

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Sigita Astrauskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI	THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON TURNOVER INTENTION OF DIFFERENT GENERATIONS: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT
--	--

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	3
1. TEORINIAI ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ASPEKTAI	6
1.1. Socialinės atsakomybės samprata ir jos koncepcijų raidos etapai	6
1.2. Įsitraukimo į darbą samprata ir teoriniai požiūriai	11
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo organizacijoje kategorijos ir lygiai	16
1.3. Ketinimas išeiti iš darbo: samprata ir jį lemiantys veiksniai	19
1.4. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos ir pagrindinės nuostatos	21
1.5. Įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos skirtingų kartų darbuotojų kontekste	24
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA	30
2.1. Tyrimo tikslas modelis ir hipotezės	30
2.2. Tyrimo respondentai, atranka ir imtis.	31
2.3. Tyrimo organizavimas ir instrumentų pagrindimas	32
3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKOS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO ANALIZĖ	35
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos	35
3.2. Įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo matavimo instrumentų patikimumas ir tinkamumas tiriamai populiacijai	37
3.3. Kontrolinių veiksnių sąsajos su įsitraukimo, socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktais	38
3.4. Socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto regresinė analizė	42
3.5. Darbuotojų įsitraukimo mediacijos ir moderuotos mediacijos įtaka ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti	45
3.6. Kartų moderatoriaus įtaka ryšiui tarp ĮSA ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ir įtaka ryšiui tarp ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo	46
IŠVADOS	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS	53
PRIEDAI	66

IVADAS

Darbo temos aktualumas – analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad kiekvienais metais ji papildoma naujais moksliniais tyrimais, susijusiais tiek su įmonių socialinės atsakomybės sritimi, tiek ir su darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktyvūs tyrimais. Tai sąlygoja, kad tiek įmonių socialinės atsakomybės, tiek ketinimo išeiti iš darbo bei darbuotojų įsitraukimo temos – vis dar aktualios mokslinių tyrimų srityje.

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės sampratos koncepcijų kaitą, galima pastebėti, kad naujausioje mokslinėje literatūroje, įmonių socialinė atsakomybė pradedama traktuoti kaip strateginė organizacijų verslo sritis, sietina su konkurenciniu organizacijos pranašumu ir bendrosios vertės kūrimu (anglų. k. *CSV - creating shared value*). Taip pat įmonių socialinės atsakomybės sampratoje atsiranda naujas komponentas - tai tiekimo grandinės socialinė atsakomybė (iš anglų k.: *SCSR - Supply Chain Social Responsibility*), kuri sudaro procesą, kurio metu kelios organizacijos užtikrina ĮSA principus visoje produkto ar paslaugos tiekimo grandinėje iki kol jie pasiekia vartotoją. Šie pokyčiai įmonių socialinės atsakomybės koncepcijoje, sąlygoja, kad įmonių socialinę atsakomybę tampa privalu integruoti organizacijos veikloje, įmonių socialinė atsakomybė tampa strategiškai svarbia organizacijų veiklos sritimi, kuri yra reikšminga ir turinti įtakos santykiams tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų išorinių ir vidinių (į šią grupę patenka ir organizacijos darbuotojai) šalių.

Darbuotojų įsitraukimas organizacijų veikloje sietinas su organizacijų konkurenciniu pranašumu ir finansine nauda. Šiuo atveju, svarbu pastebėti, kad moksliniuose tyrimuose yra nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo (Glavas ir Piderit (2009); Rosso ir kt. (2010); Caliguri ir kt. (2013); Dhanesh (2014); Gill (2015); Glavas (2016) ir kt.). O tai sąlygoja, kad įmonių socialinė atsakomybė gali būti vienu iš darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių. Tačiau, atsižvelgiant į darbo aplinkoje egzistuojančius kartų skirtumus, galima daryti prielaidą, kad skirtingų kartų darbuotojai, gali turėti skirtingą požiūrį ir suvokimą apie įmonių socialinę atsakomybę, taip pat, X, Y ir Z kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą gali sąlygoti skirtingi veiksniai. Atsižvelgiant į tai, aktualu iširti, ar skirtingos darbuotojų kartos, moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo.

Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo – tai pirminis, kognityvinis kaitos komponentas, atsirandantis ir galimas identifikuoti anksčiau, nei darbuotojas imasi realių veiksmų ir savanoriškai palieka organizaciją. Ketinimas išeiti – tai pirminis darbuotojo savanoriškos kaitos proceso etapas, kurio metu darbuotojas iš pradžių suformuoja mintį, nuostatą, apie galimybę išeiti iš darbo, tačiau šis etapas neapima galutinio, faktinio veiksmo – išėjimo iš organizacijos. Analizuojant mokslinę literatūrą, atliktuose tyrimuose, pastebimas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti (Joshi et al. (2015); Lin & Liu (2017); (Ranjan & Yadav (2018); Nejati et al. (2021); ir kiti). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonių socialinė atsakomybė gali turėti tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ir yra aktualu išanalizuoti, ar skirtingų kartų darbuotojai, kaip moderatorius, veikia ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis - mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių tyrimų, susijusių su atskirais įmonių socialinės atsakomybės, ketinimo išeiti iš darbo ar darbuotojų įsitraukimo konstruktais (Won-Moo Hur, Tae-Won Moon ir Sung-Hoon Ko (2018) tyrė socialinės atsakomybės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšį; Angeli (2020) pateikė įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų gerovės tyrimą; Lee (2020) atliko tyrimą susijusį su įmonių socialinę atsakomybę ir vidinės organizacijos reputacija; Setyaningrum ir Haryono (2018) tyrė įmonių socialinės atsakomybės poveikį veiklos rezultatams; Schneider, Yost ir Kropp (2018) atliko darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimą; Udyn, Mahmood ir Fan (2019) tyrė darbuotojų įsitraukimo svarbą organizacijos darbo grupių veiklos rezultatams; Albrecht, Breidahl ir Marty (2018) atliko organizacinių išteklių, organizacinio klimato ir darbuotojų įsitraukimo tyrimą; ir kt.), . Tačiau išskirtinai įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo ryšys dar mažai tyrinėtas, nors mokslinėje literatūroje galima rasti tyrimų susijusių su tam tikromis įmonių socialinės atsakomybės ir skirtingais darbuotojų įsitraukimo veiksniais (Valentine ir Fleischman (2008) nustatė teigiamą ryšį tarp ĮSA ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Ryšį tarp šių dviejų konstrukty, taip pat tyrė Glavas ir Kelley (2014). Grant (2008), ištyrė ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir vidinės darbuotojo motyvacijos. Glavas (2016), tyrime buvo tirtas ryšys tarp darbuotojų suvokimo apie ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo, tiriant autentiškumo ir organizacinės paramos, kaip moderatorių įtaką). Tačiau svarbu išskirti, kad įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo konstrukty tarpusavio ryšio skirtingų kartų kontekste, sistemingų tyrimų nėra pateikta.

