizaciją, ir darbuotojai turi būti pilnai įsipareigoję siekti tvarumo tikslų kartu su visa įmone. Įsipareigojimas svarbus todėl, jog jis nukreipia žmogaus elgesį reikalinga linkme, kadangi įsipareigoję darbuotojai linkę siekti įmonei svarbių tikslų, viršijančių jų individualius interesus. Taip pat įsipareigojimas labai reikšmingas siekiant tvarumo todėl, kad aplinkos ir socialinių aspektų integravimas į darbą reikalauja daug asmeninio įsitraukimo bei tikėjimo tvarumo atnešama nauda. Taigi, įsipareigojimas siekti tvarumo reikalauja būtent emocinio įsipareigojimo, ne normatyvinio ar tęstinio, nes kalba eina apie socialinių ir aplinkos vertybių įsisavinimą.

Pellegrini et al. (2018) teigia, jog emocinis įsipareigojimas skatina darbuotojus priimti atsakomybę už tvarumą bei skirti prioritetą tvarumą skatinančioms veikloms. Tokie darbuotojai skirs daugiau dėmesio bei laiko aplinkosauginiams bei socialiniams aspektams ne tik papildomos veiklos darbe metu, bet ir savo pagrindinių užduočių metu. Autoriai atliko tyrimą, kuriame tyrė įsipareigojimo įtaką tvarumui, ir nustatė, jog kuo didesnis darbuotojų emocinis įsipareigojimas, tuo didesnis jų noras prisidėti prie tvarumo. Tai atsispindi darbuotojų atsakomybėje, integruojant tvarumą visose savo veiklose.

Benn et al. (2006) teigia, jog darbuotojų įtraukimas į tvarumą vis dėlto gali būti susijęs su tam tikromis rizikomis. Viena iš jų – darbuotojai aplinkosauginius aspektus gali matyti kaip techninį, sudėtingą dalyką. Jiems gali būti sudėtinga suprasti naujus techninius sprendimus ar programas, kurios pristatomos darbo saugos ar tvaresnės gamybos užtikrinimui. Tokiais atvejais labai svarbus žmogiškųjų išteklių specialistų įsitraukimas, pavyzdžiui, įvadinių mokymų organizavimas, reguliarūs pristatymai. Taip pat skatinama pereiti iš taisyklių laikymosi tipo organizacijos į palaikančiąją, skatinant darbuotojus patiems pasirinkti, kokios tvarumo veiklose nori dalyvauti, ir suteikti grįžtamąjį ryšį organizacijoms.

Choi & Yu (2014) teigia, jog, remiantis socialinio identiteto teorija, asmens pažiūroms turi įtakos jų priklausymas socialinėms organizacijoms, įskaitant ir darbo vietą. Darbuotojai siekia sukurti teigiamą savo įvaizdį, prilygindami save prie kitų grupės narių, ir jaučiasi laimingiausi, kai sieja save su teigiamą reputaciją turinčiomis organizacijomis, nes toks tapatumas stiprina jų pačių vertybes. Dažnai darbuotojai didžiuojasi būdami tvarios organizacijos nariais, kadangi jie mato, jog darbdaviui rūpi jų ateitis, net jei tvarumas nėra visuomet pelningas sprendimas. Tokiu būdu darbuotojai jaučia ir vis didesnę įsipareigojimą tvarioms organizacijoms. Taipogi darbuotojų požiūris į organizacijos vertybes, etiką bei socialinį reagavimą yra labai reikšmingas organizacijos patrauklumui.

Nors literatūroje trūksta tyrimo, pagrindžiančio, kad įmonių tvarumas turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui, yra minima, kad įmonių tvarumo veikla yra patraukli darbuotojams, nes tai padeda jiems atrasti didesnę prasmę darbe. Anot Glavas & Piderit (2009), tvarios įmonės pastebi, kad jų darbuotojai labiau įsitraukę į darbą, produktyvesni, jų darbo sąlygos laikomos geresnėmis. Nors dažniausiai apie įmonių tvarumą yra kalbama makro lygmeniu, organizacijoms svarbu suvokti, kokį poveikį darbuotojams turi įmonių tvarumas, siekiant didesnės gerovės aplinkoje ir visuomenėje. Pastebima, kad darbuotojų įtraukimas į tvarias veiklas skatina jų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, didina kūrybiškumą, taigi tokie darbuotojai yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai, jų išlaikymo rodikliai mažesni.

Glavas (2012) mini, jog, nors trūksta tikslaus įvertinimo apie teigiamą įmonių tvarumo įtaką darbuotojams, tyrimai rodo, kad įmonių tvarumas teigiamai veikia šiuos darbuotojų kintamuosius:

- rezultatyvumą
- įsitraukimą
- išlaikymą
- kūrybiškumą
- įsipareigojimą
- patrauklumą naujiems darbuotojams
- identifikavimąsi su organizacija
- darbuotojų tarpusavio santykius

Anot Maignan et al. (1999), tikėtina, kad tvariose organizacijose darbuotojų įsipareigojimas bus didesnis, kadangi tokios organizacijos siekia užtikrinti kokybišką darbo patirtį darbovietėje, o taip pat sprendžia tokias socialines problemas kaip visuomenės gerovė, aplinkosauga – tai rūpi visuomenei, o tuo pačiu ir darbuotojams. Taigi įmonių tvarumo ugdymas gali paskatinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes tokiu būdu darbuotojams darbas tampa malonia veikla, bei dėl to, kad įmonių tvarumo veiklos tampa matomomis tiek įmonės viduje, tiek išorėje, ir tai sukelia pasididžiavimo jausmą tarp darbuotojų.

Glavas (2012) teigia, jog įmonių tvarumas gali būti vertinamas iš daugelio perspektyvų – nuo socialinės, raidos psichologijos iki etikos bei filosofijos. Tuo pačiu įmonių tvarumas gali patenkinti darbuotojų asmeninius poreikius – fiziologinius, priklausymo, saugumo, pagarbos ir savirealizacijos. Organizacija, kuri nėra orientuota tik į pelną, leidžia darbuotojams patenkinti platesnį poreikių spektrą, taip pat įmonių tvarumas leidžia darbuotojams realizuoti save kaip asmenybę, atrasti nefinansinius motyvus darbe. Dirbdami tvariose organizacijose, darbuotojai gali jausti, kad išnaudoja savo moralinę asmenybės pusę bei jaučia „teisingumą“ – suvokia, kad jei organizacija elgiasi sąžiningai kitų atžvilgiu, ji bus sąžininga ir jų pačių atžvilgiu, ir, kita vertus, darbuotojai patys norės atlyginti gerą elgesį ir sąžiningumą tuo pačiu iš altruistinių paskatų

1.3. Vadovų lyderystės stilius ir įmonių tvarumas

1.3.1. Vadovų lyderystės samprata bei lyderystės stiliai

Pasak Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014), lyderystė yra socialinės įtakos procesas, kuriame vadovas siekia, jog darbuotojai savarankiškai dalyvautų įmonės tikslų siekime. Lyderį galima apibūdinti kaip asmenį, darantį įtaką kitiems ir deleguojantį užduotis tam, kad kiti pasiektų tam tikrus tikslus. Šių dienų įmonėms reikia efektyvių lyderių, kurie gerai orientuojasi greitai

besikeičiančioje pasaulio aplinkoje – jei tokie lyderiai geba palaikyti gerus santykius su darbuotojais, jų darbuotojų efektyvumas bus labai didelis.

Bass et al. (1996) suskirstė lyderystės stilių į transformacinę ir transakcinę lyderystę. Transformacinio tipo lyderystė turi dvasinio padrašinimo, protinio paskatinimo bei asmeninės įtakos bruožų. Tokie lyderiai dažnai atsižvelgia į darbuotojo asmenybę, kuria atvirą bendravimo kultūrą, tiki, kad darbuotojai pasieks savo tikslus ir maksimaliai išnaudoja žmonių potencialą. Transformacinis lyderystės stilius orientuotas į darbuotojų poreikius bei jų tobulėjimą. Tokio tipo vadovai daug dėmesio suteikia į darbuotojų vertybių ugdymą, savo kompetencijas naudoja darbuotojų įkvėpimui ir motyvacijai. Transformaciniai lyderiai siekia „transformuoti“ žmones ir pačias organizacijas – praplėsti jų akiratį, padidinti suvokimą apie atitikimą įmonės vertybėms, bei atnešti reikalingus pokyčius.

Pasak autorių, lyderis tampa transformaciniu tada, kai pradeda į savo pareigas žvelgti plačiau, paremti darbuotojų interesus, bei, jo lyderystės dėka, darbuotojai organizacijos tikslus bei misiją pradeda kelti aukščiau savo poreikių. Podsakoff et al. (1990) teigia, jog transformaciniai lyderiai pagerina savo pavaldinių rezultatyvumą, pakeisdami vertybes bei motyvacijas. Tokia lyderystė taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui bei komandos potencialui bendraja prasme.

Transakcinė, arba „sandorio“ lyderystė labiau paremta „mainais“ tarp lyderio ir pasekėjo – šiuo atveju pasekėjai yra apdovanojami už tam tikrus rezultatų pasiekimus. Sandorio lyderis iš pradžių patikrins, ar apdovanojimas atitinka pasiekimus, ir tuomet paskatins darbuotojus gerinti rezultatus. Sandorio lyderio pavaldiniai aiškiai žino, ką turi padaryti kaip sandorio dalį, kad gautų atlygį arba išvengtų bausmės. Jei vadovas vadovauja aktyviai, tai ieško pažeidimų, klaidų, nukrypimų nuo standartų, ir imasi korekcinio veiksmų. Jei vadovavimas yra labiau pasyvus, vadinasi, vadovas laukia, kol jam bus pranešta apie klaidas, ir tik po to imsis veiksmų (van Eeden et al., 2008)

Dulewicz & Higgs (2005) išskyrė tris lyderystės stilius:

- 1) Orientuotas į tikslą. Stilius, paremtas krypties nustatymu – vadovas nukreipia darbuotojus reikalinga linkme, kad būtų pasiekti svarbiausi tikslai rezultatų išlaikymui. Toks stilius nebūtinai autoritarinis, bet paremtas lyderio centriškumu.
- 2) Įtraukiantis. Šis stilius mažiau koncentruotas į patį lyderį, bet vis tiek išlaikytas dėmesys į krypties nurodymą. Visgi čia svarbu darbuotojų įtraukimas į tikslo siekimą, bei pasitarimas, kaip tikslai bus pasiekiami.
- 3) Įpareigojantis. Šiame stiliuje vadovai labiausiai susitelkę ties kitų įgalinimu, kad darbuotojai patys būtų suinteresuoti siekti tikslų.

Tuo tarpu Howell & Costley (2006) lyderystės stilius sugrupavo pagal lyderių elgesį – tai, kaip lyderis elgiasi siekdamas savo tikslo, nusprendžia, koks lyderystės stilius jam būdingas.

Autoriai išskiria šešis stilius: treneris, žmogiškųjų išteklių specialistas, kontroliuojantis autokratas, transformacinis vizionierius, sandorių mainų bei tarnaujantis. Trenerio stiliaus lyderis turi polinkį nurodinėti bei parodyti valdžią, bet taip pat nori būti rūpestingas ir užjaučiantis. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių specialistui svarbu, kad jo darbuotojai būtų patenkinti, vengia nurodinėti, o kontroliuojantis autokratas nori visuomet kontroliuoti situaciją bei aplink esančius žmones.

Peterlin et al. (2015) daug dėmesio skiria tarnaujančiam stiliui, kuriam visų pirma būdingas įžvalgumas. Tarnaujantis lyderis numato ateities įvykius, remdamasis praeities bei dabarties tendencijomis. Šiam stiliui taipogi būdingas pasitikėjimais kitais, darbuotojų įtraukimas į bendras iniciatyvas.

1.3.2. Vadovų lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo sąsajos

Anot Kafetzopoulos & Gotzamani (2022), lyderystė yra vienas iš svarbiausių sėkmės veiksnių tvarumo siekime. Vadovo įtaka jau seniai yra labai reikšminga darbuotojų elgsenai bei organizacijos veikloms, o lyderiai privalo motyvuoti darbuotojus, kad skatintų tvarumą bei nustatytų gaires tvariai veiklai kasdieniniame darbe. Autoriai teigia, jog vadovų palaikymas vaidina bene pagrindinį vaidmenį integruojant tvarumą į įmonės veiklą, ir tai gali būti padaroma tokiais būdais:

- Įmonės vizijos bei tikslų apibrėžimas
- Strategijos paaiškinimas
- Pažinimo būdo pasirinkimas

Paprastai tvarumas reikalauja iš vadovų dar daugiau kompetencijų nei įprasta, tačiau tinkama lyderystė yra būtina, norint pakeisti verslą į tvarų, bei kurti tvarius produktus bei paslaugas.

Waldman et al. (2006) prilygino transformacinę lyderystę charizmatiškai, ir teigia, jog tokia lyderystė yra labai veiksminga, norint formuoti komandinę tapatybę, pagrįstą bendromis vertybėmis, kurios yra aukščiau privačių ir net pačios organizacijos interesų. Tokios vertybės gali apimti visuomenės gerovės ar kitų suinteresuotųjų grupių poreikių atliepimą. Tokiu būdu darbuotojai susieja save su didesniu visuomenės gerovės siekimu, bei tampa motyvuoti būti tvarios organizacijos dalimi. Autoriai pateikia pavyzdį, kaip lyderystės stilius paskatino tvarumo pastangas – viena JAV įmonės vadovybė reagavo į benamystės problemą Niujorke devintajame dešimtmetyje – darbuotojai teigė, jog vadovų motyvacija buvo labai svarbus atskaitos taškas, vertinant problemą. Darbuotojai matė bendrą organizacijos bei vadovų norą padėti silpnesniems, ir patys pajuto, kad nori prisidėti prie šios kilnios iniciatyvos.

Galima daryti prielaidą, jog transformaciniai (charizmatiški) lyderiai linkę formuoti tvarią politiką organizacijose. Darbuotojai paprastai žavisi tokiais vadovais, nes jų lyderystės stilius paremtas teisingumu, altruizmu bei humanistinėmis vertybėmis. Tokie vadovai dažnai skatina ir direktorių bei valdybos narius propaguoti tvarumą bei skirti tam prioritetą. Transformacinė lyderystė dėl savo pobūdžio skatina darbuotojų moralę, ir tokiu būdu motyvuoja prisidėti prie tvarumo organizacijoje.

Peterlin et al. (2015) teigė, jog būtent tarnaujantis lyderystės stilius yra labiausiai tinkamas tvarioje organizacijoje. Autoriai pabrėžia, jog tarnaujantis lyderis suvokia, kad viskas turi tęstinumą, ir galvoja apie ateitį, tuo pačiu ir ateities kartas, kas yra kertinis tvarumo aspektas. Tokie lyderiai taip pat nukreipia kitus reikalinga linkme tokiu būdu, kad kiekvienas jaustų atsakomybę. Tarnaujantis lyderis supranta, kad organizacija, kurioje jis dirba, visų pirma gyvuoja dėl visuomenės gerovės, ne dėl akcininkų, ir motyvuoja kitus žmones veikti kartu dėl bendro tikslo. Šiems lyderiams būdinga ir atsidavimas įmonės misijai, pasiaukojimas dėl kitų – jie padeda žmonėms įveikti psichologines problemas, tokias kaip skausmą, atmetimą, depresiją, turi „gydančių“ savybių. Būtent toks polinkis skatina tarnaujantį lyderį suvokti socialinį verslo aspektą bei atsakomybę ne tik prieš darbuotojus, bet ir prieš visuomenę apskritai. Dar vienas tarnaujančio stiliaus bruožas – altruizmas, įsitraukimas į visuomenei naudingą darbą.