Darbo naujumas – magistro baigiamajame darbe bus atliekamas kiekybinis tyrimas, siekiant nustatyti, kokią įtaką įmonių socialinė atsakomybė daro skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš

darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui, darbuotojų kartas pasitelkiant kaip moderatorių tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti, ir įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų ryšio. Svarbu pastebėti, kad mokslinėje literatūroje trūksta sistemingų tyrimų sietinų su įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. O tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama darbuotojų įsitraukimo mediacija ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir skirtingų kartų darbuotojų ketinimo išeiti – nebuvo rasta. Taip pat, kaip vienas iš naujausių atliekamo tyrimo aspektų – tai Z kartos įtraukimas. Svarbu pastebėti, kad Z kartos darbuotojai jau pradeda įsilieti į darbo rinką, o mokslinėje literatūroje kol kas randama labai mažai tyrimų susijusių su Z kartos darbuotojais.

Darbo problema – kokia įmonių socialinės atsakomybės įtaka skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui?

Darbo tikslas – įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukčių sampratas ir kitus teorinius aspektus.
2. Pristatyti svarbiausias skirtingų kartų darbuotojų charakteristikas.
3. Išskirti įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo, ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas skirtingų darbuotojų kartų kontekste
4. Statistiškai palyginti socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, šį ryšį moderuojant darbuotojų kartoms.
5. Išanalizuoti, kaip darbuotojų įsitraukimas, kaip mediatorius, veikia ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo, šį ryšį moderuojant skirtingoms kartoms.

Darbo metodai:

- Teoriniai tyrimo metodai: lyginamosios analizės metodas.
- Empiriniai duomenų rinkimo metodai: kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.
- Empiriniai duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, regresinė analizė, T-testas, ANOVA testas, mediatoriaus analizė, moderatoriaus analizė.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ASPEKTAI

Šiame skyriuje aptariami įmonių socialinės atsakomybės, ketinimo išeiti iš darbo ir darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai. Remiantis užsienio šalių mokslinė literatūra – nagrinėjama socialinės atsakomybės samprata, jos koncepcijų raidos formavimosi etapai. Šiame skyriuje nagrinėjamas ketinimo išeiti iš darbo konstruktas. Taip pat analizuojama darbuotojų įsitraukimo samprata, įsitraukimą lemiantys veiksniai, pristatomi šių veiksnių modeliai. Taip pat pateikiamos įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo teorinės sąsajos. Pristatomi skirtingų kartų darbuotojų požiūriai į socialinę atsakomybę ir įsitraukimą į darbą. Šiame skyriuje naudojama užsienio autorių literatūra, internetiniai šaltiniai.

1.1. Socialinės atsakomybės samprata ir jos koncepcijų raidos etapai

Įmonių socialinės atsakomybės (toliau: ĮSA) samprata nėra nauja, remiantis Chaffee (2017), socialinės atsakomybės apraiškas galime atsekti dar senovės Romėnų įstatymuose, kuriuose ĮSA gali būti sietina su tokių institucijų veikla, kaip nepasiturinčių ar senų žmonių globos organizacijos, ligoninės, našlaičių namai. Vis dėlto, remiantis Carroll (2008), tikslesnė įmonių socialinės atsakomybės sampratos koncepcijos formavimosi raida pastebima XIX a. antrojoje pusėje ir yra sietina su industrinės revoliucijos laikotarpiu, kurio metu, iš manufaktūrinės gamybos pereinant prie mašininės, gamybinėms įmonėms gavus galimybę didinti savo našumą, ėmė ryškėti tokios socialinės problemos kaip – darbininkų klasės darbuotojų, taip pat išskirtinai moterų ir vaikų išnaudojimas, prastos darbo sąlygos, darbuotojų išsekimas ir nelaimingi įvykiai darbe. Wren (2005) teigimu, šios, su gamybinių įmonių veikla susijusios socialinės problemos, kėlusios visuomenės nepasitenkinimą ir verslininkų siekis įmonių veiklos našumui, paskatino juos imtis tokių socialinių iniciatyvų kaip – darbuotojų poilsio bei pietų kambarių įkūrimas, darbo laiko organizavimas, ligoninių bei pirčių statyba ir kita. Remiantis Wulfson (2001), pirminė ĮSA sampratos idėja sietina su filantropine veikla, kuri pasireiškia savanoriškomis verslininkų iniciatyvomis, tačiau nėra taikoma organizacijos lygmeniu. XX a. pirmoje pusėje, jau pastebima, kad vadovai, įmonių veikloje vis labiau pradeda derinti pelno maksimizavimo siekį, kartu su savo klientų, akcininkų reikalavimais, atsižvelgiant į darbuotojų interesus ir visuomenės požiūrį. Tai paskatino, kad įmonių vadovai, būtų laikomi tarpininkais / patikėtiniais tarp skirtingų organizacijos interesų grupių, o tai jau laikytina tam tikrų socialinių bei ekonominių atsakomybių priėmimu organizacijų lygmenyje (Carroll, 2008).

Svarbus lūžis įmonių socialinės atsakomybės sampratos koncepcijos formavimosi raidoje įvyksta XX a. antrojoje pusėje, kai ĮSA samprata pradama analizuoti ir tirti mokslinėje literatūroje. Pirmasis ĮSA apibrėžimas siejamas su H. R. Bowen, kurio manymu, didelės organizacijos turi stiprų poveikį visuomenei, tad organizacijų veiklos politika turi būti kuriama ir sprendimai priimami atsižvelgiant į šį galimą poveikį (Bowen, 1953). Bowen'as siūlė, nustatyti tikslus socialinės atsakomybės principus organizacijoms, nes verslo sprendimai turi įtakos suinteresuotosiems šalims, organizacijų darbuotojams, klientams, o tai veikia ir bendrą visuomenės gyvenimo kokybę. Taigi, Bowen apibrėžė įmonių socialinę atsakomybę – kaip „verslo organizacijų įsipareigojimą, vykdyti tokią verslo politiką, priimti tokius sprendimus arba vadovautis tokiomis veiksmų vykdymo kryptimis, kurios yra pageidautinos atsižvelgiant į visuomenės tikslus ir vertybes“ (Bowen 1953, p. 6). Panašų požiūrį į ĮSA pateikė ir Davis (1960), pasak autoriaus, verslininkai turi didelę galią ir pareigą prieš visuomenę, tiek ekonominiu tiek ir žmogiškųjų vertybių atžvilgiu, tad „verslininkų socialinė atsakomybė turi būti proporcinga jų socialinei galiai“ (Davis, 1960, p. 71). JAV Ekonomikos plėtros komitetas (1970), suteikė naują supratimą apie korporacijų vaidmenį nurodant, kad „verslo funkcijos veikia viešai ir jų pagrindinis tikslas yra konstruktyviai tarnauti visuomenės poreikiams, kad visuomenė būtų patenkinta (11 p.). Tačiau Friedman (1976) išreiškė visai kitokią požiūrį į ĮSA. Pasak autoriaus, verslo prerogatyva yra gaminti prekes arba teikti paslaugas ir taip kurti ekonominę pridėtinę vertę, kuri taip pat susijusi ir su nauda visuomenei. Jo teigimu, socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra ne verslo įmonių, o nevyriausybinių, viešojo sektoriaus organizacijų prerogatyva. Pasak Friedman (1976), verslo įmonės generuoja pelną, tačiau taip pat moka mokesčius valstybei, kurie yra paskirstomi ir socialinių visuomeninių tikslų įgyvendinimui, tad socialinės atsakomybės įgyvendinimas neturėtų būti perduodamas verslo įmonių atsakomybei. 1979-aisiais, Carroll išskiria tris ĮSA dimensijas: ekonominę, teisinę ir etinę, kurios, pasak autorės, apima visuomenės lūkesčius (Carroll, 1979). Jones (1980), ĮSA įvertina kaip procesą, kuris turėtų veikti įmonių elgseną. Burke ir Logsdon (1996) apibrėžė 5 strategines ĮSA dimensijas, kurios lemia nustatomą ir išmatuojamą vertės sukūrimą įmonės ekonominės naudos formomis: kokybė, organizacijos matomumas, specifiškumas/tinkamumas, proaktyvumas ir savanoriška veikla. Taigi, mokslinėje literatūroje galima matyti įvairių ĮSA apibrėžimų, tačiau 1999 m. Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Annan, pirmą kartą pristatė „Pasaulinį susitarimą“ pasaulio ekonomikos forumo metu. Jis pakvietė verslo lyderius jungtis prie iniciatyvos, kuri vienytų veikti kartu verslo įmones ir organizacijas, Jungtinių tautų organizaciją (toliau: JTO) ir pilietinę visuomenę, remiantis dešimčia universalių principų žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su

korupcija srityse. Taigi, 1999 m. JTO Pasaulinis susitarimas apibrėžė įmonių socialinę atsakomybę kaip: „ilgalaikį verslo įsipareigojimą etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo“ (Jungtinių tautų organizacijos „Pasaulinis susitarimas“, 1999).

1 lentelė

ISA samprata ir jos kaita nuo XX a. 5 dešimtmečio iki XXI a. pradžios

Mokslinis požiūris	Metai	Autorius	Samprata	Dimensija /(-os)
Verslas yra atsakingas už savo poveikį visuomenei	1953	Bowen	„Verslo organizacijų įsipareigojimas, vykdyti tokią verslo politiką, priimti tokius sprendimus arba vadovautis tokiomis veiksmyų vykdymo kryptimis, kurios yra pageidautinos atsižvelgiant į visuomenės tikslus ir vertybes“	Etinė
Organizacijos turi suvokti savo socialinę galią,	1960	Davis	„Verslininkų socialinė atsakomybė turi būti proporcinga jų socialinei galiai“	Etinė
Organizacijos turi savanoriškai išreikšti susidomėjimą suinteresuotųjų šalių interesais	1963	McGuire	Įmonės turėtų domėtis politika, bendruomenės socialine gerove ir darbuotojų švietimu bei laime.	Savanoriškoji
Verslo prerogatyva yra gaminti prekes arba teikti paslaugas ir taip kurti ekonominę pridėtinę vertę, kuri taip pat susijusi ir su nauda visuomenei.	1976	Friedman	ISA įgyvendinimas yra ne verslo įmonių, o nevyriausybinių, viešojo sektoriaus organizacijų prerogatyva. Verslo įmonės generuoja pelną, tačiau taip pat moka mokesčius valstybei, kurie yra paskirstomi ir socialinių visuomeninių tikslų įgyvendinimui,	Ekonominė
Visuomenės lūkesčių tenkinimas	1979	Carroll	ISA apima tiek ekonominius, tiek teisinius, tiek etinius lūkesčius, kuriuos visuomenė išreiškia organizacijai.	Ekonominė, teisinė, etinė
ISA vertės kūrimas įmonės ekonominėmis galiomis	(1996)	Burke ir Logsdon	5 strateginės ISA dimensijos, kurios lemia nustatomą ir išmatuojamą vertės sukūrimą įmonės ekonominės naudos formomis: kokybė, organizacijos matomumas, specifiškumas/tinkamumas, proaktyvumas ir savanoriška veikla.	Kokybė, organizacijos matomumas, specifiškumas/ tinkamumas, proaktyvumas ir savanoriška veikla
Verslo lyderių iniciatyva vienijanti įmones ir pilietinę visuomenę (žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse).	1999	JTO	„ISA – tai ilgalaikis verslo įsipareigojimas etiškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo“	Etinė, suinteresuotųjų šalių, savanoriškoji