Dhiman & Marques (2020) išskyrė 10 bruožų, kurie būdingi tarnaujančiam lyderystei:

1. Klausymasis – lyderiai įdėmiai klausosi kitų ir suteikia grįžtamąjį ryšį
2. Empatija – vadovai stengiasi užjausti ir suprasti kitus
3. Gydymas – lyderiai sugeba išspręsti sudėtingas situacijas
4. Sąmoningumas
5. Įtikinėjimas – labiau naudojami įtikinimu nei autoritetu
6. Konceptualizavimas – ugdo gebėjimą svajoti
7. Numatymas – sugeba numatyti ateitį
8. Rūpestis – laiko savo organizaciją atsakinga už visuomenės gerovę
9. Įsipareigojimas auginti darbuotojus – mano, kad darbuotojai turi daugiau kompetencijų nei tik darbinės

Autoriai teigia, jog būtent tarnaujantis lyderystės stilius gali suteikti tokį vadovavimą, kurio reikia tvarumui kurti, tame tarpe atnešti kertinius pokyčius. Vadovai vaidina labai svarbų vaidmenį, kurdami pozityvią ir prasmingą atmosferą darbe, kuri labai padeda pokyčių valdyme. Tarnaujantys lyderiai sugeba pateikti pokytį kaip gilesnę prasmę organizacijai, komunikuoja per asmeninę prizmę.

McCann & Holt (2010) teigia, jog sėkmingi šių laikų lyderiai nuolat ieško būdų, kaip išlaikyti konkurencinį pranašumą bei tobulinti efektyvumą, ir jiems padeda tvarumo bei

tarnaujančios lyderystės kombinacija. Kadangi ekonominė aplinka nuolat kinta, reikalavimai vadovams tik didės, tad organizacijoms labai reikia tokių lyderių, kurie sugeba suvaldyti pokyčius ir patenkinti vis naujus reikalavimus. Dhiman & Marques (2020) pabrėžia, jog tvarumas visų pirma yra etinė iniciatyva - nėra privalomo įstatymo, kad įmonės turi tausoti išteklius ateities kartoms, tad apsisprendimas būti tvariems visų pirma yra savanoriškas. Kaip tik tarnaujantys lyderiai savo noru rūpinasi organizacija, bendruomene ir visuomene plačiąja prasme, ir prioritetą teikia kitų poreikiams vietoj savo. Jiems taip pat rūpi pažeidžiamų žmonių grupės, jie siekia sumažinti nelygybę – visa tai yra susiję su tvarumu.

Anot Kincaid (2012), įmonių tvarumo iniciatyvos dažnai įtraukiamos į socialinės atsakomybės programas, ir tarnaujanti lyderystė padeda išspręsti daug su tuo susijusių problemų. Nors darbingo amžiaus JAV piliečiai dirba viršvalandžius ir yra nelaimingi, jie palankiai žiūri į tvarumą, kadangi tai pagerina darbo ir gyvenimo balansą, didina pasitikėjimą ir atvirumą, mažina korporatyvinių taisyklių skaičių. Taigi padidinta darbuotojų motyvacija keisti darbo sąlygas bei tarnaujanti lyderystė yra labai palankūs veiksniai pasiekti tvarumo. Pasak Peterlin et al. (2015), tvarumo bei tarnaujančios lyderystės kombinacija kuria vertybėmis paremtą požiūrį į vadovavimą, kas skatina organizaciją strategiškai priimti tvarumą. Būtent ši kombinacija suteikia sinergiją, reikalingą ekonominių, socialinių, aplinkosaugos interesų suderinimui organizacijoje.

McCann & Holt, (2010) teigia, jog tvarumo esmė – tai užtikrinimas, kad ateities kartos turės galimybę turėti tokios pat kokybės gyvenimą bei prieigą prie išteklių kaip dabarties karta. Lyderystė tvarumo kontekste reiškia tarnavimą ateities kartoms, kurios galbūt dar negimė, bet po tam tikro laiko padėkos praeities lyderiams už pasirūpinimą jų poreikiais. Tarnaujantys vadovai yra įsipareigoję kurti vertybines organizacijas, kurios teikia pirmenybę etiniams, socialiniams bei tvarumo aspektams. Pasak autorių, kadangi tarnaujantis lyderystės stilius įpareigoja rūpintis tiek vidinėmis, tiek išorinėmis suinteresuotųjų asmenų grupėmis, tai yra labiausiai tinkantis stilius tvarumui.

Dhiman & Marques (2020) pateikia Starbucks įmonę kaip pavyzdį, kuriame integruotas tvarumas ir tarnaujanti lyderystė. Buvęs prezidentas moko kitus lyderius, kaip vadovauti tarnaujančio stiliaus pavyzdžiu:

- Suteikite savo žmonėms erdvės klysti
- Baimę pakeiskite pasitikėjimu
- Tarnaukite vieni kitiems
- Nustatykite lūkesčius ir prieikite susitarimo
- Elkitės su kitais labiau kaip su žmonėmis nei kaip su darbuotojais
- Atraskite, kas esate iš tikrųjų

Starbucks taip pat labai daug dėmesio skiria tvarumui – viena iš iniciatyvų – „Starbucks žalesnės parduotuvės“ šablonas. Ši iniciatyva nustato kriterijus tvariai prekybai, kurie apima parduotuvių dizainą, statybą bei veiklą. Įmonės tikslas – pasiekti 10 000 „žalesnių“ parduotuvių iki 2025 metų, įskaitant naujas ir renovuotas parduotuves. Įmonė komunikuoja, kad jos tikslas – tvari kava, kuri patiekama tvariai. Starbucks taip pat mato ne tik atsakomybę tame, bet ir kaštus taupančią strategiją (Dhiman & Marques, 2020).

1.4. Darbuotojų vertybinė orientacija ir tvarumas

1.4.1. Darbuotojų vertybinės orientacijos samprata

(Paarlberg & Perry, 2007) vertybes apibūdina kaip pastovius įsitikinimus, kurie turi įtakos mūsų pasirinkimui tarp priemonių ir tikslų. Nors darbinėje aplinkoje nagrinėjame vertybinę orientaciją organizacijoje, šiame kontekste nagrinėjamos asmeninės, visuomeninės ir organizacinės vertybės. Iš esmės organizacijoje vertybių sistema gali egzistuoti praktikoje tik tada, kai jos nariai dalijasi svarbiausiomis vertybėmis, kurios apibrėžia, koks elgesys organizacijoje priimtinas, o koks – ne, bei susijusiomis su strategine įmonės kryptimi. Nors vertybės dažniausiai yra ilgalaikės, ne visada tos vertybės, kurios propaguojamos, sutampa su tomis, kurių laikomasi praktikoje. Kartais net susiduriama su viena kitai prieštaraujančiomis vertybėmis.

Pasak (Gahan & Abeysekera, 2009), asmeninių vertybių samprata turi galias psichologinių bei organizacinių tyrimų tradicijas. Per pastaruosius dešimtmečius šis reiškinys įgijo vis daugiau svarbos aiškinant žmogaus elgesį, nuostatas bei ketinimus, taip pat gyvenimo patirtį bei sprendimo priėmimą. Daug dėmesio buvo skiriama vertybių tipologijų kūrimui bei jų matavimams bei kiek vertybės išlieka stabilios, ar kaip jos su laiku gali keistis. Vis dėlto, nors vertybių svarba didėja, vis dar trūksta vieningos koncepcijos apie jas bei jų prigimtį. Vertybes sunku apibrėžti, nes jos tapatinasi normomis, pažiūromis, pageidavimais bei požiūriu. Visgi „vertės“ samprata atskiriama nuo rezultato ar objekto naudingumo nuo tikslų, kylančių įvairiose situacijose, kurių reikšmė skiriasi kaip ir pagrindiniai žmonių gyvenimo principai (Ros et al., 1999). Tokiame kontekste vertybės suteikia žmonėms pagrindą priimti sprendimus bei pasirinkti vieną iš alternatyvių sprendimų. Vertybės neretai skiriasi nuo požiūrių tuo kad, požiūriai dažnai keičiasi pagal kontekstą, o vertybės vaizduojamos kaip turinčios tam tikrą nekintamumo laipsnį.

Anot (Gahan & Abeysekera, 2009), pagrindinė problema literatūroje yra skirtumas tarp asmeninių vertybių darbo aplinkoje. Paprastai darbo vertybių sąvoka apima galutinius tikslus, kurių žmonės trokšta ir kurių siekia dirbdami. Dažnai vertybės darbe buvo tapatinamos su tokiomis sąvokomis kaip darbo tikslai, orientaciją į darbą ar trokštamos darbo savybės. Darbuotojų

vertybės laikomos labai reikšmingomis, nes formuoja asmeninius lūkesčius darbui, reakciją į tam tikras situacijas dirbant bei tikėtinus rezultatus.

Tuo tarpu (Vansteenkiste et al., 2007) teigia, jog vertybinė orientacija darbe skiriasi nuo tikslų tuo, jog tikslai yra konkretesni – nurodo konkretų objektą ar siektiną būseną, o vertybių orientacijos yra daug abstraktesnės, kadangi jos atspindi bendrus darbuotojų prioritetus darbo atžvilgiu. Pasak autorių, darbo tikslus galima laikyti aukštesnio laipsnio vertybių išraiškomis.

(Lazazzara & Quacquarelli, 2015) teigia, jog darbuotojų vertybinė orientacija yra pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką motyvacijai, įsipareigojimui ir pasitenkinimui darbu. Anot Parboteeah et al. (2013), vertybės moksle dažniausiai skirstomos į vidines (susijusios su darbo vidiniais arba savirealizacijos rezultatais) ir išorines (susijusios su išoriniais rezultatais bei saugumo jausmu). Išorinei vertybinei orientacijai būdingos vertybės, susijusios su išoriniais veiksniais, o vidinei – tikroji darbo prasmė. Vidinės vertybės simbolizuoja savarankiškumo siekimą, profesinį tobulėjimą, kūrybiškumą, atvirumą pokyčiams, iniciatyvas. Išorinės vertybės – tai pirmenybė pajamoms, ir dažniausia būdinga mažiau reikalaujančiam darbui. Taipogi vertybinė orientacija nulemia tam tikrą darbuotojo elgesį bei bendrai ilgalaikę orientaciją į darbą.

Vansteenkiste et al. (2007) teigia, jog išorinė vertybinė orientacija yra susijusi su tradiciniu karjeros keliu, kylant aukštyn organizacijoje, norint siekti didesnių pajamų bei prestižo. Bendrai išorinė orientacija siejama su galios, statuso bei finansinės sėkmės siekimu, nes tokios orientacijos motyvuojamas žmogus mano, jog tokiu būdu galima pelnyti kitų susižavėjimą savimi bei didesnę savivertę. Tokie žmonės prioritetą teikia išoriniams vertės faktoriams – atlyginimui, socialiniam pritarimui, tuo tarpu asmeniniai poreikiai keliauja į antrą planą. Kita vertus, išorinė vertybinė orientacija būtent dėl asmeninių interesų nepaisymo gali turėti neigiamos įtakos psichologinei sveikatai, mažina pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimą.

Tuo tarpu vidinė vertybinė orientacija atspindi natūralų darbuotojo norą savirealizacijai, augimui darbo vietoje, siekį užmegzti prasmingus darbo santykius su kolegomis, padėti tiems, kuriems reikia pagalbos (bendruomeniškumas). Bendrai vidinėms vertybėms būdinga aukštesnė gerovė, nes jų siekimas padeda patenkinti kompetencijos, santykių bei savarankiškumo psichologinius poreikius. Taipogi, vertinant vidinę bei išorinę orientaciją pagal kompetencijų poreikį, išorinės orientacijos žmonės labiau linkę idealizuoti turtą ir prestižą, tad jie dažnai patiria kompetencijų stokos pojūtį. Kita vertus, vidinę orientaciją turintys darbuotojai labiau linkę atlikti sudėtingas užduotis, nes tai padeda jiems ugdyti naujas kompetencijas (Vansteenkiste et al., 2007)

1.4.2. Darbuotojų vertybinės orientacijos ir tvarumo sąsajos

Schuler et al. (2017) išskiria dvi vertybines orientacijas, kurios turi įtakos tvarumui – instrumentinę ir vidinę. Instrumentinės orientacijos atveju, į tvarumą žiūrima kaip į priemonių rinkinį tam tikriems tikslams pasiekti (pvz. pelnui), o vidinės orientacijos atveju į tvarumą žiūrima kaip į tikslą savaime, neieškant naudingumo kitiems tikslams. Instrumentinės vertybės paprastai orientuotos į žmogų, tame tarpe suteikiant žmogui daugiau vertės nei kitiems Žemės gyventojams, tokiu būdu pateisinamas žmogaus interesų gynimas aplinkos sąskaita. Šios vertybinės orientacijos žmonėms tvarumas yra vienas iš tikslų, kadangi padeda didinti akcininkų turtą, gerina įmonės įvaizdį visuomenėje. Tuo tarpu vidinė vertybinė orientacija tvarumo neišveda iš kitų tikslų, jo vertė nėra sąlyginė.

Vuorio et al. (2018) teigia, jog literatūroje be išorinės ir vidinės vertybinės orientacijos, nustatyta dar ir altruistinė vertybinė orientacija – žmonės, turinčius šią orientaciją, motyvuoja galimybė padėti kitiems, tame tarpe ir bendruomenei, bei rūpintis aplinkosauga. Autorių nuomone, altruistinė orientacija vaidina reikšmingą vaidmenį įvairiuose su tvarumu susijusiuose aspektuose, kadangi tokios vertybės daugi dėmesio skiria aplinkosaugos bei socialiniams faktoriams, o noras kurti socialinę vertę yra pagrindinis tvarumo aspektas. Būtent todėl altruistinės vertybės pasižymi kaip varomoji jėga sprendžiant įvairius kylančius iššūkius visuomenėje. Taipogi skirtingos altruizmo vertybės (empatija, altruizmas, universalizmas) tapatinamos su teigiamu požiūriu į aplinką bei galimybių paieška tvarios plėtros sferoje.

Pasak autorių, vidinė bei išorinė vertybinė orientacija jau anksčiau pripažintos kaip svarbūs faktoriai tvarumo siekime, visgi, tvarumas apjungia socialinius, ekonominius bei aplinkosauginius tikslus, dėl ko dažnai kyla prieštaravimas tarp vidinių asmens vertybių ir tikslų. Pavyzdžiui, jei koncentruojamasi tik į ekonominę pusę, nukenčia socialiniai ir aplinkosauginiai veiksniai. Taigi, nors išorinė vertybinė orientacija yra svarbi verslumui, galios ir tradicijos vertybės neigiamai veikia aplinkosaugos aspektą. Tuo tarpu vidinė motyvacija laikoma tvarumo varomąja jėga, nors socialiniai bei aplinkosaugos veiksniai yra dažnai sudėtingi, tad reikalingas platesnis požiūris. (Vuorio et al., 2018).

Autoriai išvelgia šias sąsajas tarp vertybinės orientacijos ir tvarumo:

- Altruistinė vertybinė orientacija turi teigiamą įtaką tvarumui
- Vidinė vertybinė orientacija turi teigiamą įtaką tvarumui
- Išorinė vertybinė orientacija turi neigiamą įtaką tvarumui.

Glavas & Piderit (2009) teigia, jog darbuotojų vertybinė orientacija yra labiau suderinta su įmonės vertybėmis tvariose organizacijose. Įmonių tvarumas skatina vertybinės orientacijos susivienodinimą tarp vadovų, o būsimus darbuotojus vis labiau pritraukia tvarios įmonės. Be to,

kadangi tvarios įmonės labiau rūpinasi išorės suinteresuotosiomis šalimis (visuomene, bendruomene, klientais ir kt.), tie darbuotojai, kuriems rūpinimasis kitais yra svarbi vertybė, jausis labiau įsipareigoję organizacijai.