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Po 1999 m. JTO pasaulinio tautų susitarimo, įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos, susiformavusios XX a. antrojoje pusėje reikšmė ėmė sparčiai augti. XXI a. pradžioje, ĮSA samprata buvo pradėta nagrinėti ne tik mokslinėje literatūroje, tačiau ir pasaulinių institucijų mastu, kitaip tariant, ĮSA samprata tampa labiau institucionalizuota, pradedama intensyviau skatinti perkelti įmonių socialinės atsakomybės principus ir į praktinę organizacijų veiklą. 2001 m. Europos komisija patvirtino tokį ISA apibrėžimą: „ISA – tai sąvoka, reiškianti, kad įmonės plėtodamos veiklą ir ryšius su suinteresuotaisiais subjektais, savanoriškai paisy socialinių ir aplinkosaugos aspektų“ (Europos komisijos direktyva dėl įmonių socialinės atsakomybės, 2001).

Nuo 2000 m. ĮSA apibrėžimai atspindėjo įsitikinimą, kad organizacijos įgauna naują vaidmenį visuomenėje, jos turi reaguoti į socialinius lūkesčius ir turėtų būti motyvuojamos tvarumo ieškojimu, o tai reikė, kad organizacijoms reikės priimti naujus sprendimus. Tolesnę ĮSA sampratos raidą nuo XXI a. pradžios galime stebėti 2 lentelėje.

2 lentelė

ĮSA samprata ir jos raida nuo XXI a. pirmojo dešimtmečio iki šių dienų

Šaltinis	Samprata / mokslinis požiūris	Dimensija
Lantos (2001)	ĮSA reaguoja į numanomą verslo ir visuomenės socialinę sutartį ir gali tapti strategine, kai ji yra įmonės pelno generavimo valdymo planų dalis.	Ekonominė, savanoriškoji
Chandler ir Werther (2005, p. 319)	„ĮSA iš minimalaus įsipareigojimo tampa strategine būtinybe, kuri skatina tvarų konkurencinį pranašumą“	Teisinė, aplinkosauginė
Porter ir Kramer (2006)	SCSR (iš anglų k. <i>tiekimo grandinės socialinė atsakomybė</i>) padeda įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą, dėl kurio sukuriama bendra vertė.	Ekonominė
Husted ir Allen (2007)	SCSR sukuria naujas galimybių sritis, nes nuolat stengiasi kurti vertę, kuri tuo pačiu neišvengiamai susijusi su socialiniais reikalavimais.	Ekonominė, teisinė
Dahlshrud (2008)	ĮSA pasireiškia per 5 dimensijas: ekonominė (verslo operacijos, sietinos su indėliu į ekonomikos vystymąsi) socialinė (visuomenės gerovės didinimas), aplinkosauginė (aplinkosauginių tikslų įtraukimas į verslo operacijas), suinteresuotųjų šalių (santykiai su suinteresuotomis šalimis (tiekiėjais, darbuotojais, klientais ir kt.) ir savanoriškąją (verslo etika, vertybinis požiūris).	Ekonominė, socialinė, aplinkosauginė, suinteresuotųjų šalių, savanoriškoji
Heslin ir Ochoa (2008)	SCSR integruojama su 7 bendrais principais: ugdyti reikalingus talentus, plėtoti naujas rinkas, apsaugoti darbuotojų gerovę, sumažinti ekologinį pėdsaką, gauti pelno iš šalutinių produktų, įtraukiant klientus, sukuriant ekologiškesnę tiekimo grandinę.	Ekonominė, aplinkosauginė, darbuotojų gerovė
Porter ir Kramer (2011, p. 2)	„Korporacijos tikslas turi būti iš naujo apibrėžtas kaip bendros vertės kūrimas (CSV), o tokia bendros vertės kūrimo (CSV) samprata turėtų pakeisti ĮSA.“	Bendros vertės kūrimas

Trappas (2012)	ĮSA – korporacijos savo veikloje atspindi jų susirūpinimą socialinėmis ir pasaulinėmis problemomis, net jei kai kurios iš šių problemų gali būti tiesiogiai nesusijusios su pagrindine jų veikla.	Savanoriškoji
Chandler ir Werther (2013)	Tiekimo grandinės socialinė atsakomybė (anglų k. SCSR) yra svarbiausias įmonės strateginių sprendimų priėmimo ir kasdienės veiklos aspektas, teigiantis, kad per tai įmonės gali efektyviai ir socialiai atsakingai kurti rinkos produktus / paslaugas.	Ekonominė, aplinkosauginė
Carroll (2015)	ĮSA – suinteresuotųjų šalių įtraukimas, valdymas, verslo etika, įmonių pilietiškumas, įmonių tvarumas ir bendrų vertybių kūrimas.	Suinteresuotųjų šalių, etinė
Chandler (2016)	Tvarios vertės kūrimą apibrėžia kaip pagrindinį SCSR (tiekimą grandinės) tikslą.	Aplinkosauginė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuodami lentelėje pateiktas ĮSA sampratų koncepcijas, galime matyti, kad nuo XXI a. pradžios, ĮSA tampa traktuojama kaip strateginė konkurencinė alternatyva, į ĮSA sampratą vis labiau įtraukiamas tvarumo elementas. Taip pat ĮSA sampratoje atsiranda dar vienas svarbus elementas – tai tiekimo grandinės socialinė atsakomybė (iš anglų k.: *SCSR - Supply Chain Social Responsibility*), kuri sudaro procesą, kurio metu kelios organizacijos užtikrina ĮSA principus visoje produkto ar paslaugos tiekimo grandinėje iki kol jie pasiekia vartotoją. Taip pat, analizuojant ĮSA sampratos raidą, ĮSA sampratą iš dalies buvo siūloma keisti į organizacijų bendros vertės kūrimo sampratą (iš anglų. k. *CSV - creating shared value*), kuri pasireiškia per ekonominės vertės kūrimo praktiką taip, kad kartu kurtų pridėtinę vertę visuomenei, sprendžiant jos poreikius ir priešingai nei ĮSA, bendros vertės kūrimas turėtų būti organizacijos verslo strategijos esmė.