1.4.3. Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, vertybinės orientacijos ir vadovų lyderystės stiliaus tarpusavio sąsajos

Literatūroje trūksta tyrimų kurie apimtų visus keturis konstruktus bei jų tarpusavio ryšius – įmonių tvarumą, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, vertybinę orientaciją bei vadovų lyderystės stilius. Vis dėlto užsienyje yra atlikta tyrimų, bandančių paaiškinti sąsajas tarp dalies konstruktų – ypač trūksta tyrimų, nagrinėjančių įmonių tvarumo poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, tačiau yra tyrimų apie socialinės atsakomybės poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

1. Atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti socialinės atsakomybės poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai (Turker, 2009). Tyrimui buvo apklausti 269 įvairių organizacijų darbuotojai Turkijoje, ir buvo nustatyta, jog organizacijose, kurios buvo orientuotos į socialinę atsakomybę darbuotojams, klientams, socialiniams ir nesocialiniams suinteresuotiems asmenims, buvo teigiamas poveikis darbuotojų įsipareigojimui. Tai paaiškinama tuo, kad darbuotojai nori būti labiau įsipareigoję toms organizacijoms, kurios atliepia šių dienų problematiką – adresuoja didėjančią susirūpinimą aplinkosauga, lygiomis teisėmis, karjeros, mokymosi galimybėmis (Turker, 2009).
2. Atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti socialinės atsakomybės poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, medijuojant susitapatinimui su organizacija bei pasitikėjimu organizacija (Farooq et al., 2014). Sąsajos pagrindžiamos tuo, kad darbuotojai, kurie tapatinasi su savo įmone, yra įsipareigoję, nes jų susitapatinimas išlaiko prestižą ir vidinę pagarbą. Gera įmonės išorinė reputacija, kuri didina darbuotojų savigarbą ir tenkina socialinio identiteto poreikius, skatina darbuotojų įsipareigojimą. Įsipareigojimas organizacijai didėja, jei daugėja socialinės atsakomybės iniciatyvų, kadangi dėl to darbuotojai jaučia didesnę pasididžiavimą savo įmone (Farooq et al., 2014).
3. Atliktas kiekybinis tyrimas JAV, kuriuo buvo siekiama nustatyti sąsajas tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, medijuojant darbuotojų požiūriui į įmonės socialinę atsakomybę ir susitapatinimu su organizacija (Allen et al., 2017). Tyrime buvo nustatyta, jog transformacinė lyderystė skatina

darbuotojus suvokti organizaciją kaip socialiai dėmesingą, o tai padidina jų susitapatinimo su ja pojūtį bei įsipareigojimą organizacijai. Taip pat buvo patvirtinta, jog suvokiama įmonių socialinė atsakomybė ir susitapatinimas su organizacija išties medijuoja sąsają tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo (Allen et al., 2017).

4. Atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti sąsajas tarp tarnaujančios lyderystės, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, darbuotojų rezultatų ir pasitikėjimo organizacija (Setyaningrum et al., 2017). Tyrimo modelyje sąsaja tarp tarnaujančios lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo grindžiama tuo, kad tarnaujanti lyderystė daug dėmesio skiria darbuotojų gerovei, ugdo jų elgesį, išlaikydama jų narystę organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarnaujanti lyderystė turi reikšmingą poveikį darbuotojų įsipareigojimui – vadovai turi būti pasirengę priimti darbuotojų grįžtamąjį ryšį bei įvertinti jų individualų indėlį. Darbuotojų rūpestis organizacija parodo, kad tarnaujanti lyderystė turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui (Setyaningrum et al., 2017).
5. Atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti sąsajas tarp socialinės atsakomybės ir į inovatyvios elgsenos, medijuojant tarnaujančiai lyderystei (Ahmad et al., 2021). Sąsaja tarp tarnaujančios lyderystės ir socialinės atsakomybės grindžiama tuo, kad socialinė atsakomybė skatina rūpinimąsi kitais, taigi tokiose organizacijose darbuotojai skatinami tarnauti kitiems, ugdyti moralę, ir tuo pačiu tarnaujantys lyderiai jiems tampa sektinu pavyzdžiu. Buvo nustatyta dalinė tarnaujančios lyderystės medijacija tarp socialinės atsakomybės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos (Ahmad et al., 2021).
6. Vuorio et al. (2018) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti altruistinės vertybinės orientacijos poveikį įmonių tvarumui. Tyrimo rezultatai įrodė, jog altruizmas turi teigiamą įtaką įmonių tvarumui.

Remiantis atliktais tyrimais, galima daryti išvadą, jog, nors ir trūksta tyrimo, apimančio visus keturis konstruktus, minėti tyrimai pagrindžia tarpusavio sąsajas tarp atskirų konstrukto – socialinės atsakomybės su darbuotojų įsipareigojimu (socialinė atsakomybė laikoma įmonių tvarumo dalimi), transformacinės lyderystės su darbuotojų įsipareigojimu, tarnaujančios lyderystės su darbuotojų įsipareigojimu, altruistinės vertybinės orientacijos ir įmonių tvarumo. Šie tyrimai gali būti naudojami kaip pagrindas empiriniam tyrimo modeliui ir konstrukto sąsajoms pagrįsti.

2. ĮMONIŲ TVARUMO SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMU, VERTYBINĖ ORIENTACIJA IR VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIUMI TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą buvo nustatyta, jog įmonių tvarumas yra labai svarbus šių laikų įmonėms, tiek socialiniame, tiek ekonominiame bei aplinkosaugos kontekste, taip pat tvarumo kontekste labai svarbus vadovo lyderystės stilius. Taip pat ir pats suvokiamas įmonių tvarumas padeda ir pačiam darbuotojų įsipareigojimui, kadangi, dirbdami tvarioje organizacijoje bei prisidedami prie tvarumo iniciatyvų, darbuotojai labiau linkę įsipareigoti. Tačiau šiai sąsajai reikšmės turi ir darbuotojų vertybinė orientacija. Taigi, daroma prielaida, jog vadovo lyderystės stilius daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui, moderuojant suvokiamam įmonių tvarumui bei altruistinei darbuotojų vertybinei orientacijai.

Tyrimo tikslas – įvertinti vadovo lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų įsipareigojimui, moderuojant įmonių tvarumui ir darbuotojų vertybinei orientacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, lyderystės stiliaus ir darbuotojų vertybinės orientacijos vertinimus.
2. Nustatyti, ar vadovo lyderystės stilius turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui.
3. Nustatyti, ar įmonių tvarumas moderuoja ryšį tarp vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo.
4. Nustatyti, ar darbuotojų vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp vadovo lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo.

Tyrimo eiga:

1. Anketinės apklausos sudarymas
2. Respondentų apklausa
3. Duomenų apdorojimas
4. Duomenų analizė

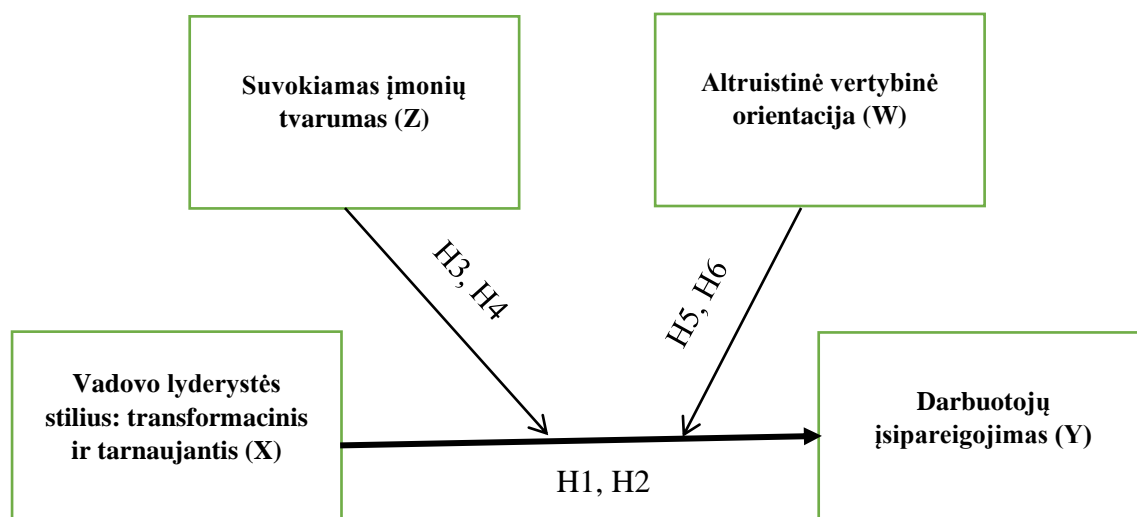
Tyrimo konstruktai:

Remiantis anksčiau išnagrinėta moksline literatūra, sudaromas teorinis modelis, kurį sudaro keturi konstruktai:

- 1) Suvokiamas įmonių tvarumas
- 2) Darbuotojų įsipareigojimas
- 3) Vadovo lyderystės stilius
- 4) Darbuotojų vertybinė orientacija

2 paveikslas

Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės

Tyrimo hipotezės:

H1: Transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui

H2: Tarnaujantis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui

H3: Suvokiamas įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo

H4: Suvokiamas įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo

H5: Altruistinė darbuotojų vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo

H6: Altruistinė darbuotojų vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo įsipareigojimo

Vadovo lyderystės stilius yra priežastinis konstruktas, tuo tarpu suvokiamas įmonių tvarumas ir darbuotojų vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo. Remiantis anksčiau nagrinėta literatūra, galima apibendrinti sąsajas tarp keturių

tyrimo konstrukty – įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, vertybinės orientacijos ir vadovų lyderystės stiliaus.

Transformacinė lyderystė yra orientuota į pokytį ir darbuotojo asmenybę, jų poreikius, tobulėjimą, kuria atvirą bendravimo kultūrą, tiki, kad darbuotojai pasieks savo tikslus ir maksimaliai išnaudoja žmonių potencialą (Bass et al., 1996), o šie veiksniai skatina darbuotojus įsipareigoti darbdaviui. Bass & Riggio (2006) atliktas tyrimas parodė teigiamą transformacinio lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai keliose pramonės šakose, taip pat Mowday et al. (2013) bei Avolio et al. (2004) atlikti tyrimai patvirtino teigiamą ryšį tarp šių dviejų konstrukty. Taigi galima daryti prielaidą, jog **transformacinis lyderystės stilius skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.**

H1: Transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui

Pagal Setyaningrum et al. (2017), tarnaujanti lyderystė daug dėmesio skiria darbuotojų gerovei, ugdo jų elgesį, išlaikydama jų narystę organizacijoje. Tuo pačiu tarnaujanti lyderystė turi reikšmingą poveikį darbuotojų įsipareigojimui – vadovai turi būti pasirengę priimti darbuotojų grįžtamąjį ryšį bei įvertinti jų individualų indėlį. Hu & Liden (2011) apklausa pagrįstas tyrimas įrodė, jog tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą, ypač atkreipiant dėmesį į rūpestingą ir nesavanaudišką vadovų elgesio svarbą. Teigiamą šių dviejų konstrukty ryšį taip pat įrodė ir (Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) atlikti tyrimai. Taigi galima teigti, jog **tarnaujanti lyderystė turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui.**

H2: Tarnaujantis lyderystės stilius turi teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui

Nors literatūroje trūksta tyrimų, nagrinėjančių ryšius tarp įmonių tvarumo, transformacinio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo, yra tyrimų, įrodančių socialinės atsakomybės, įmonių tvarumo komponento, sąsajas su transformaciniu lyderystės stiliumi bei darbuotojų įsipareigojimu (Allen et al., 2017; Farooq et al., 2014). Taip pat Brammer et al. (2007) tyrimas nustatė, jog organizacijose, kuriose teikiama pirmenybė tvarumui, darbuotojų įsipareigojimas yra stipresnis, o Robertson & Barling (2013) tyrimas taip pat nustatė teigiamą ryšį tarp šių dviejų konstrukty. Taigi galima daryti prielaidą, jog suvokiamas **įmonių tvarumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo.**

H3: Įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo

Remiantis anksčiau išnagrinėta literatūra, buvo įrodyta, kad įmonių tvarumas dėl savo prigimties glaudžiai susijęs su tarnaujančiu lyderystės stiliumi, kadangi abiejų konstrukty pagrindas – tarnavimas, pagalba kitiems. Tai skatina darbuotojus įprasminti savo darbą organizacijoje, atrasti nefinansines motyvacijas darbe. Nors literatūroje trūksta tyrimų, įrodančių ryšius tarp įmonių tvarumo, tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo

organizacijai, Setyaningrum et al. (2017) atliktas tyrimas įrodė sąsajas tarp tarnaujančios lyderystės, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, darbuotojų rezultatų ir pasitikėjimo organizacija, taip pat Liden et al. (2008) tyrimas patvirtino teigiamą tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų įsipareigojimui. Taip pat Ahmad et al. (2021) tyrimas nustatė ryšį tarp socialinės atsakomybės, tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo, tad galima daryti prielaidą, jog suvokiamas **įmonių tvarumas moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo.**

H4: Įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo

Remiantis aukščiau išnagrinėta literatūra, transformaciniai lyderiai linkę formuoti tvarią politiką organizacijose, o darbuotojai paprastai žavisi tokiais vadovais, nes jų lyderystės stilius paremtas teisingumu, altruizmu bei humanistinėmis vertybėmis. Taip pat aukščiau nagrinėtoje literatūroje buvo paminėta, jog altruistinė vertybinė orientacija sąveikauja su darbuotojų įsipareigojimu dėl noro rūpintis aplinka bei bendruomene. Nors literatūroje trūksta tyrimų, nustatančių ryšius tarp altruistinės vertybinės orientacijos, transformacinio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo, Grant (2008) bei Eisenbeiss et al. (2008) atlikti tyrimai nustatė ryšį tarp prosocialinės vertybinės orientacijos (atitinka altruistinę vertybinę orientaciją), bei darbuotojų motyvacijos ir organizacinio įsipareigojimo, tad galima teigti, jog **altruistinė vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai.**

H5: Altruistinė darbuotojų vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo

Taip pat aukščiau nagrinėtoje literatūroje buvo paminėta, jog tarnaujančiam lyderystės stiliui artimas altruizmas dėl noro tarnauti kitiems ir teikti pirmenybę kitų poreikiams. Nors literatūroje trūksta tyrimų, nagrinėjančių sąsajas tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus, altruistinės vertybinės orientacijos bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, Gau & Dierendonck (2011) tyrimas nustatė ryšį tarp tarnaujančios lyderystės bei darbuotojų rezultatų, įskaitant organizacinį įsipareigojimą. Nors altruistinė vertybinė orientacija nebuvo tiesiogiai įtraukta į tyrimą, tarnaujančių lyderių noras tarnauti kitiems bei skatinti gerovę atitinka altruistinę vertybinę orientaciją. Taigi galima teigti, jog **altruistinė vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus bei suvokiamo įmonių tvarumo.**

H6: Altruistinė darbuotojų vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir įmonių tvarumo

Tyrimo klausimyno sudarymas

Klausimyno pradžioje paaiškinama, koku tikslu atliekama apklausa, užtikrinamas tyrimo konfidencialumas bei anonimiškumas. Anketoje viso yra 51 klausimas, ji sudaryta iš keturių dalių. Pirmoji dalis – darbuotojų požiūriui į įmonių tvarumą įvertinti, antroji – lyderystės stiliui nustatyti, trečioji – vertybinei orientacijai nustatyti, ketvirtoji – darbuotojų įsipareigojimui įvertinti. Sudaryta anketa yra elektroninė, pateikta www.anketa.lt internetinėje svetainėje, platinama elektroniniu būdu.

Suvokiamo įmonių tvarumo konstruktui įvertinti naudojamas Balasubramanian & Balaji (2022) klausimynas, išverstas autorės iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Iš klausimyno paimtos dvi subskalės – aplinkosaugos valdymo bei darbuotojų tvarumo, kadangi jos labiausiai aktualios tyrimui, ir pagal autorių tyrimo rezultatus, yra svarbiausios vertinant darbuotojų požiūrį į įmonių tvarumą. Aplinkosaugos valdymo subskalė apima tokius faktorius kaip oro kokybės užtikrinimą, vandens perdurbimo sistemą, optimalų transporto naudojimą, tinkamą vėdinimo sistemą, organizacijos mąstyseną apie tvarų vystymąsi. Be to, autorių tyrimo rezultatai parodė, kad aplinkosaugos valdymo subskalė turėjo didžiausią svorį, lyginant su kitomis subskalėmis, tad galima daryti išvadą, jog darbuotojų suvokimui apie įmonės tvarumą didelę įtaką daro aplinkosaugos valdymas. Šios subskalės patikimumas pagal Cronbach'ąs alfa – 0,92. Kita subskalė pagal svarbą – darbuotojų tvarumas, kurios elementai yra lyčių lygybė, darbo sauga, tobulėjimas ir mokymasis, darbo ir gyvenimo pusiausvyra. Pagal tyrimo rezultatus, ši subskalė yra antra pagal didžiausia svorį, vertinant darbuotojų požiūrį į įmonių tvarumą. Šios subskalės patikimumas pagal Cronbach'ąs alfa – 0,86 (Balasubramanian & Balaji, 2022). Šią klausimyno dalį sudaro 10 klausimų, atsakymams naudojama 5 variantų Likerto skalė: 1 – visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku ir 5- visiškai sutinku.

Antroji klausimyno dalis yra skirta lyderystės stilių konstruktams. Transformaciniam lyderystės stiliui nustatyti naudojamas Carless et al. (2000) bendrosios transformacinės lyderystės skalės klausimynas, kuriame yra 7 klausimai, ir naudojama 5 variantų Likerto skalė: 1 – visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku ir 5- visiškai sutinku. Šio klausimyno patikimumas yra aukštas pagal Cronbach'ąs alpha – 0,93 (Carless et al., 2000).

Tarnaujančiam lyderystės stiliui nustatyti naudojamas Ehrhart (2004) tarnaujančios lyderystės skalės klausimynas, kurį sudaro 14 klausimų, atsakymams naudojama Likerto skalė nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Klausimyno patikimumas pagal Cronbach'ąs alpha – nuo 0,82 iki 0,92 (Ehrhart, 2004).

Darbuotojų altruistinei vertybinei orientacijai nustatyti naudojamas Vuorio et al.(2018) vertybinės orientacijos skalė, kurią sudaro 6 klausimai. Altruistinės vertybinės orientacijos

patikimumas – 0,83 pagal Cronbach's alpha. Atsakymams naudojama Likerto skalė nuo 1 iki 5, kur 1-nelabai svarbu, o 5 – be galo svarbu).

Darbuotojų įsipareigojimui organizacijai naudojama Mowday et al. (1979) darbuotojų įsipareigojimo skalės sutrumpinta versija, kurią sudaro 9 klausimai. Huselid & Day (1991) įrodė, kad sutrumpinta versija koreliuoja su pilna versija, tad gali būti naudojama. Klausimyno patikimumas pagal Cronbach's alpha – 0,92. Atsakymams naudojama Likerto skalė nuo 1 iki 5, kur 1-nelabai svarbu, o 5 – be galo svarbu).

Tyrimo klausimyno struktūra pateikta lentelėje:

1 lentelė.

Klausimynų struktūra

Klausimyno dalis	Tiriamas aspektas	Metodika	Klausimų skaičius	Skalės
Suvokiamas įmonių tvarumas	Suvokiamas įmonių tvarumas	(Balasubramanian & Balaji, 2022)	10	Aplinkosaugos valdymo tvarumas, darbuotojų tvarumas
Transformacinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius	(Carless et al., 2000)	7	Transformacinio lyderystės stiliaus išreikštumas
Tarnaujantis lyderystės stilius	Tarnaujantis lyderystės stilius	(Ehrhart, 2004)	14	Tarnaujančio lyderystės stiliaus išreikštumas
Darbuotojų vertybinė orientacija	Darbuotojų vertybinė orientacija	(Vuorio et al., 2018)	6	Vertybinės orientacijos tipas: altruistinė
Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai	Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai	(Mowday et al., 1979)	9	Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai išreikštumas
Informacija apie respondentą	Sociodemografiniai rodikliai	-	6	Lytis, amžius, išsilavinimas,

				veiklos sritis, darbo patirtis įmonėje
--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo imtis

Tyrimo tiksliniai respondentai – Lietuvos gyventojai, dirbantys įmonėse, kurios oficialiai akcentuoja tvarumą kaip savo veiklos principą. Tyrimo duomenų surinkimui pasirinkta netikimybinė paranki imtis, kuriai pasiekti naudojami darbuotojai, dirbantys įmonėse, kurios deklaruoja tvarumą kaip svarbią savo veiklos dalį. Siekiamam respondentų skaičiui nusistatyti remiamasi panašiais penkiais atliktais tyrimais literatūroje:

2 lentelė.

Atlikti panašūs tyrimai ir respondentų skaičius

Šaltinis	Tyrimo konstruktai	Respondentų skaičius
(Elizur & Koslowsky, 2001)	Darbuotojų vertybės ir organizacinis įsipareigojimas	204
(Manzoor et al., 2019)	Transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, efektyvumas darbe	130
(Turker, 2009)	Socialinė atsakomybė, organizacinis įsipareigojimas	280
(Choi & Yu, 2014)	Įmonių tvarumas, organizacinis efektyvumas, organizacinis įsipareigojimas	175
(Allen et al., 2017)	Transformacinė lyderystė, darbuotojų įsipareigojimas, socialinė atsakomybė	218

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš šių tyrimų respondentų skaičiaus išvestas vidurkis, tokiu būdu gautas siekiamas respondentų skaičius – 202.

Statistinės analizės metodai

Tyrimo rezultatams išanalizuoti buvo pasirinkta programa „SPSS“. Duomenys buvo analizuojami šiais statistinės analizės etapais:

1. Cronbach Alfa koeficientas konstrukty patikimumo vertinimui
2. Kolmagorov – Smirnov testas, parodantis duomenų normalumo paskirstymą
3. Mann-Whitney-U testas, parodantis duomenų palyginimą pagal populiacijų skirtumus
4. Tiesinės regresijos analizė
5. Moderatoriaus analizė

3. ĮMONIŲ TVARUMO IR ALTRUISTINĖS VERTYBINĖS ORIENTACIJOS MODERACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo anketa buvo patalpinta apklausa.lt internetinėje svetainėje, viso tyrime dalyvavo 206 respondentai, iš jų 3 nepilnai atsakė į apklausą, tad galutinė imtis – 203 anketos. Anketa nebuvo viešai prieinama, nuoroda buvo siunčiama tiesiogiai respondentams, dirbantiems atrinktose įmonėse, kurios deklaruoja tvarumą kaip svarbią veiklos dalį. Vienas pagrindinių susisiektimo su respondentais kanalų buvo LinkedIn platforma, kurioje buvo atrenkami respondentai pagal įmonių pavadinimus, ir siunčiamos asmeninės žinutės su kvietimu dalyvauti tyrime.

3.1. Klausimynų patikimumas

Norint nustatyti klausimynų konstrukto patikimumą, buvo naudojamas Cronbach's alfa testas. Laikoma, jog jeigu konstrukto patikimumo reikšmė didesnė nei 0,70, jis yra patikimas ir gali būti naudojamas tyrime. Atlikus testą, gautos kiekvieno konstrukto reikšmės:

3 lentelė.

Konstrukto patikimumas pagal Cronbach's alfa

Konstruktas	Cronbach's alfa reikšmė
<i>Darbuotojų požiūris į įmonių tvarumą</i>	0,88
<i>Transformacinis lyderystės stilius</i>	0,84
<i>Tarnaujantis lyderystės stilius</i>	0,82
<i>Darbuotojų vertybinė orientacija</i>	0,79
<i>Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai</i>	0,84

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Darbuotojų požiūrio į įmonių tvarumą Cronbach's alfa reikšmė yra 0,88 – beveik nesiskiria nuo autoriaus pateiktos patikimumo reikšmės. Transformacinio lyderystės stiliaus Cronbach's alfa reikšmė – 0,84, tarnaujančio lyderystės stiliaus – 0,82, darbuotojų vertybinės

orientacijos – 0,79, o darbuotojų įsipareigojimo organizacijai – 0,84. Visos reikšmės yra didesnės nei 0,70, tad galima daryti išvadą, jog pasirinkti klausimynai yra patikimi.

3.2. Respondentų sociodemografinė informacija

Apklausoje dalyvavo daugiau moterų nei vyrų (atitinkamai 54,4 ir 45,1%), 1 respondentas lyties nenurodė. Pagal amžių, daugiausia respondentų priklauso 36-40 bei 31-35 amžiaus grupėms, o mažiausia – grupei virš 50 metų. Vertinant duomenis apie išsilavinimą, net 87,9% respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 11,7 – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Buvo tik vienas respondentas su viduriniu išsilavinimu, o asmenys su pagrindiniu išsilavinimu apklausoje nedalyvavo.

Daugiausia respondentų dirba didelėse organizacijose (70,9%), o mažiausia – labai mažo dydžio (iki 10 darbuotojų). 54,4% respondentų turi pavaldinių, o 45,6% - neturi. Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų organizacijoje dirba nuo 3 iki 10 metų, o mažiausia dalis (10,7%) – virš 11 metų.

4 lentelė.

Respondentų demografinė informacija

Demografiniai duomenys	Atsakymo variantas	Procentai	
Lytis	Moteris	54,4%	
	Vyras	45,1%	
Amžius	Neatsakė į klausimą	0,5%	
	18-25 m.	2,9%	
	26-30 m.	16,5%	
	31-35 m.	32%	
	36-40 m.	33%	
	41-45 m.	8,7%	
	46-49 m.	5,3%	
	50 m. ir daugiau	1,5%	
	Išsilavinimas	Pagrindinis	0,0%
		Vidurinis	0,5%
Aukštasis neuniversitetinis		11,7%	
	Aukštasis universitetinis	87,9%	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš apklausa.lt puslapio

3.3 Duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimas

Siekiant nustatyti tyrimo duomenų pasiskirstymą, buvo atliktas duomenų pasiskirstymo normalumo testas Kolmogorov-Smirnov (žr. 7 priedą). Testo rezultatai parodė, kad visų penkių konstrukto skalių p gautas <0.001 (mažiau nei 0,05), todėl duomenys yra neparametriniai (netolygiai pasiskirstę, tad toliau bus naudojami Mann-Whitney-U ir Kruskal Wallis testai.

3.4. Suvokiamo įmonių tvarumo, vadovo lyderystės stiliaus, darbuotojų vertybinės orientacijos bei išsipareigojimo organizacijai palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas

Buvo pasirinktas Mann-Whitney-U testas, norint palyginti dviejų populiacijų skirtumus, turint dvi nesusijusias imtis. Šiame tyrime visi konstruktai buvo palyginti pagal lytį.

5 lentelė.

Mann-Whitney testo rezultatai

Kintamasis	Lytis	Rangas (vidurkis)	P reikšmė
Darbuotojų požiūris į įmonių tvarumą	Moteris	109	0,50
	Vyras	93	
Transformacinis lyderystės stilius	Moteris	111	0,10
	Vyras	90	
Tarnaujantis lyderystės stilius	Moteris	111	0,10
	Vyras	90	
Darbuotojų vertybinė orientacija	Moteris	110	0,17
	Vyras	91	
Darbuotojų išsipareigojimas organizacijai	Moteris	110	0,19
	Vyras	91	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Testo rezultatai parodė, jog visų konstrukto p reikšmės yra didesnės nei 0,05, tad visi įvardinti skirtumai tarp moterų ir vyrų yra statistiškai nereikšmingi. Tai gali būti

interpretuojama, jog abiejų lyčių respondentams sudarytos panašios darbo sąlygos, tad ir patys respondentai panašiai vertina savo organizacijas.

Tolimesnei rezultatų analizei buvo pasirinktas Kruskal Wallis testas, norint įvertinti kintamuosius, palyginant dviejų populiacijų skirtumus, turint daugiau nei dvi nesusijusias imtis. Šiuo atveju duomenys lyginami pagal amžiaus grupę, išsilavinimą, organizacijos dydį, pavaldinių turėjimą, organizacijoje dirbtą laiką.

6 lentelė.

Duomenų palyginimas pagal amžiaus grupes

Skalė	Amžiaus grupės, variantai	P	Mean Rank
Darbuotojų požiūris į įmonių tvarumą	18-25 m.	0,018	157.08
	26-30 m.		111.25
	31-35 m.		106.11
	36-40 m.		86.05
	41-45 m.		102.78
	46-49 m.		128.23
	50 metų ir daugiau		58.00
Transformacinis lyderystės stilius	18-25 m.	0,82	137.67
	26-30 m.		102.95
	31-35 m.		104.27
	36-40 m.		96.84
	41-45 m.		102.67
	46-49 m.		97.36
	50 metų ir daugiau		99.00
Tarnaujantis lyderystės stilius	18-25 m.	0,53	143.75
	26-30 m.		112.44
	31-35 m.		99.79
	36-40 m.		98.50
	41-45 m.		98.56
	46-49 m.		96.18
	50 metų ir daugiau		76.00
Darbuotojų vertybinė orientacija	18-25 m.	0,5	139.83
	26-30 m.		106.98
	31-35 m.		95.86
	36-40 m.		97.76
	41-45 m.		111.06
	46-49 m.		118.59
	50 metų ir daugiau		87.83
	18-25 m.	0,1	170.08

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai	26-30 m.	98.34
	31-35 m.	103.98
	36-40 m.	94.19
	41-45 m.	109.67
	46-49 m.	105.86
	50 metų ir daugiau	75.67

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Testo rezultatai parodo, kad skirtumai yra statistiškai reikšmingi ties darbuotojų požiūriu į įmonių tvarumą – jį labiausiai teigiamai vertina 18-25 m. amžiaus grupė, o mažiausiai teigiamai – grupė virš 50 m. Galima daryti prielaidą, jog jauniausio amžiaus darbuotojams labiausiai svarbus tvarumas, jie labiau linkę vertinti tvarumą kaip didelį privalumą dirbant organizacijoje.

Toliau duomenys palyginti pagal išsilavinimą:

7 lentelė.

Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą

Skalė	Išsilavinimas	P	Mean Rank
Darbuotojų požiūris į įmonių tvarumą	Pagrindinis	<,057	
	Vidurinis		118.00
	Aukštasis neuniversitetinis		75.21
	Aukštasis universitetinis		105.52
Transformacinis lyderystės stilius	Pagrindinis	0,151	
	Vidurinis		144.00
	Aukštasis neuniversitetinis		81.52
	Aukštasis universitetinis		104.53
Tarnaujantis lyderystės stilius	Pagrindinis	0,286	
	Vidurinis		98.00
	Aukštasis neuniversitetinis		84.25
	Aukštasis universitetinis		104.42
Darbuotojų vertybinė orientacija	Pagrindinis	0,037	
	Vidurinis		98.00
	Aukštasis neuniversitetinis		84.25
	Aukštasis universitetinis		104.42
Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai	Pagrindinis	0,11	
	Vidurinis		98.00

	Aukštasis neuniversitetinis		84.25
	Aukštasis universitetinis		104.42

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Iš testo rezultatų matyti, jog statistiškai reikšmingi skirtumai ties darbuotojų vertybine orientacija – darbuotojai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu labiausiai suvokia savo vertybinę orientaciją kaip altruistinę.

Toliau tyrimo rezultatai buvo analizuojami pagal organizacijos dydį:

8 lentelė

Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį.

Skalė	Organizacijos dydis	P	Mean Rank
Darbuotojų požiūris į įmonių tvarumą	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	<0,001	16.20
	Maža (11-50 darbuotojų)		78.61
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)		75.76
	Didele (251 ir daugiau darbuotojų)		114.28
Transformacinis lyderystės stilius	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	0,002	28.50
	Maža (11-50 darbuotojų)		135.46
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)		87.44
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)		105.22
Tarnaujantis lyderystės stilius	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	0,014	26.70
	Maža (11-50 darbuotojų)		108.14
	Vidutine (51-250 darbuotojų)		91.28
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)		106.89
Darbuotojų vertybinė orientacija	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	<0,001	35.00
	Maža (11-50 darbuotojų)		82.54
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)		79.88

	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)		112.14
Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	<0,001	23.20
	Maža (11-50 darbuotojų)		151.25
	Vidutine (51-250 darbuotojų)		87.31
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)		103.91

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Pagal tyrimo rezultatus galima daryti išvadas, kad:

- savo organizacijas kaip tvarias labiausiai suvokia didelėse įmonėse dirbantys respondentai, o mažiausiai – labai mažose įmonėse dirbantys. Taip gali būti todėl, kad didelės organizacijos yra labiausiai pažengusios ties tvarumu, skiria tam daugiausia lėšų, jaučia didesnę atskaitomybę prieš visuomenę.
- savo vadovus labiausiai transformaciniam lyderystės stiliui priskiria mažose įmonėse dirbantys respondentai. Tai gali būti grindžiama tuo, kad mažos organizacijos yra lankstesnės pokyčiams, tad jose daugiau transformacinio stiliaus vadovų.
- savo vertybinę orientaciją kaip altruistinę daugiausia suvokia didelėse organizacijose dirbantys respondentai – tai gali būti susiję su tuo, kad, pagal tyrimo rezultatus, didelėse organizacijose taip pat daugiausia respondentų savo darbovietę vertina kaip tvarią. Altruistinė vertybinė orientacija sąveikauja su tvarumu dėl noro rūpintis aplinka bei bendruomene.
- labiausiai įsipareigoję savo organizacijai yra mažose įmonėse dirbantys darbuotojai. Tai gali būti grindžiama tuo, kad mažose įmonėse daugiau dėmesio skiriama individualiam darbuotojui, jos lankstesnės ties mokymų pasirinkimu, tuo tarpu didesnėse organizacijose labiau apibrėžtos taisyklės, apibrėžiančios visos organizacijos darbą ir personalo politiką. Toliau atlikus Kruskal-Wallis testą pagal pavaldinių turėjimą bei organizacijoje dirbtą laiką, rezultatai parodė, jog duomenys yra statistiškai nereikšmingi (žr. 12 ir 13 priedus).