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės sampratą ir jos raidą, galime pastebėti, kad ĮSA suvokimas kito keliais etapais. Pirminė ĮSA samprata verslo pasaulyje buvo traktuojama kaip asmeninė verslininkų iniciatyva, sietina su filantropine veikla, siekiant spręsti visuomenėje kylančias socialines problemas. Analizuojant tolimesnę ĮSA sampratos raidą, svarbu išskirti jos perkėlimą iš asmeninės verslininkų prerogatyvos į institucinį lygmenį. Šiame lygmenyje ĮSA samprata išplečiama nuo pavienių veiksmų nukreiptų į visuomenės poreikių tenkinimą, į sistemingai vykdomus socialinės atsakomybės procesus, susijusius su darnia ekonomikos plėtra, aplinkosauginių principų taikymu ir bendru visuomenės gerovės lygio kėlimu.

Remiantis atlikta įmonių socialinės atsakomybės raidos analize, magistro baigiamajame darbe ĮSA samprata bus apibrėžta kaip sisteminga organizacijos veikla, grindžiama ekonominės, socialinės, aplinkosauginės dimensijų sintezės, sąlygojamos sąveikos su suinteresuotomis šalimis, siekiant užtikrinti tvarų ekonominės vertės kūrimą ir bendrą visuomenės gerovės augimą.

1.2. Įsitraukimo į darbą samprata ir teoriniai požiūriai

Nuolatinis organizacijos siekis yra kuo aukštesni veiklos rezultatai, o vienas iš pagrindinių organizacijos resursų yra darbuotojai. Šiuolaikinėje XXI-ojo amžiaus organizacijoje, darbuotojas yra ne tik vienas iš pagrindinių organizacijos išteklių, tačiau spartėjančių technologinių inovacijų ir žinių visuomenės kontekste, tampa itin reikšmingu organizacijų konkurenciniu veiksniumi. Barik ir Kochar (2017) teigimu, XXI amžiuje, keliant klausimus apie konkurencinius organizacijos pranašumus, didžiausias įmonių dėmesys turėtų būti sutelktas į darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Remiantis (Anitha (2014), darbuotojų įsitraukimas organizacijoms yra strategiškai svarbus organizacijų konkurencinėje kovoje, nes šis veiksnys, negali būti nukopijuotas ar identiška atkartotas kitoje organizacijoje. Welch (2011) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant aukšto veiklos efektyvumo bei yra svarbus veiksnys siekiant efektyvinti inovacijų diegimą organizacijoje. Remiantis Ahlowalia, Tiwary ir Jha (2014) tyrimu, įsitraukę darbuotojai stipriau tiki ir siekia organizacijos sėkmės, pasižymi didesniu produktyvumu ir vidutiniškai dirba net 18% efektyviau, lyginant su darbuotojais, kurių įsitraukimas į darbą yra žemas. Analizuojant mokslinėje literatūroje autorių pateiktus darbuotojų įsitraukimo sampratos apibrėžimus, galime pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimas – tai plataus spektro konstruktas, tiriamas tiek vadybos, tiek ir psichologijos mokslo sričių atstovų.

Darbuotojų įsitraukimo sąvoka mokslinėje literatūroje santykinai nėra nauja ir mokslininkai ją tiria jau keletą dešimtmečių. Įsitraukimo į darbą sampratą 1965-aisiais metais, organizacinės psichologijos tyrimų srityje, pirmą kartą pristatė Lodahl ir Kejner (1965), kurie įsitraukimą į darbą apibūdino kaip darbinės veiklos įtaką, žmogaus suvokiamos savivertės laipsniui, kai žmogus per darbinę veiklą identifikuoja savo bendrą įvaizdį. Šis pirminis įsitraukimo į darbą apibrėžimas, davė pradžią ir kitų mokslininkų tyrimams darbuotojų įsitraukimo tema. Vėlesniuose autorių darbuose, įsitraukimo į darbą sąvoka praplėčiama, į ją įtraukiami darbuotojų suinteresuotumo, susitelkimo, užimtumo, susidomėjimo / pažinimo proceso, motyvacijos veiksniai. Hackman ir Lawler (1974) įsitraukimą į darbą traktuoja kaip darbuotojo individualią motyvaciją jo atliekamam darbui. Kanung (1979) – įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip žmogaus psichologines sąsajas su turimu darbu – tai yra kiek asmuo yra užsiėmęs ir rūpinasi savo esamu darbu organizacijoje.

Vis dėlto, svarbu pastebėti, kad nors darbuotojų įsitraukimo sąvoka mokslinėje literatūroje pirmą kartą paminėta XX a. 7 dešimtmečio viduryje, didesnis mokslinis ir praktinis susidomėjimas darbuotojų įsitraukimu, kaip teorine koncepcija, pastebimas XX a. pabaigoje ir yra sietinas su radikaliu pasaulio ekonomikos pertvarkymu, padariusiu įtaką ir organizacinių sistemų struktūrai.

Remiantis Saks (2017), mokslinėje literatūroje galima išskirti keturis pagrindinius darbuotojų įsitraukimo analizės metodus, kurie turėjo svarbios įtakos tolesnei sąvokos raidai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Įsitraukimo į darbą samprata ir teoriniai požiūriai

Mokslinis požiūris	Metai	Autorius	Samprata	Teorinis požiūris
Darbuotojų įsitraukimas kaip poreikių patenkinimas	1990	V. Kahn	Įsitraukimas kaip visavertis dalyvavimas atliekant darbinis vaidmenis, kuriuose darbuotojas nukreipia savo pažintinę, emocinę ir fizinę energiją, darbo užduoties atlikimui. Įtraukimo veiksniai: prasmingumas, saugumas ir galimybė naudotis ištekliais.	Kognityvinė psichologija
Darbuotojų įsitraukimas kaip perdegimo sindromo antitezė	1998	Maslach ir Leiter	Įsitraukimas nėra apibrėžiamas kaip atskiras konstruktas, bet kaip teigiama perdegimo sindromo priešingybė. Įsitraukimo komponentai (aukštas energijos lygis, atsidavimas, efektyvumo jausmas) apibrėžiami kaip priešingi perdegimo sindromo komponentams (išsekimas, cinizmas, neefektyvumas).	Kognityvinė psichologija
Pasitenkinimo ir įsitraukimo metodas	2002	Harter ir kt. Gallup modelis	Įsitraukimo procesas kaip įvairių darbuotojų poreikių tenkinimas. Patenkinus darbuotojo poreikius, pastebimas darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu ir darbinis entuziazmas.	Pozityvioji psichologija
Daugialypis požiūris į įsitraukimo procesą	2006	A.Saks <i>Trimatis modelis</i>	Darbuotojų įsitraukimas kaip darbuotojo „atsakas“ į ekonominius ir socioemocinius organizacijos išteklius. Įsitraukimas yra trimatis kognityvinių, emocinių ir elgesio komponentų darinys.	Socialinių mainų

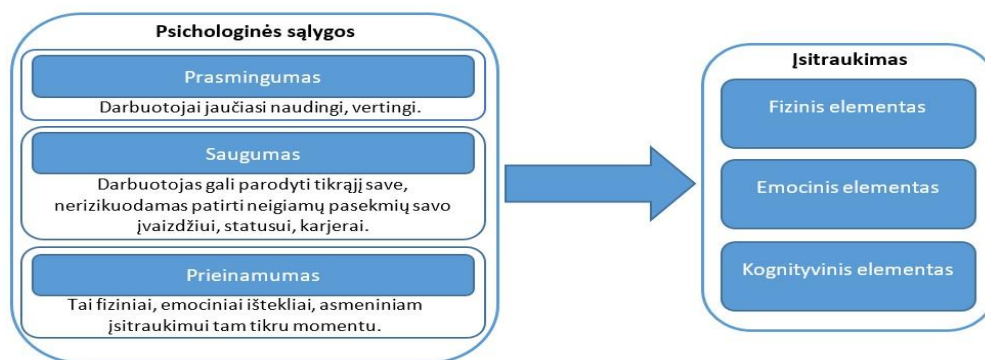
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Saks, 2017

Analizuojant mokslininkų pateiktas įsitraukimo į darbą sampratas, svarbu išskirti, kad svarbų indėlį sampratos vystymui pateikė W. Kahn (1990). Remiantis autoriumi, asmeninis įsitraukimas buvo apibrėžtas kaip situacija, kai „žmonės įtraukia arba neįtraukia savo asmeninį „Aš“ atlikdami tam tikrus darbo vaidmenis“ (Kahn, 1990). Mokslininkas apibrėžė pozityviojo įsitraukimo į darbą sampratą, kuria apibūdino darbuotojų vaidmenų įsisavinimą organizacijoje, išreiškiamą per tris elementus. Pasak autoriaus, atliekant savo vaidmenį darbe, darbuotojai save išreiškia per fizinės, kognityvinės, emocinės saviraiškos procesus, kurie yra sąlygoti psichologinių veiksnių. Kognityvinis elementas sietinas su darbuotojo įsitikinimais apie organizaciją, darbo sąlygų suvokimu, santykiais

su vadovais. Emocinis elementas sietinas su darbuotojo emocine būseną darbe, jo nuotaika, jaučiamu psichologiniu klimatu. Trečiasis – fizinis elementas – apibūdina darbuotojo energiją, esamą darbo krūvį, patiriamą įtampą, nuovargį. Iš šio apibūdinimo, galime suprasti, kad siekiant darbuotojų įsitraukimo, svarbus yra ne tik fizinis elementas, tačiau ir psichologinis faktorius: psichologinė, emocinė darbuotojo būseną bei bendras teigiamas psichologinis-socialinis klimatas organizacijoje.

1 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo modelis



Šaltinis: Kahn, 1990

Remiantis tuo, kad darbuotojo įsitraukimas organizacijoje per laiką kinta, priklausomai nuo darbe patirtos emocinės/psichologinės patirties, Kahn (1990) išskyrė psichologinės būsenos sąlygas, lemiančias įsitraukimą – tai prasmingumas, saugumas, prieinamumas (žr. 1 paveikslas).

Malch ir Leiter (1998) darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip *perdegimo sindromo antitezę*. Įsitraukimas nėra apibrėžiamas kaip atskiras konstruktas, bet kaip teigiama autorių, yra perdegimo sindromo priešingybė. Įsitraukimo komponentai (aukštas energijos lygis, atsidavimas, efektyvumo jausmas) apibrėžiami kaip priešingi perdegimo sindromo komponentams (išsekimas, cinizmas, neefektyvumas).