3.5. Ryšių tarp kintamųjų regresinė analizė

Darbe toliau naudojama tiesinės regresijos analizė, norint nustatyti, ar nepriklausomi kintamieji transformacinis bei tarnaujantis lyderystės stiliai turi teigiamą įtaką priklausomam

kintamajam darbuotojų įsipareigojimui, ir patikrinti hipotezes H1 ir H2. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, buvo naudojama bootstrap procedūra.

10 lentelė

Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų įsipareigojimui tiesinės regresijos analizės rezultatai.

Statistinis rodiklis	Reikšmė
p	<0,001
F (Anova)	86,35
R Square	0,300
Adjusted R Square	0,297
Durbin Watson	1,691
t	9.292
St. Coefficients Beta	0,548
Unst. Coefficients Beta	0.564
B (Bootstrap)	0,574
Confidence interval: Lower	0,443
Confidence interval: Upper	0,698

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Lentelėje matyti, jog p reikšmė yra <0,001, vadinasi, ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas, ir transformacinis lyderystės stilius paaiškina apie 30% darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Rezultatai parodė, jog hipotezė **H1 pasitvirtino – transformacinis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui.** Vadinasi, kuo labiau bus išreikštas transformacinis vadovo lyderystės stilius, tuo labiau darbuotojo įsipareigojimas didės.

Toliau, norint patikrinti hipotezę H2, buvo atliktas tiesinės regresinės analizės testas tarp nepriklausomojo kintamojo tarnaujančio lyderystės stiliaus bei priklausomojo kintamojo darbuotojų įsipareigojimo:

11 lentelė

Tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų įsipareigojimui tiesinės regresijos analizės rezultatai

Koeficientas	Reikšmė
p	<0,001
F (Anova)	94,801
R Square	0,320
Adjusted R Square	0,317
Durbin Watson	1,780
t	9,737
St. Coefficients Beta	0,566
Unst. Coefficients Beta	0,556
B (Bootstrap)	0,556
Confidence interval: Lower	0,423
Confidence interval: Upper	0,690

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Lentelėje matyti, jog p reikšmė yra <0,001, vadinasi, ryšys tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas, ir tarnaujantis lyderystės stilius paaiškina apie 32% darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Rezultatai parodė, jog hipotezė **H2 pasitvirtino – tarnaujantis lyderystės stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui**. Vadinasi, kuo labiau bus išreikštas tarnaujantis vadovo lyderystės stilius, tuo labiau darbuotojo įsipareigojimas didės.

3.6. Suvokiamo įmonių tvarumo ir altruistinės vertybinės orientacijos moderuojančio efekto analizė

Norint patikrinti hipotezes H3-H6, naudojamas Andrew Hayes 2 modelis su dviem moderatoriais, kuomet nepriklausomi kintamieji X1 – transformacinis lyderystės stilius, X2- tarnaujantis lyderystės stilius, priklausomasis kintamasis Y – darbuotojų įsipareigojimas, o jų ryšius moderuoja suvokiamas įmonių tvarumas (Z) bei altruistinė vertybinė orientacija (W). Turint 2 skirtingus nepriklausomus kintamuosius, buvo atliekamos dvi moderatoriaus analizės. Pirmosios moderatorių analizės rezultatai su kintamuoju transformaciniu lyderystės stiliumi matomi 12 lentelėje.

12 lentelė.

Pirmoji moderatorių analizė

Koeficientas	Reikšmė
P (Model Summary)	0,000
R Square	0,4539
P (X1)	0,0093
Int1 (W) Koeficientas	0,1890
Int2 (Z) Koeficientas	-0,3593
Int1 (p)	0,061
Int2 (p)	0,000
R2-chng X*W	0,098
R2-chng X*Z	0,0479
R2-chng su abiem moderatoriais	0,0479

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Kadangi paties modelio p yra 0,000, tai rodo, kad modelis yra tinkamas naudoti. Testo rezultatai parodė, kad abiejų moderatorių atveju moderacija yra statistiškai reikšminga – tvarumo p yra 0,000, o altruistinės vertybinės orientacijos p yra 0,061. Taip pat besąlyginės sąveikos testo (angl. test of unconditional interaction) rodiklis R2-chng rodo statistiškai reikšmingą sąveiką tiek su suvokiamu tvarumu, tiek su altruistine vertybine orientacija, bei su abiem moderatoriais. Vadinas, hipotezės H3 ir H4 pasitvirtino: **suvokiamas įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo ir altruistinė vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo.**

Kadangi abi moderacijos yra statistiškai reikšmingos, toliau galima analizuoti patį moderatorių poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo pagal sąlyginį prognozuojamųjų reikšmių testą (angl. *conditional effects of the focal predictor at values of the moderator (s)*). Moderatorių reikšmės buvo suskirstytos į tris grupes: žemo išreikštumo altruistinė vertybinė orientacija (3,5541), vidutinio išreikštumo altruistinė vertybinė orientacija (4,1338), aukšto išreikštumo altruistinė vertybinė orientacija (4,7136) bei atitinkamai žemo (3,6139), vidutinio (4,7769) ir aukšto (4,7769) išreikštumo tvarumas, bei parodytas jų sąveikos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo. 13 lentelėje aprašomas statistiškai reikšmingų rezultatų poveikis:

13 lentelė.

Moderatorių poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai

Altruistinės vertybinės orientacijos išreikštumas (Vertyb)	Suvokiamo tvarumo išreikštumas (Tvarum)	Poveikis (Effect)	p reikšmė
3.5541	3.6139	0.4226	0.0000
3.5541	4.1954	0.2136	0.0235
3.5541	4.7769	0.0047	0.9700
4.1338	3.6139	0.5322	0.0000
4.1338	4.1954	0.3232	0.0000
4.1338	4.7769	0.1143	0.2303
4.7136	3.6139	0.6418	0.0000
4.7136	4.1954	0.4328	0.0000
4.7136	4.7769	.02238	0.0213

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

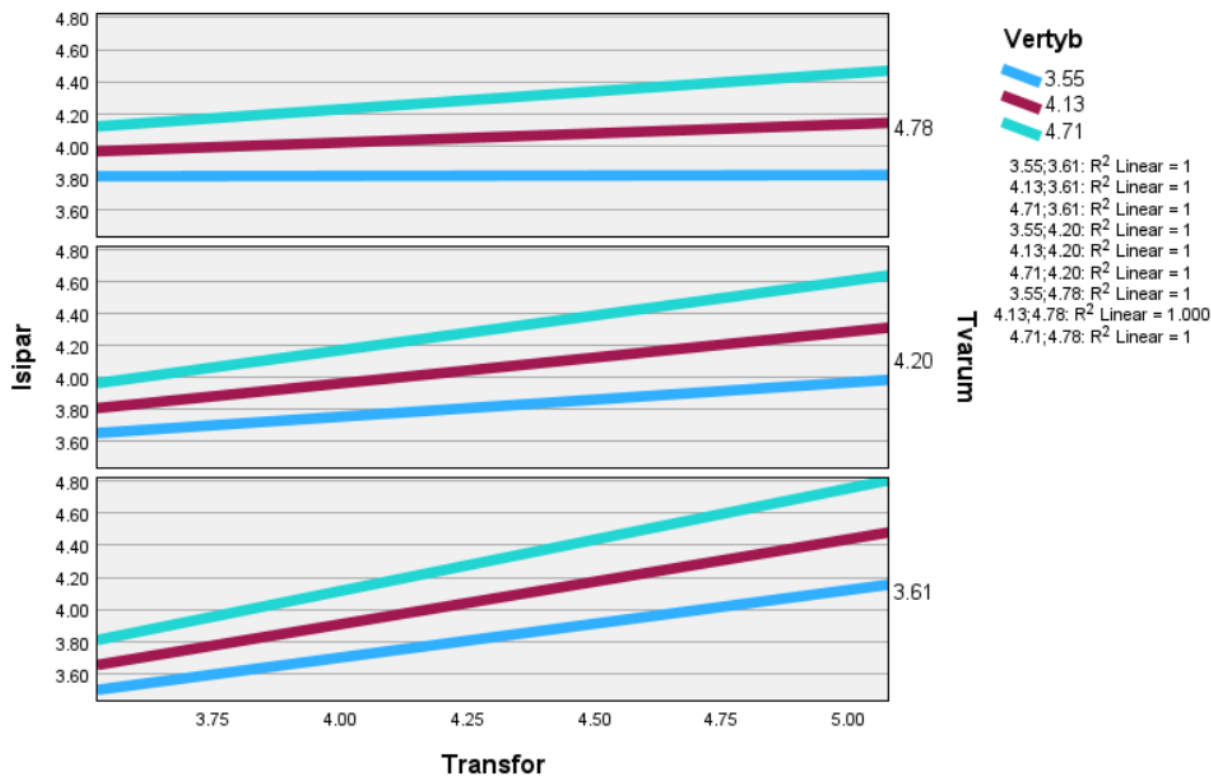
Testo rezultatai parodė, jog statistiškai reikšmingas poveikis yra sąveikaujant žemo išreikštumo altruistinei vertybinei orientacijai bei žemo išreikštumo suvokiamam tvarumui. Esant žemai altruistinei vertybinei orientacijai, bet vidutinio arba aukšto išreikštumo tvarumui, statistiškai reikšmingo poveikio nėra. Tuo tarpu, kai altruistinė vertybinė orientacija yra vidutinė, o suvokiamas tvarumas žemas arba aukštas, poveikis jau yra statistiškai reikšmingas. Kai altruistinė vertybinė orientacija aukšta, o tvarumas vidutinis arba aukštas, poveikis tarp transformacinės lyderystės stiliaus bei tvarumo vėlgi statistiškai reikšmingas. Įdomu, kad kai abiejų moderatorių reikšmės aukštos, statistiškai reikšmingo poveikio nėra.

3 paveiksle pateikiamas grafiškai pavaizduotas ryšys tarp transformacinės lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo, kai altruistinė vertybinė orientacija ir suvokiamas tvarumas yra žemi, vidutiniai arba aukšti. Paveiksle matyti, jog linijos nėra lygiagrečios viena kitai, vadinasi, egzistuoja moderacijos efektas.

3 paveikslas

Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo sąveika

Graph



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Toliau buvo atliktas antras moderatorių testas, esant ryšiui tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Testo rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė.

Antroji moderatorių analizė

Koeficientas	Reikšmė
P (Model Summary)	0,000
R Square	0,4398
Int1 (W) Koeficientas	-0,5905
Int2 (Z) Koeficientas	1,2566
Int1 (p)	0,0095
Int2 (p)	0,0002
R2-chng X*W	0,0195
R2-chng X*Z	0,0401

R2-chng su abiem moderatoriais	0,0448
--------------------------------	---------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Kadangi paties modelio p yra 0,000, tai rodo, kad modelis yra tinkamas naudoti. Testo rezultatai parodė, kad abiejų moderatorių atveju moderacija yra statistiškai reikšminga – tvarumo p yra 0,002, o altruistinės vertybinės orientacijos p yra 0,0095. Taip pat besąlyginės sąveikos testo (angl. test of unconditional interaction) rodiklis R2-chng rodo statistiškai reikšmingą sąveiką tiek su suvokiamu tvarumu, tiek su altruistine vertybine orientacija, bei su abiem moderatoriais. Vadinasi, hipotezės **H5 ir H6 pasitvirtino: suvokiamas įmonių tvarumas veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo**, bei **altruistinė vertybinė orientacija veikia kaip moderatorius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo**.

Kadangi abi moderacijos yra statistiškai reikšmingos, toliau galima analizuoti pačių moderatorių poveikį ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai pagal sąlyginį prognozuojamųjų reikšmių testą (angl. *conditional effects of the focal predictor at values of the moderator (s)*). Moderatorių reikšmės buvo suskirstytos į tris grupes: žemo, vidutinio ir aukšto išreikštumo altruistinė vertybinė orientacija bei tvarumas, bei parodytas jų sąveikos poveikis ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo. 15 lentelėje aprašomas statistiškai reikšmingų rezultatų poveikis:

15 lentelė.

Moderatorių poveikis ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai

Altruistinės vertybinės orientacijos išreikštumas (Vertyb)	Suvokiamo tvarumo išreikštumas (Tvarum)	Poveikis (Effect)	p reikšmė
3,5000	3,6000	0,3406	0,0001
3,5000	4,3000	0,1349	0,1455
3,5000	4,8000	-0,0121	0,9163
4,1667	3,6000	0,4943	0,0000
4,1667	4,3000	0,2886	0,0001

4,1667	4,8000	0,1417	0,1084
4,6667	3,6000	0,6096	0,0000
4,6667	4,3000	0,4039	0,0000
4,6667	4,8000	0,2570	0,0050

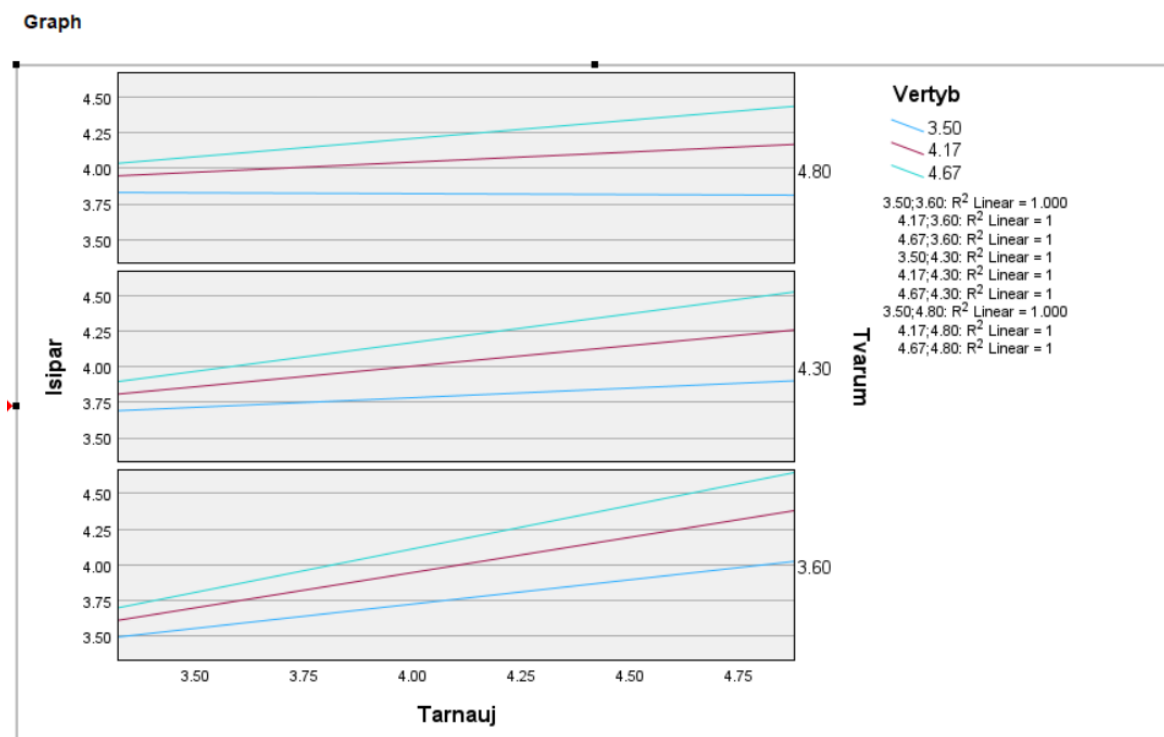
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Testo rezultatai parodė, jog statistiškai reikšmingas poveikis yra esant žemo, vidutinio ir aukšto išreikštumo altruistinei vertybinei orientacijai.

4 paveiksle pateikiamas grafiškai pavaizduotas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės bei darbuotojų įsipareigojimo, kai altruistinė vertybinė orientacija ir suvokiamas tvarumas yra žemi, vidutiniai arba aukšti.

4 paveikslas

Įmonių tvarumo, darbuotojų įsipareigojimo, tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo *sqveika*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal rezultatus iš SPSS programos

Paveiksle matyti, jog linijos nėra lygiagrečios viena kitai ir susikirstų už grafiko ribų, vadinasi, egzistuoja moderacijos efektas.

3.8. Rezultatų aptarimas

Šiame darbe buvo siekiama nustatyti sąsajas tarp vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, moderuojant suvokiamam įmonių tvarumui ir altruistinei vertybinei orientacijai. Tyrimui buvo iškeltos 6 hipotezės – pritaikius kelis metodus, nustatyta, jog visos 6 hipotezės pasitvirtino.

Pirmoji hipotezė (H1) teigė, jog transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Atliktos tiesinė regresinė analizės rezultatai parodė, jog ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas – kuo labiau išreikštas transformacinis lyderystės stilius, tuo labiau darbuotojai bus linkę įsipareigoti organizacijai, taigi **hipotezė H1 pasitvirtino**. Literatūroje esantys tyrimai (Avolio et al., 2004; Bass & Riggio, 2006; Mowday et al., 2013) taip pat patvirtino teigiamą poveikį tarp šių dviejų konstrukčių.

Antroji hipotezė (H2) teigė, jog tarnaujantis lyderystės stilius teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Atliktos tiesinės regresinės analizės rezultatai parodė, jog ryšys tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas – kuo labiau išreikštas tarnaujantis lyderystės stilius, tuo labiau darbuotojai bus linkę įsipareigoti organizacijai, taigi **hipotezė H2 pasitvirtino**. Ankstesni autorių tyrimai (Hu & Liden, 2011; Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) taip pat patvirtino teigiamą tarnaujančios lyderystės poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Trečioji hipotezė (H3) teigė, kad suvokiamas įmonių tvarumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Nors trūksta tyrimų, apimančių būtent šiuos konstruktus, ankstesni tyrimai įrodė ryšį tarp socialinės atsakomybės, transformacinio lyderystės stiliaus bei organizacinio įsipareigojimo (Allen et al., 2017; Farooq et al., 2014). Tyrime atlikus moderatoriaus analizę, nustatyta suvokiamo įmonių tvarumo moderacija ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, tad **hipotezė H3 pasitvirtino**. Penktoji hipotezė (H5) teigė, kad altruistinė vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Atlikta moderacijos analizė įrodė moderacijos efektą, tad hipotezė H5 pasitvirtino. Trūkstant ankstesnių tyrimų tarp šių trijų konstrukčių, kai kurie tyrimai įrodė ryšį tarp prosocialinės vertybinės orientacijos, darbuotojų motyvacijos, transformacinio lyderystės stiliaus bei įsipareigojimo (Eisenbeiss et al., 2008; Grant, 2008). Remiantis tyrimo rezultatais, didžiausias moderacijos efektas (64 procentai) pasireiškia esant aukšto išreikštumo altruistinei vertybinei orientacijai bei žemo išreikštumo tvarumui. Tuo tarpu esant tiek aukšto išreikštumo vertybinei orientacijai, tiek tvarumui statistiškai reikšmingos moderacijos nėra. Šiuos rezultatus galima interpretuoti tokiu būdu, kad esant žemam suvokiamam tvarumui, darbuotojams trūksta

pasitikėjimo organizacija, jiems reikalingas stiprus transformacinio stiliaus vadovas, kad darbuotojai būtų įsipareigoję, o aukšta altruistinė vertybinė orientacija stiprina įsipareigojimą. Tuo tarpu jei suvokiamas tvarumas jau aukštas, darbuotojai ir taip linkę įsipareigoti organizacijai, kadangi tvarumas patenkina daugiau jų poreikių, padeda savirealizacijai (Glavas, 2012) tad jiems transformacinio stiliaus lyderystės efektas nebėra toks ryškus.

Ketvirtoji hipotezė (H4) teigė, jog suvokiamas įmonių tvarumas moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Atlikta moderatoriaus analizė parodė, jog įmonių tvarumas išties moderuoja sąsają tarp šių dviejų konstrukto, vadinasi, **hipotezė H4 pasitvirtino**. Nors analogiškų tyrimų literatūroje rasti sudėtinga, kai kurie tyrimai įrodė ryšį tarp socialinės atsakomybės, tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Ahmad et al., 2021). Šeštoji hipotezė (H6) teigė, jog altruistinė vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Atlikta moderacijos analizė patvirtino moderaciją, tad **hipotezė H6 pasitvirtino**. Literatūroje sudėtinga rasti tyrimų, analizuojančių ryšius tarp šių trijų konstrukto, tačiau Gau & Dierendonck (2011) tyrimas patvirtino teigiamą tarnaujančios lyderystės poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžiausias moderacijos efektas (**61 procentas**) pasireiškė esant aukštai altruistinei vertybinei orientacijai bei žemam suvokiamam tvarumui, o mažiausias statistiškai reikšmingas efektas (26 procentai) – esant aukštai altruistinei vertybinei orientacijai bei aukštam suvokiamam tvarumui. Wang et al. (2020) atliktas tyrimas parodė jog jei darbuotojai teigiamai vertina savo organizacijos socialinę atsakomybę, jų požiūris į darbdavį labiau teigiamas, ir darbuotojai nėra linkę palikti organizaciją. Tad esant jau aukštam suvokiamam tvarumui, tarnaujančios lyderystės poveikis darbuotojų įsipareigojimui nėra toks reikšmingas, kaip esant žemam tvarumui. Tuo tarpu esant žemam tvarumui, aukšta altruistinė vertybinė orientacija tarsi atsveria tvarumo trūkumą ir sustiprina moderacijos efektą.

Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolesniems tyrimams

Vienas iš tyrimo apribojimų yra tai, kad tyrime dalyvavo labai maža dalis 46-49 m. ir virš 50 m. amžiaus respondentų. Tai galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatams, kadangi skirtingos amžiaus grupės gali įvairiai vertinti savo organizaciją.

Dar vienas apribojimas tyrime – didžioji dalis respondentų buvo iš didelių organizacijų, o labai maža – iš mažų ir labai mažų organizacijų. Tai vėlgi galėjo paveikti tyrimo rezultatus, kadangi mažesnėse organizacijose galimai kitokie prioritetai ties tvarumu ir kitais tyrimo veiksniais nei didesnėse įmonėse.

Tyrimo modelį galima būtų tobulinti kitais moderatoriais šalia tvarumo, pavyzdžiui, darbo stažu organizacijoje, respondentų amžiumi, taip pat įdėti kitas tvarumo subskales, pavyzdžiui, valdymo tvarumą arba su visuomene susijusį tvarumą.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog darbuotojų įsipareigojimo didinimas yra vienas aktualiausių iššūkių šiuolaikinėse organizacijose. Vadovai bei žmogiškųjų išteklių specialistai ieško vis naujų finansinių bei nefinansinių būdų įsipareigojimo skatinimui, tačiau darbuotojų įsipareigojimo lygis priklauso nuo daugelio faktorių, tarp jų ir įmonių tvarumo. Spartėjant globalizacijai bei ekonominiam augimui, darbo rinkoje dėmesys bei visuomenėje dėmesys vis labiau krypsta į tvarumą ir atsakomybę už ateities kartas – tuo pačiu ir darbuotojai pozityviau vertina organizaciją, kuriai rūpi tvarumas. Ne mažiau svarbus yra ir vadovo lyderystės stilius – ypatingai transformacinis bei tarnaujantis lyderystės stiliai turi teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui. Darbuotojams taip pat svarbi ir vertybinė orientacija – altruistinę vertybinę orientaciją turintys darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai.
2. Pagal tyrimo rezultatus nustatyta, jog didelėse įmonėse dirbantys respondentai labiausiai savo organizacijas suvokia kaip tvarias, lyginant su mažesnio dydžio įmonėse dirbančiais darbuotojais. Tam gali būti keli paaiškinimai – didelės organizacijos paprastai turi daugiau lėšų bei žmogiškųjų išteklių, gali dedikuoti biudžetus tvarumo iniciatyvoms, paskirti specialistus tvarumo praktikoms. Kita vertus, didelių organizacijų veikla turi didesnę poveikį aplinkai bei visuomenei, todėl jos yra labiau matomos, tad yra linkusios skirti didesnę prioritetą tvarumui, skelbti tvarumo ataskaitas. Tyrimas atskleidė, kad transformacinis lyderystės stilius yra labiau būdingas mažose organizacijose. Gali būti, jog mažesnėse organizacijose vyrauja lankstesnės struktūros, o organizacinė kultūra labiau dinamiška, dėl ko ryšiai tarp darbuotojų ir vadovų yra glaudesni, todėl vadovai gali daugiau dėmesio skirti kiekvieno darbuotojo tobulėjimui, lengviau inicijuoti pokyčius organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, jog altruistinė vertybinė orientacija labiau būdinga didelėse organizacijose. Kadangi tyrime dalyvavo tik tvariose įmonėse dirbantys respondentai, šis faktorius galimai sąveikauja su tuo, kad didelės organizacijos daugiau lėšų ir dėmesio skiria tvarumui, darbuotojai turi daugiau galimybių dalyvauti visuomenei naudingoje veikloje, kas ir skatina altruistinę vertybinę orientaciją. Po tyrimo paaiškėjo, jog mažose organizacijose dirbantys respondentai yra labiausiai joms įsipareigoję.
3. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, jog transformacinis lyderystės stilius turi teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui tvarumą deklaruojančiose organizacijose, ir paaiškina apie 30 % darbuotojų įsipareigojimo. Šio stiliaus vadovai geba įkvėpti ir motyvuoti

darbuotojus siekti organizacijos tikslų, orientuojasi į kiekvieno darbuotojo poreikius, patys skatina inovatyvumą, kūrybiškumą – visa tai prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio, tad ir darbuotojai linkę tokiai organizacijai įsipareigoti.

4. Pagal tyrimo rezultatus nustatyta, kad tarnaujantis lyderystės stilius turi teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui tvariose organizacijose, ir paaiškina apie 32% darbuotojų įsipareigojimo. Šis lyderystės stilius padeda darbuotojams atrasti gilesnę prasmę darbe, skatindamas prisidėti prie visuomenei naudingų iniciatyvų, taip pat darbuotojų poreikiams teikia didesnę prioritetą nei saviems, skatina tarpusavio bendradarbiavimą. Tokiu būdu darbuotojai jaučiasi vertinami organizacijai, ir yra linkę jai įsipareigoti.
5. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad tiek suvokiamas įmonių tvarumas, tiek altruistinė vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo. Remiantis tyrimo rezultatais, didžiausias moderacijos efektas (64 procentai) pasireiškia esant aukšto išreikštumo altruistinei vertybinei orientacijai bei žemo išreikštumo tvarumui. Tuo tarpu esant tiek aukšto išreikštumo vertybinei orientacijai, tiek tvarumui statistiškai reikšmingos moderacijos nėra.
6. Pagal tyrimo rezultatus nustatyta, kad tiek suvokiamas įmonių tvarumas, tiek altruistinė vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžiausias moderacijos efektas (61 procentas) pasireiškė esant aukštai altruistinei vertybinei orientacijai bei žemam suvokiamam tvarumui, o mažiausias statistiškai reikšmingas efektas (26 procentai) – esant aukštai altruistinei vertybinei orientacijai bei aukštam suvokiamam tvarumui.

REKOMENDACIJOS

Šiuolaikinėms organizacijoms labai svarbu skatinti darbuotojus įsipareigoti, kadangi konkurencija dėl žmogiškųjų išteklių yra labai didelė. Įsipareigoję darbuotojai yra linkę ilgiau likti organizacijoje, noriau siekia bendrų tikslų, susitapatina su organizacijos vertybėmis bei misija ir vizija.

Remiantis tyrimo rezultatais, organizacijoms reikėtų daugiau dėmesio skirti transformacinio ir tarnaujančio stiliaus lyderystei, norint skatinti darbuotojų įsipareigojimą. Transformacinio bei tarnaujančio stiliaus vadovai įkvepia darbuotojus atsiskleisti ir nuolat tobulėti, ir jie tampa dar labiau vertingi darbdaviams. Organizacijos turėtų skatinti vadovus mokytis mentorystės, kurti gerus santykius su darbuotojais, vystyti kūrybiškumą ir bendradarbiavimo kultūrą.

Remiantis moderatorių analize, tvarumą deklaruojančios organizacijos turėtų dažniau vertinti, kaip darbuotojai suvokia tvarumo lygį įmonėje, pavyzdžiui, pasitelkiant kasmetines vidines apklausas. Pagal tai žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų susidaryti vaizdą apie transformacinio arba tarnaujančio stiliaus lyderių poreikį organizacijoje, norint skatinti darbuotojų įsipareigojimą, ir skirti biudžetą tokių lyderių paieškai darbo rinkoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abbett, L., Coldham, A., & Whisnant, R. (2010). *Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework*.
- Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M. Z., Jafri, S. K. A., Sabir, R. I., Khan, W. A., & Han, H. (2021). The Inter-Relation of Corporate Social Responsibility at Employee Level, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior in the Time of Crisis from the Healthcare Sector of Pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4608. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094608>
- Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585–600. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2022). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245–262. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0093>
- Banerjee, S. B., & Dean, A. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly. In *Critical Sociology* (Vol. 34, Issue 1).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156–165. <https://doi.org/10.1080/14486563.2006.10648683>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2011). *Leveraging Corporate Responsibility*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511920684>
- Bonini, S., & Swartz, S. (2014). *Profits with Purpose*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Profits%20with%20purpose/Profits%20with%20Purpose.ashx>
- Bradford, M., Earp, J. B., & Williams, P. F. (2017). Understanding sustainability for socially responsible investing and reporting. *Journal of Capital Markets Studies*, 1(1), 10–35. <https://doi.org/10.1108/jcms-10-2017-005>

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. In *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 49).
- Budsaratagoon, P., & Jitmaneroj, B. (2019). Measuring causal relations and identifying critical drivers for corporate sustainability: the quadruple bottom line approach. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 292–316. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0080>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L., Australia, A. J., & Mann, W. L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69–76. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297>
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 6(1), 348–364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Commission on Environment, W. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2. Part II. Common Challenges Population and Human Resources 4.* <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Convertino, M., Baker, K. M., Vogel, J. T., Lu, C., Suedel, B., & Linkov, I. (2013). Multi-criteria decision analysis to select metrics for design and monitoring of sustainable ecosystem restorations. *Ecological Indicators*, 26, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.10.005>
- Dhanda, U., & Shrotryia, V. K. (2020). Corporate sustainability: the new organizational reality. *Qualitative Research in Organization and Management: An International Journal*, 20(3/4), 464–487. <https://doi.org/10.1108/QROM>
- Dhiman, S., & Marques, J. (2020). *New Horizons in Positive Leadership and Change* (S. Dhiman & J. Marques, Eds.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38129-5>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

- Ehrhart, M. G. (2004). LEADERSHIP AND PROCEDURAL JUSTICE CLIMATE AS ANTECEDENTS OF UNIT-LEVEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593–599. <https://doi.org/10.1108/01437720110408967>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Fatima, M., Izhar, Z., & Kazmi, Z. A. (2020). Organizational Justice and Employee Sustainability: The Mediating Role of Organizational Commitment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), 12–22. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i3.334>
- Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126–147. <https://doi.org/10.1080/09585190802528524>
- Gau, L. A., & Dierendonck, D. Van. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 5(5), 463. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042174>
- Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(46), 13–29. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00003>
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>
- Gond, J.-P., Akremi, E., & Swaen, A. ; (2010). “Corporate Social Responsibility Influence on Employees” *CITE THIS VERSION*. <http://hdl.handle.net/2078.1/180416>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Hahn, R. (2011). Integrating corporate responsibility and sustainable development. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 8–22. <https://doi.org/10.1108/20412561111128492>
- Howell, J., & Costley, D. (2006). *Understanding effective behaviors for leadership*. Pearson Prentice Hall.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>

- Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.380>
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837–857. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>
- Kamarudin, K. A., Ariff, A. M., & Wan Ismail, W. A. (2022). Product market competition, board gender diversity and corporate sustainability performance: international evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(2), 233–260. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2021-0020>
- Kincaid, M. (2012). BUILDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH SERVANT-LEADERSHIP. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2). <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/sep/13/economies-economic-growth-recession->
- Kurapatskie, B., & Darnall, N. (2013). Which Corporate Sustainability Activities are Associated with Greater Financial Payoffs? *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 49–61. <https://doi.org/10.1002/bse.1735>
- Lazazzara, A., & Quacquarelli, B. (2015). Intergenerational conflict in the workplace: the influence of work value orientation. *8th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mokslo inovacijų ir technologijų agentūra. (2020). *The future of Lithuanian industry – green innovations?* <https://mita.lrv.lt/en/news/the-future-of-lithuanian-industry-green-innovations>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, *7*(2).
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3).
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management. *The American Review of Public Administration*, *37*(4), 387–408. <https://doi.org/10.1177/0275074006297238>
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Paik, Y. (2013). National differences in intrinsic and extrinsic work values. *International Journal of Cross Cultural Management*, *13*(2), 159–174. <https://doi.org/10.1177/1470595813485381>
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. *Management Research Review*, *33*(9), 911–923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches. *Economic and Business Review*, *17*(3). <https://doi.org/10.15458/85451.4>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*, *17*(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. In *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW* (Vol. 48, Issue 1).
- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hansen, E. G. (2013). Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. *Business Strategy and the Environment*, *22*(4), 219–229. <https://doi.org/10.1002/bse.1772>

- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. In *Organization and Environment* (Vol. 29, Issue 1, pp. 3–10). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D., & Newton, L. (2017). Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 213–237. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.80>
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman, S. (2017). ORGANIZATIONAL COMMITMENTS ARE MEDIATION OF RELATIONSHIPS BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.17>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253–267. <https://doi.org/10.1177/008124630803800201>
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Vlessing, Z. M. (2021). *Sustainable Development in Lithuania: An Emerging Market Case Study*. <https://repository.upenn.edu/sirehttps://repository.upenn.edu/sire/89>
- Vuorio, A. M., Puumalainen, K., & Fellnhofer, K. (2018). Drivers of entrepreneurial intentions in sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 359–381. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2016-0097>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>

Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review, 29*(3), 471–496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>

ĮMONIŲ TVARUMO IR DARBUOTOJŲ VERTYBINĖS ORIENTACIJOS SĄSAJOS MODERACINIS POVEIKIS RYŠIUI TARP VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREGOJIMO ORGANIZACIJAI

Eva Dovgialo-Janovič
Magistro baigiamasis darbas
Verslo vystymo programa

Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

63 puslapiai, 15 lentelių, 4 paveikslai, 82 šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – nustatyti, ar vadovo lyderystės stilius daro poveikį darbuotojų įsipareigojimui, moderuojant įmonių tvarumui ir darbuotojų vertybinei orientacijai.