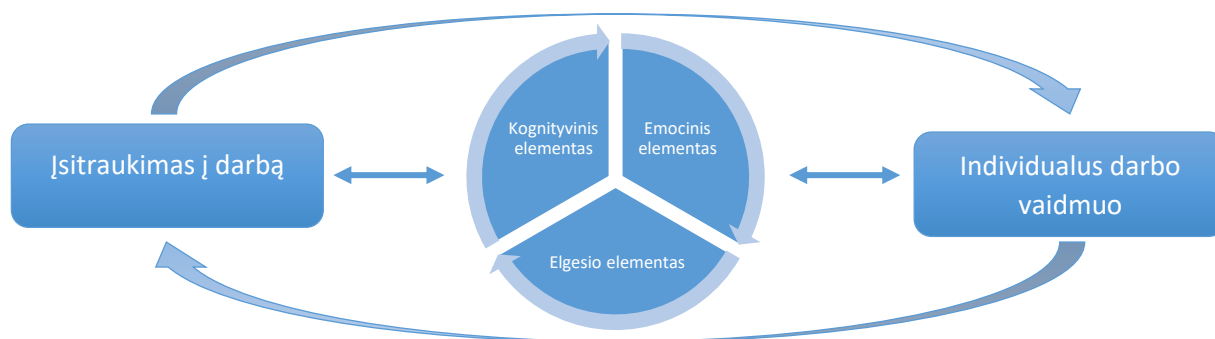
Harter (2002) darbuotojų įsitraukimo sąvoką apibrėžia kaip individualų pasinėrimą į darbą, entuziazmo pasireiškimą darbo proceso eigoje, *pasitenkinimo darbu* atsiradimą. Kita vertus, remiantis autoriumi galima teigti, kad įsitraukimo būseną yra didelio pasitenkinimo darbu pasekmė. Darbuotojų įsitraukimo sąvoka yra kokybinė personalo savybė, kurią sudaro geranoriškas požiūris, ne tik į vadovus, bet ir į visą organizaciją apskritai, organizacijoje veikiančios misijos; tikslų, principų geranoriškas priėmimas nepertraukiamas abipusis dialogas, vadovas – pavaldinys lygiu. Remiantis

Gallup (2002) darbuotojų įsitraukimas reiškia entuziazmą, su kuriuo darbuotojas atlieka savo darbą, ir tuo pačiu metu jis yra toks pat įsitraukęs ir patenkintas savo darbu. Šis požiūris darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu vertina kaip tapačias sąvokas.

Saks (2006), pasiūlė *daugialypį požiūrį* į įsitraukimo procesą. Autorius šio požiūrio rėmuose darbuotojų įsitraukimo sampratą laiko unikalia konstrukcija, susidedančia iš kognityvinių, emocinių ir elgesio komponentų, susijusių su individualiu darbo vaidmeniu. Saks (2006) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra kaip darbuotojo *atsakas* į ekonominius ir socioemocinius organizacijos išteklius. Remiantis autoriumi, įsitraukimas yra trimatis kognityvinių, emocinių ir elgesio komponentų darinys.

2 paveikslas

Trimatis darbuotojų įsitraukimo modelis, pagal Saks (2006)



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Saks, 2006

(Baumruk, R., Gorman, Jr., B., & Gorman, 2006) Baumruk (2006) teigimu, darbuotojų įsitraukimas – tai strateginė alternatyva, kuria organizacija gali padidinti savo produktyvumą ir identifikuoti organizacijoje esančius talentus. MacLeod ir Clarke (2009) darbuotojų įsitraukimą tapatina su emociniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Autorių teigimu, darbuotojo įsitraukimas per emocinį įsipareigojimą, sąlygoja darbuotojo entuziazmą, atsidavimą organizacijai ir turi įtakos darbo rezultatų gerinimui.

Hewitt (2012), įsitraukimą apibūdina kaip sprendimą, kuris organizacijai padeda sumažinti su darbuotojų kaita susijusius kaštus. Remiantis autoriumi, darbuotojų įsitraukimas tolygiai skatina ir jų lojalumą organizacijai, tad skatindama įsitraukimą, organizacija gali minimizuoti savanorišką darbuotojų kaitą ir dėl šios kaitos atsirandančius naujų darbuotojų įdarbinimo kaštus.

Tripathi ir Sharma (2016) teigimu, darbuotojų įsitraukimas – tai jų darbinių pareigų ir entuziazmo joms atlikti sintezė, kurios rezultatu tampa siekis prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mehz ir Singh (2016) – įsitraukimą išskiria kaip pozityvių motyvų visumą, kuri emociniu, pažintiniu ir fiziniu požiūriu jungia darbuotoją su organizacija. Remiantis Bandura ir Lyons (2017), darbuotojų įsitraukimas – tai motyvacijos, įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu aspektus jungiantis konstruktas. Autorių teigimu, įsitraukimas yra laikina darbuotojo būseną itin glaudžiai susijusi su motyvacija, kurios metu, darbuotojas susikoncentruoja į organizacijos tikslus, atliekamus darbus identifikuoja kaip svarbius ir reikšmingus organizacijos lygiu ir dėl to jaučia didesnę įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu.

4 lentelė

Įsitraukimo į darbą samprata ir jos koncepcijos raiška

Šaltinis	Samprata / apibrėžimas	Raiška organizacijoje
Baumruk (2006)	Darbuotojų įsitraukimas – tai strateginė alternatyva, kuria organizacija gali padidinti savo produktyvumą ir identifikuoti organizacijoje esančius talentus.	Veiklos produktyvumas, talentų identifikavimas
MacLeod ir Clarke (2009)	Darbuotojų įsitraukimą tapatiną su emociniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai. Autorių teigimu, darbuotojo įsitraukimas per emocinį įsipareigojimą, sąlygoja darbuotojo entuziazmą, atsidavimą organizacijai ir turi įtakos darbo rezultatų gerinimui.	Emocinis įsipareigojimas, geri darbuotojo rezultatai
Hewit (2012),	Įsitraukimą apibūdina kaip sprendimą, kuris organizacijai padeda sumažinti su darbuotojų kaita susijusius kaštus.	Maža darbuotojų kaita, finansinė nauda
Harter (2012)	Įsitraukimo sąvoką apibrėžia kaip individualų pasinėrimą į darbą, entuziazmo pasireiškimą darbo proceso eigoje, „pasitenkinimo darbu“ atsiradimą.	Darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, yra į jį pasinėręs
Tripathi ir Sharma (2016)	Darbuotojų įsitraukimas – tai jų darbinių pareigų ir entuziazmo joms atlikti sintezė, kurios rezultatu tampa siekis prisidėti prie organizacijos sėkmės.	Darbuotojas siekia organizacijos sėkmės
Mehz ir Singh (2016)	Įsitraukimą išskiria kaip pozityvių motyvų visumą, kuri emociniu, pažintiniu ir fiziniu požiūriu jungia darbuotoją su organizacija.	Darbuotojas tapatinasi su organizacija, įsitraukia per emocinį, pažintinį ir fizinį lygmenį
Bandura ir Lyons (2017)	Darbuotojų įsitraukimas – tai motyvacijos, įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu aspektus jungiantis konstruktas. Įsitraukimas yra laikina darbuotojo būseną itin glaudžiai susijusi su motyvacija, kurios metu, darbuotojas susikoncentruoja į organizacijos tikslus, atliekamus darbus identifikuoja kaip svarbius ir reikšmingus organizacijos lygiu ir dėl to jaučia didesnę įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu.	Darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, tapatina save su organizacija, jaučia organizacinį įsipareigojimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo sampratos mokslinėje literatūroje apžvalgą, galime pastebėti, kad skirtingų laikotarpių autorių pateiktose įsitraukimo sampratos definicijose išryškėja tam tikros tendencijos. Pirmiausia, svarbu pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimas, kaip rezultatas, organizaciniu lygmeniu, sietinas su konkurenciniu pranašumu ir finansine nauda organizacijai. Tačiau, taip pat, analizuojant darbuotojų įsitraukimo sampratą, svarbu išskirti, kad darbuotojų įsitraukimas, kaip procesas, daugumos autorių sietinas su psichologiniais faktoriais, kurie apima tokius darbuotojų įsitraukimo aspektus, kaip darbuotojo motyvacija, entuziazmas, identifikuojama atliekamo darbo svarba, jaučiamas pasitenkinimas darbu ir emocinis įsipareigojimas organizacijai.