Darbas susideda iš trijų dalių – pirmoji dalis apima mokslinę literatūros analizę, antroje dalyje pateikiamas konceptualus tyrimo modelis ir tyrimo metodologija, o trečiojoje dalyje aprašomi tyrimo rezultatai bei jų apibendrinimas, o pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros analizės dalyje autorė pateikia įmonių tvarumo, lyderystės stilių, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų vertybinės orientacijos teorinius aspektus bei apžvelgia konstrukto tarpusavio sąsajas. Šioje dalyje taip pat pateikiami kitų autorių atlikti tyrimai sąsajoms pagrįsti.

Tyrimo metodologijos dalyje pateikiamas autorės sudarytas tyrimo modelis, kuriuo siekiama nustatyti suvokiamo įmonių tvarumo bei altruistinės vertybinės orientacijos moderacinį poveikį ryšiui tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Taip pat pateikiamos 6 hipotezės, kuriomis remiantis analizuoti tyrimo rezultatai. Autorė atliko kiekybinį tyrimą, kuriame dalyvavo 203 respondentai iš tvarių Lietuvos įmonių. Surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant SPSS programą, atlikti konstrukto patikimumo, duomenų pasiskirstymo normalumo testai, tiesinės regresijos bei moderacijos analizės.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, jog transformacinis ir tarnaujantis lyderystės stiliai daro teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai – kuo labiau išreikšti šie vadovų lyderystės stiliai, tuo labiau darbuotojai yra linkę organizacijai įsipareigoti. Taip pat nustatyta,

jog suvokiamas įmonių tvarumas bei altruistinė vertybinė orientacija moderuoja ryšį tarp lydersytės stilių ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Vadinasi, šie moderatoriai stiprina transformacinio ir tarnaujančio stilių poveikį darbuotojų įsipareigojimui.

Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos išvados su pagrindiniais teoriniais aspektais bei tyrimo rezultatais, bei rekomendacijos organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams. Norėdamos skatinti darbuotojų įsipareigojimą, organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti transformacinio ir tarnaujančio stiliaus vadovų auginimui, įmonių tvarumui bei altruistinės vertybinės orientacijos ugdymui.

**THE MODERATING EFFECT OF CORPORATE SUSTAINABILITY AND
EMPLOYEES' VALUE ORIENTATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN
MANAGER'S LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES' COMMITMENT TO THE
ORGANIZATION**

Eva Dovgialo-Janovič

Master's Thesis

Business development program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2023

SUMMARY

63 pages, 15 tables, 4 pictures, 82 references.

The aim of the master's thesis is to determine whether the manager's leadership style has an effect on employee commitment, when moderated by corporate sustainability and employees' value orientation.

The work consists of three parts - the first part includes a scientific analysis of the literature, the second part presents the conceptual research model and the research methodology, and the third part describes the research results and their summation, and the conclusions and recommendations are presented at the end.

In the part of the scientific literature analysis, the author presents the theoretical aspects of corporate sustainability, leadership style, employees' commitment to the organization and employees' value orientation, and reviews the interrelationships of the constructs. This section also presents studies by other authors to support the links.

The research methodology part presents the research model compiled by the author, which aims to determine the moderating effect of perceived corporate sustainability and altruistic value orientation on the relationship between transformational and servant leadership style and employee commitment to the organization. Also presented are 6 hypotheses based on which the research results were analyzed. The author conducted a quantitative study in which 203 respondents from sustainable Lithuanian companies participated. The collected data were processed using the SPSS program, tests of reliability of constructs, normality of data distribution, linear regression and moderation analyzes were performed.

Based on the results of the study, it was found that transformational and servant leadership styles have a positive effect on employees' commitment to the organization - the more these leadership styles of managers are expressed, the more employees tend to commit to the organization. It was also found that perceived corporate sustainability and altruistic value orientation moderate the relationship between leadership styles and employee commitment to the organization. Hence, these moderators strengthen the effects of transformational and servant styles on employee commitment.

The last part of the work presents conclusions with the main theoretical aspects and research results, as well as recommendations for managers of organizations and human resources specialists. In order to promote employee commitment, organizations should pay more attention to the cultivation of transformational and servant leaders, corporate sustainability, and the development of altruistic value orientation.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto verslo vystymo programos magistrantūros studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti įmonių tvarumo, lyderystės stilių bei vertybinės orientacijos įtaką darbuotojų įsipareigojimui.

Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali. Surinkti duomenys bus apibendrinti ir naudojami baigiamojo darbo tyrimui parengti.

Užtruksite ne ilgiau kaip 15 minučių.

1. Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie tvarumą Jūsų organizacijoje. Atsakymo variantai: 1 – visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku ir 5- visiškai sutinku.

Teiginys	Įvertinimas				
1. Mano organizacija užtikrina optimalią oro kokybę	1	2	3	4	5
2. Mano organizacija turi tinkamą vandens perdėbimo sistemą					
3. Mano organizacija skatina važiuoti dviračiu, eiti pėsčiomis arba naudotis viešuoju transportu, kad oras būtų švarus	1	2	3	4	5
4. Mano organizacija turi tinkamą vėdinimo sistemą, kuri padeda užtikrinti oro kokybę	1	2	3	4	5
5. Mano organizacija galvoja apie tvarų vystymąsi maksimaliai įmanomais būdais	1	2	3	4	5
6. Mano organizacija remia lyčių lygybę	1	2	3	4	5
7. Mano organizacija užtikrina optimalų darbo saugumą savo darbuotojams	1	2	3	4	5
8. Mano organizacija remia darbuotojų mokymą ir tobulėjimą	1	2	3	4	5
9. Mano organizacija savo darbuotojams pateikia saugos normas bei organizuoja darbo saugos mokymus	1	2	3	4	5

10. Dirbdamas/a savo organizacijoje galiu mėgautis 1 2 3 4 5
 optimalia darbo ir asmeninio gyvenimo
 pusiausvyra

2. Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie apie Jūsų vadovą. Atsakymo variantai: 1 – visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku ir 5- visiškai sutinku.

Teiginys	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
1. Mano vadovas pateikia aiškią ir pozityvią ateities viziją					
2. Mano vadovas su darbuotojais elgiasi kaip su asmenybėmis, palaiko ir skatina jų tobulėjimą					
3. Mano vadovas darbuotojams suteikia padrąsinimo ir pripažinimo					
4. Mano vadovas skatina komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą					
5. Mano vadovas skatina mąstyti apie problemas naujais būdais ir kvestionuoja prielaidas					
6. Mano vadovas aiškiai supranta savo vertybes ir praktikuoja tai, ką skelbia					
7. Mano vadovas sukelia kitų pasididžiavimą ir pagarbą bei įkvepia mane būdamas labai kompetentingas					
8. Mano vadovas skiria laiko kokybiškiems santykiams su darbuotojais užmegzti					
9. Mano vadovas sukuria darbuotojų bendruomeniškumo jausmą					
10. Mano vadovo sprendimams turi įtakos darbuotojų indėlis					
11. Mano vadovas stengiasi pasiekti sutarimo tarp darbuotojų, priimant svarbius sprendimus					
12. Mano vadovui rūpi darbuotojų pareigos už darbovietės ribų					
13. Mano vadovas pirmenybę teikia darbuotojų asmeniniam tobulėjimui					
14. Mano vadovas laikosi aukštų darbo etikos standartų					

15. Mano vadovas daro tai, ką žada	1	2	3	4	5
16. Mano vadovas randa balansą tarp kasdienių smulkmenų ir ateities prognozių	1	2	3	4	5
17. Mano vadovas demonstruoja plačias žinias ir domėjimąsi darbinių problemų sprendimais	1	2	3	4	5
18. Mano vadovas leidžia man jaustis taip, tarsi dirbčiau su juo/ja, o ne jam/jai	1	2	3	4	5
19. Mano vadovas stengiasi rasti būdų, kaip padėti kitiems būti geriausiais, kokie jie gali būti	1	2	3	4	5
20. Mano vadovas skatina darbuotojus įsitraukti į visuomeninę ir savanorišką veiklą už darbo ribų	1	2	3	4	5
21. Mano vadovas pabrėžia, kad svarbu atsidėkoti bendruomenei	1	2	3	4	5

3. Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie tai, kas Jums svarbu Jūsų darbe. Atsakymo variantai: 1 – visiškai nesvarbu, 2 - nesvarbu, 3-nei svarbu, nei nesvarbu, 4-svarbu ir 5- labai svarbu.

Teiginys	Įvertinimas				
1. Man svarbu, kad mano darbas suteiktų galimybę tausoti gamtą	1	2	3	4	5
2. Man svarbu, kad savo darbe galėčiau gerbti aplinką	1	2	3	4	5
3. Man svarbu, kad darbe būčiau šalia gamtos	1	2	3	4	5
4. Man svarbu, kad darbas suteiktų galimybę būti tiesiogiai naudingi kitiems	1	2	3	4	5
5. Man svarbu, kad mano darbas būtų vertingas visuomenei	1	2	3	4	5
6. Man svarbu, kad darbas darytų pasaulį geresne vieta	1	2	3	4	5

4. Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie Jūsų išpareigojimą organizacijai, kurioje dirbate. Atsakymo variantai: 1 – visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku ir 5- visiškai sutinku.

Teiginys	Įvertinimas				
1. Esu pasirengęs dėti daugiau pastangų, nei iš manęs tikimasi, kad padėčiau šiai organizacijai sėkmingai veikti	1	2	3	4	5

2. Savo draugams apie šią organizaciją pasakoju kaip apie puikią vietą dirbti	1	2	3	4	5
3. Sutikčiau atlikti beveik bet kokias užduotis, kad toliau dirbčiau šioje organizacijoje	1	2	3	4	5
4. Manau, kad mano organizacijos ir mano vertybės yra labai panašios	1	2	3	4	5
5. Didžiuojuosi galėdamas/a pasakyti kitiems, kad esu šios organizacijos dalis	1	2	3	4	5
6. Ši organizacija įkvepia mane siekti geriausių darbo rezultatų	1	2	3	4	5
7. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje, kai rinkausi tarp darbo pasiūlymų	1	2	3	4	5
8. Man labai rūpi šios organizacijos likimas	1	2	3	4	5
9. Manau, kad tai yra geriausia organizacija iš visų, kuriose galėčiau dirbti	1	2	3	4	5

5. Jūsų lytis:

Moteris Vyras

6. Jūsų amžius:

18-25 m.

26-30 m.

31-35 m.

36-40 m.

41-45 m.

46-49 m.

50 metų ir daugiau

7. Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis

Vidurinis

Aukštasis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis

8. Kokio dydžio organizacijoje dirbate?

Labai maža (iki 10 darbuotojų)

- Maža (11-50 darbuotojų)
- Vidutinė (51-250 darbuotojų)
- Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)

9. Ar turite pavaldinių?

- Taip
- Ne

10. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

- iki 2 metų
- 3-10 metų
- 11 metų ir daugiau

2 priedas. Darbuotojų požiūrio į įmonių tvarumą konstrukto Cronbach' s alfa reikšmė

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.891	10

3 priedas. Transformacinio lyderystės stiliaus konstrukto Cronbach' s alfa reikšmė

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.842	.844	7

4 priedas. Tarnaujančio lyderystės stiliaus konstrukto Cronbach' s alfa reikšmė

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.913	14

5 priedas. Darbuotojų vertybinės orientacijos konstrukto Cronbach's alfa reikšmė

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.824	.829	6

6 priedas. Darbuotojų išsipareigojimo organizacijai konstrukto Cronbach's alfa reikšmė

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.848	.867	9

7 priedas. Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai

	Tvarumas	Transformacini s	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojima s	
N	203	203	203	203	203	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1954	4.2111	4.0548	4.1338	3.9818
	Std. Deviation	.58155	.59763	.63717	.57974	.62573
Most Extreme Differences	Absolute	.119	.100	.106	.094	.093
	Positive	.083	.093	.069	.068	.054
	Negative	-.119	-.100	-.106	-.094	-.093
Test Statistic	.119	.100	.106	.094	.093	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000	.000	.000
		Upper Bound	.000	.000	.000	.001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 221623949.

8 priedas. Mann-Whitney-U testo rezultatai

Mann-Whitney Test

		Ranks			
		5. Jusu lytis:	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tvarumas	Moteris		111	110.05	12215.50
	Vyras		93	93.49	8694.50
	Total		204		
Transformacinis	Moteris		112	112.67	12618.50
	Vyras		93	91.36	8496.50
	Total		205		
Tarnaujantis	Moteris		112	112.96	12651.50
	Vyras		93	91.01	8463.50
	Total		205		
Vertybine	Moteris		112	111.63	12503.00
	Vyras		92	91.38	8407.00
	Total		204		
Isipareigojimas	Moteris		112	112.36	12584.00
	Vyras		93	91.73	8531.00
	Total		205		

Test Statistics^a					
	Tvarumas	Transformacini s	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojima s
Mann-Whitney U	4323.500	4125.500	4092.500	4129.000	4160.000
Wilcoxon W	8694.500	8496.500	8463.500	8407.000	8531.000
Z	-1.999	-2.571	-2.640	-2.449	-2.483
Asymp. Sig. (2-tailed)	.046	.010	.008	.014	.013

a. Grouping Variable: 5. Jusu lytis:

9 priedas. Duomenų palyginimas pagal Kruskal Wallis metodą. Duomenys pagal amžiaus grupes.

Ranks			
	6. Jusu amzius:	N	Mean Rank
Tvarumas	18-25 m.	6	157.08
	26-30 m.	32	111.25
	31-35 m.	66	106.11
	36-40 m.	67	86.05
	41-45 m.	18	102.78
	46-49 m.	11	128.23
	50 m. ir daugiau	3	58.00
	Total	203	
Transformacinis	18-25 m.	6	137.67
	26-30 m.	32	102.95
	31-35 m.	66	104.27
	36-40 m.	67	96.84
	41-45 m.	18	102.67
	46-49 m.	11	97.36
	50 m. ir daugiau	3	99.00
	Total	203	
Tarnaujantis	18-25 m.	6	143.75
	26-30 m.	32	112.44
	31-35 m.	66	99.79
	36-40 m.	67	98.50
	41-45 m.	18	98.56
	46-49 m.	11	96.18
	50 m. ir daugiau	3	76.00
	Total	203	
Vertybine	18-25 m.	6	139.83
	26-30 m.	32	106.98
	31-35 m.	66	95.86
	36-40 m.	67	97.76
	41-45 m.	18	111.06
	46-49 m.	11	118.59
	50 m. ir daugiau	3	87.83
	Total	203	
Isipareigojimas	18-25 m.	6	170.08
	26-30 m.	32	98.34
	31-35 m.	66	103.98
	36-40 m.	67	94.19
	41-45 m.	18	109.67
	46-49 m.	11	105.86
	50 m. ir daugiau	3	75.67
	Total	203	

Test Statistics^{a,b}					
	Tvarumas	Transformacini s	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojima s
Kruskal-Wallis H	15.265	2.938	5.139	5.315	10.437
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.018	.817	.526	.504	.107

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6. Jusu amzius:

10 priedas. Duomenų palyginimas pagal Kruskal Wallis metodą. Duomenys pagal išsilavinimą.

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
7. Jusu išsilavinimas:		N	Mean Rank
Tvarumas	Vidurinis	1	118.00
	Aukštasis neuniversitetinis	24	75.21
	Aukštasis universitetinis	178	105.52
	Total	203	
Transformacinis	Vidurinis	1	144.00
	Aukštasis neuniversitetinis	24	81.52
	Aukštasis universitetinis	178	104.53
	Total	203	
Tarnaujantis	Vidurinis	1	98.00
	Aukštasis neuniversitetinis	24	84.25
	Aukštasis universitetinis	178	104.42
	Total	203	
Vertybine	Vidurinis	1	41.00
	Aukštasis neuniversitetinis	24	76.04
	Aukštasis universitetinis	178	105.84
	Total	203	
Isipareigojimas	Vidurinis	1	19.50
	Aukštasis neuniversitetinis	24	84.90
	Aukštasis universitetinis	178	104.77
	Total	203	

Test Statistics ^{a,b}					
	Tvarumas	Transformacinis	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojimas
Kruskal-Wallis H	5.727	3.787	2.501	6.582	4.418
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.057	.151	.286	.037	.110

11 priedas. Duomenų palyginimas pagal Kruskal Wallis metodą. Duomenys pagal organizacijos dydį.

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
8. Kokio dydžio organizacijoje dirbate?		N	Mean Rank
Tvarumas	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	5	16.20
	Maža (11-50 darbuotojų)	14	78.61
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)	39	75.76
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)	145	114.28
	Total	203	
Transformacinis	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	5	28.50
	Maža (11-50 darbuotojų)	14	135.46
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)	39	87.44
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)	145	105.22
	Total	203	
Tarnaujantis	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	5	26.70
	Maža (11-50 darbuotojų)	14	108.14
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)	39	91.28
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)	145	106.89
	Total	203	
Vertybine	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	5	35.00
	Maža (11-50 darbuotojų)	14	82.54
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)	39	79.88
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)	145	112.14
	Total	203	

Isipareigojimas	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	5	23.20
	Maža (11-50 darbuotojų)	14	151.25
	Vidutinė (51-250 darbuotojų)	39	87.31
	Didelė (251 ir daugiau darbuotojų)	145	103.91
	Total	203	

Test Statistics^{a,b}

	Tvarumas	Transformacini s	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojima s
Kruskal-Wallis H	27.101	15.325	10.688	18.040	21.506
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	<.001	.002	.014	<.001	<.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 8. Kokio dydžio organizacijoje dirbate?

12 priedas. Duomenų palyginimas pagal Kruskal Wallis metodą. Duomenys pagal pavaldinių turėjimą.

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
9. Ar turite pavaldiniu?		N	Mean Rank
Tvarumas	Taip	94	109.97
	Ne	109	95.12
	Total	203	
Transformacinis	Taip	94	109.90
	Ne	109	95.19
	Total	203	
Tarnaujantis	Taip	94	105.66
	Ne	109	98.84
	Total	203	
Vertybine	Taip	94	104.45
	Ne	109	99.89
	Total	203	
Isipareigojimas	Taip	94	105.97
	Ne	109	98.58
	Total	203	

Test Statistics ^{a,b}					
	Tvarumas	Transformacini s	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojima s
Kruskal-Wallis H	3.237	3.191	.683	.308	.802
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	.072	.074	.409	.579	.371

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 9. Ar turite pavaldiniu?

13 priedas. Duomenų palyginimas pagal Kruskal Wallis metodą. Duomenys pagal organizacijoje dirbtą laiką.

Ranks			
	10. Kiek laiko dirbate dabartineje darbovietėje?	N	Mean Rank
Tvarumas	Iki 2 metų	78	104.86
	3-10 metų	104	98.61
	11 metų ir daugiau	21	108.19
	Total	203	
Transformacinis	Iki 2 metų	78	106.71
	3-10 metų	104	96.85
	11 metų ir daugiau	21	110.02
	Total	203	
Tarnaujantis	Iki 2 metų	78	111.06
	3-10 metų	104	97.04
	11 metų ir daugiau	21	92.88
	Total	203	
Vertybine	Iki 2 metų	78	111.30
	3-10 metų	104	96.77
	11 metų ir daugiau	21	93.36
	Total	203	
Isipareigojimas	Iki 2 metų	78	112.15
	3-10 metų	104	95.25
	11 metų ir daugiau	21	97.69
	Total	203	

Test Statistics^{a,b}					
	Tvarumas	Transformacinis	Tarnaujantis	Vertybine	Isipareigojimas
Kruskal-Wallis H	.768	1.705	3.109	3.262	3.828
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.681	.426	.211	.196	.147

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 10. Kiek laiko dirbate dabartineje darbovietėje?

14 priedas. Tiesinės regresijos analizė. Transformacinio lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų įsipareigojimui.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.548 ^a	.300	.297	.52464	1.691

a. Predictors: (Constant), Transfor

b. Dependent Variable: Isipar

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
				95% Confidence Interval Lower	Upper
1	1.691	-.570	.146	.838	1.409

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.766	1	23.766	86.346	<.001 ^b
	Residual	55.324	201	.275		
	Total	79.091	202			

a. Dependent Variable: Isipar

b. Predictors: (Constant), Transfor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.565	.263		5.957	<.001
	Transfor	.574	.062	.548	9.292	<.001

a. Dependent Variable: Isipar

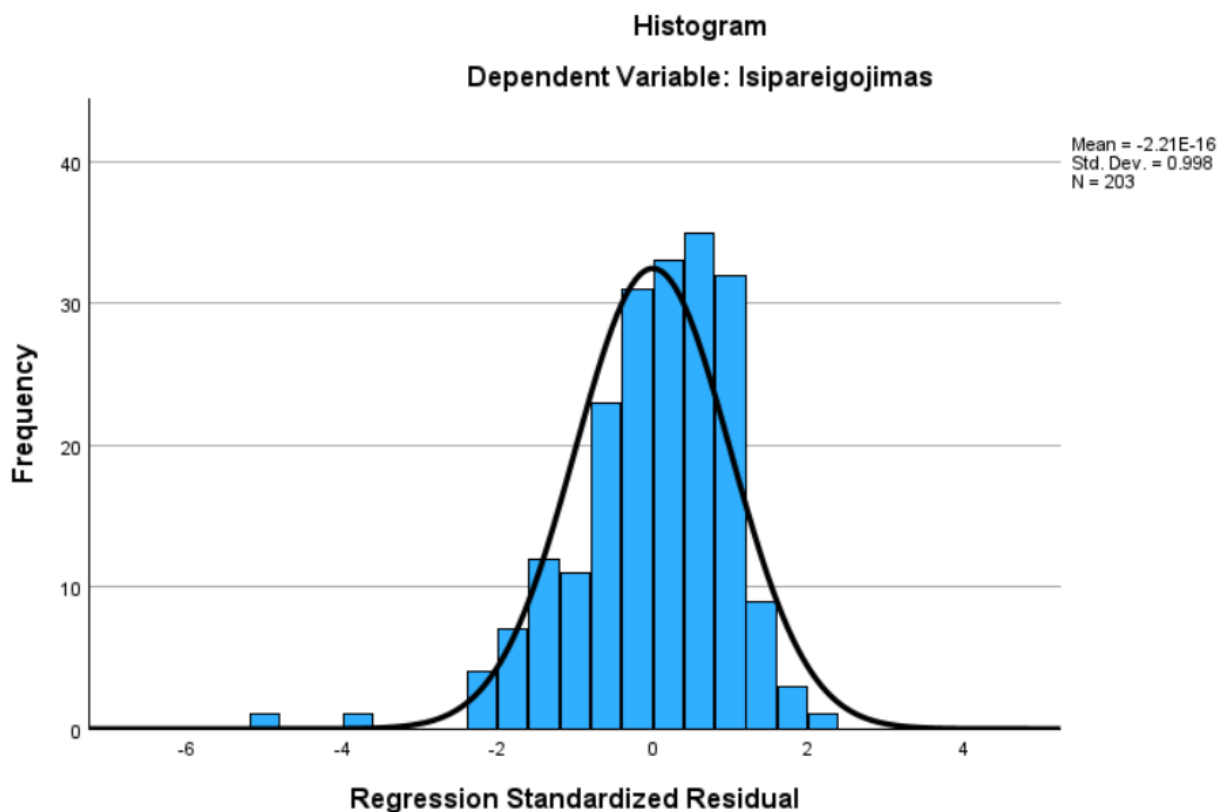
Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower	Upper
1	(Constant)	1.565	.013	.286	<.001	1.021	2.135
	Transfor	.574	-.003	.066	<.001	.443	.698

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

		Residuals Statistics ^a				
		Statistic	Bias	Bootstrap ^b		
				Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	2.7947				
	Maximum	4.4346				
	Mean	3.9818	-.0003	.0433	3.8949	4.0631
	Std. Deviation	.34301	-.00333	.04823	.24527	.44203
	N	203	0	0	203	203
Residual	Minimum	-2.61465				
	Maximum	1.13401				
	Mean	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
	Std. Deviation	.52334	-.00355	.04135	.44470	.60596
	N	203	0	0	203	203
Std. Predicted Value	Minimum	-3.461				
	Maximum	1.320				
	Mean	.000	.000	.000	.000	.000
	Std. Deviation	1.000	.000	.000	1.000	1.000
	N	203	0	0	203	203
Std. Residual	Minimum	-4.984				
	Maximum	2.162				
	Mean	.000	.000	.000	.000	.000
	Std. Deviation	.998	.000	.000	.998	.998
	N	203	0	0	203	203

a. Dependent Variable: Isipar
b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples



15 priedas. Tiesinės regresijos analizė. Tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis darbuotojų sipareigojimui.

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tarnauj ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Isipar			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,320	,317	,51709

a. Predictors: (Constant), Tarnauj

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,348	1	25,348	94,801	<,001 ^b
	Residual	53,743	201	,267		
	Total	79,091	202			

a. Dependent Variable: Isipar

b. Predictors: (Constant), Tarnauj

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,728	,234		7,371	<,001
	Tarnauj	,556	,057	,566	9,737	<,001

a. Dependent Variable: Isipar

Bootstrap

Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

Residuals Statistics ^a						
	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^b		
				95% Confidence Interval		
				Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	2,4820				
	Maximum	4,5073				
	Mean	3,9818	,0010	,0451	3,8925	4,0764
	Std. Deviation	,35424	-,00145	,05065	,26214	,45743
	N	203	0	0	203	203
Residual	Minimum	-2,55421				
	Maximum	1,32666				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,51580	-,00645	,03994	,43981	,59485
	N	203	0	0	203	203
Std. Predicted Value	Minimum	-4,234				
	Maximum	1,483				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	203	0	0	203	203
Std. Residual	Minimum	-4,940				
	Maximum	2,566				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,998	,000	,000	,998	,998
	N	203	0	0	203	203

a. Dependent Variable: Isipar

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

16 priedas. Suvokiamo įmonių tvarumo moderacija ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo.

 Model : 2
 Y : Isipar
 X : Transfor
 W : Vertyb
 Z : Tvarum

Sample
 Size: 203

 OUTCOME VARIABLE:
 Isipar

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6738	,4539	,2192	32,7540	5,0000	197,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-2,1227	1,6383	-1,2957	,1966	-5,3537	1,1082
Transfor	1,0494	,3992	2,6284	,0093	,2620	1,8367
Vertyb	-,3973	,4148	-,9576	,3394	-1,2153	,4208
Int_1	,1890	,1004	1,8835	,0611	-,0089	,3869
Tvarum	1,5337	,3514	4,3649	,0000	,8408	2,2267
Int_2	-,3593	,0864	-4,1571	,0000	-,5298	-,1889

Product terms key:
 Int_1 : Transfor x Vertyb
 Int_2 : Transfor x Tvarum

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0098	3,5476	1,0000	197,0000	,0611
X*Z	,0479	17,2812	1,0000	197,0000	,0000
BOTH	,0479	8,6434	2,0000	197,0000	,0003

 Focal predict: Transfor (X)
 Mod var: Vertyb (W)
 Mod var: Tvarum (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Vertyb	Tvarum	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,5000	3,6000	,4174	,0867	4,8161	,0000	,2465	,5883
3,5000	4,3000	,1658	,1017	1,6311	,1045	-,0347	,3663
3,5000	4,8000	-,0138	,1298	-,1065	,9153	-,2697	,2421
4,1667	3,6000	,5434	,0793	6,8522	,0000	,3870	,6998
4,1667	4,3000	,2918	,0729	4,0017	,0001	,1480	,4357
4,1667	4,8000	,1122	,0954	1,1755	,2412	-,0760	,3004
4,6667	3,6000	,6379	,1061	6,0148	,0000	,4287	,8470
4,6667	4,3000	,3864	,0862	4,4823	,0000	,2164	,5563
4,6667	4,8000	,2067	,0958	2,1566	,0322	-,0177	,3957

17 priedas. Suvokiamo įmonių tvarumo moderacija ryšiui tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir darbuotojų išipareigojimo.

```

Model : 2
Y : Isipar
X : Tarnauj
W : Vertyb
Z : Tvarum

Sample
Size: 203

*****
OUTCOME VARIABLE:
Isipar

Model Summary
R      R-sq    MSE      F      df1      df2      p
,6632  ,4398  ,2249  30,9352  5,0000  197,0000  ,0000

Model
      coeff    se      t      p    LLCI    ULCI
constant  -,0945  1,4748  -,0641  ,9490  -3,0031  2,8140
Tarnauj   ,5916  ,3853  1,5355  ,1263  -,1682  1,3514
Vertyb   -,5905  ,3419  -1,7271  ,0857  -1,2647  ,0838
Int_1     ,2306  ,0880  2,6195  ,0095  ,0570  ,4042
Tvarum    1,2566  ,2998  4,1911  ,0000  ,6653  1,8480
Int_2    -,2939  ,0783  -3,7558  ,0002  -,4482  -,1396

Product terms key:
Int_1 :   Tarnauj x   Vertyb
Int_2 :   Tarnauj x   Tvarum

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W  ,0195  6,8618  1,0000  197,0000  ,0095
X*Z  ,0401 14,1063  1,0000  197,0000  ,0002
BOTH ,0448  7,8788  2,0000  197,0000  ,0005

-----
Focal predict: Tarnauj (X)
Mod var: Vertyb (W)
Mod var: Tvarum (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Vertyb  Tvarum  Effect  se      t      p    LLCI    ULCI
3,5000  3,6000  ,3406  ,0849  4,0128  ,0001  ,1732  ,5080
3,5000  4,3000  ,1349  ,0923  1,4615  ,1455  -,0471  ,3169
3,5000  4,8000  -,0121  ,1146  -,1052  ,9163  -2,380  ,2139
4,1667  3,6000  ,4943  ,0774  6,3864  ,0000  ,3417  ,6470
4,1667  4,3000  ,2886  ,0697  4,1422  ,0001  ,1512  ,4260
4,1667  4,8000  ,1417  ,0878  1,6127  ,1084  -,0316  ,3149
4,6667  3,6000  ,6096  ,0980  6,2216  ,0000  ,4164  ,8029
4,6667  4,3000  ,4039  ,0814  4,9616  ,0000  ,2434  ,5645
4,6667  4,8000  ,2570  ,0904  2,8417  ,0050  ,0786  ,4353

```