1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo organizacijoje kategorijos ir lygiai

Dėl teigiamo poveikio organizacijos veiklos rezultatams, organizacijos yra suinteresuotos turėti kuo didesnę įsitraukusių darbuotojų dalį. Tačiau svarbu išskirti, kad dėl skirtingo organizacijų veiklos pobūdžio, dydžio, vidinės organizacijos kultūros, sunku identifikuoti ir pritaikyti vieningą ir nekintančią darbuotojų įsitraukimo sistemą. Saks (2006) teigimu, darbuotojų įsitraukimas, pagal įsitraukimo, kaip reiškinio priežastines dedamąsias, gali būti skirstomas į tris grupes (žr. 3 pav.) – tai *asmeninis įsitraukimas*, taip pat *įsitraukimas į darbą sąlygojamas darbuotojo atliekamų užduočių svarba* ir trečia – tai *organizacinis įsitraukimas*.

3 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo skirstymas pagal Saks (2006)

ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS	Atsidavimas darbui sąlygotas asmeninio smalsumo.
ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ	Sąlygotas įdomiu darbu - užduočių svarba, iššūkių susijusių su užduotimis poreikis, darbo prasmingumas.
ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS	Reikalingas pasitenkinimas darbu, būtinas grįžtamasis ryšis, svarbus finansinis atlygis, tačiau labiausiai reikalingas tinkamas vidinis klimatas.

Šaltinis: Saks, 2006

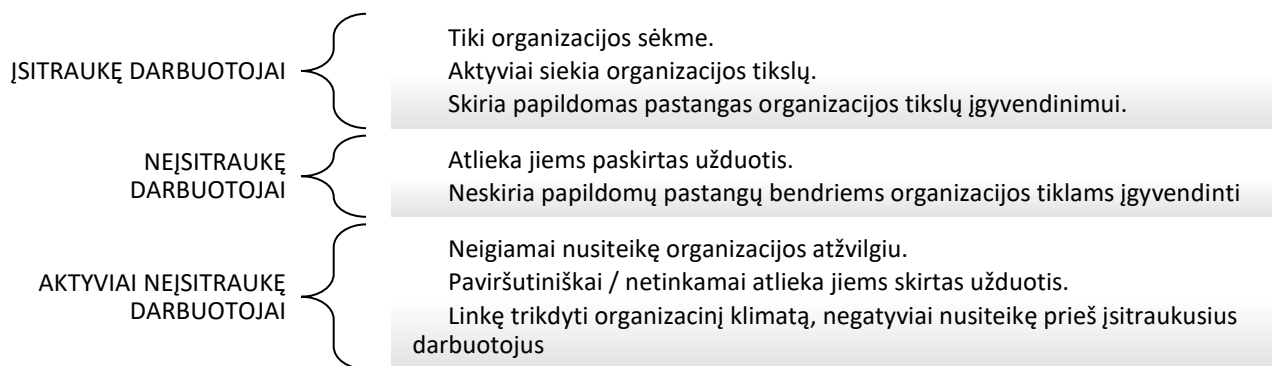
Remiantis Saks (2006), asmeninis įsitraukimas – tai darbuotojų atsidavimas darbui, organizacinių tikslų siekimas, susijęs su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Dažniausiai šios įsitraukimo kategorijos darbuotojus labiausiai skatina jų asmeninis smalsumas. Antroji grupė – tai darbuotojų įsitraukimas į darbą, kuris sietinas su darbuotojui deleguojamomis užduotimis, jaučiama

jų svarba, iššūkiams. Šios grupės įsitraukimą, labiausiai sąlygoja įdomus darbas. Asmenys įsitraukę į darbą, šioje kategorijoje prioritetu laiko delegavimą, užduočių svarbą, jiems mažiau reikšmingi finansiniai aspektai. Trečioji grupė – tai organizacinis įsitraukimas. Šiai kategorijai priklausantys darbuotojai labiausiai vertina pasitenkinimą darbu, jie turi būti motyvuojami, jaustis pripažinti, sulaukti grįžtamojo ryšio. Jiems svarbus finansinis įvertinimas, tačiau prioritetu laiko organizacinį klimatą, kuriame jaučia galimybę atsiskleisti.

Remiantis Anitha (2014), organizacijose galima identifikuoti tris skirtingas darbuotojų grupes – tai *įsitraukę darbuotojai*, *neįsitraukę darbuotojai* ir *aktyviai neįsitraukę darbuotojai*. Pirmoji grupė – tai darbuotojai, kurie tiki organizacija ir aktyviai siekia jos tikslų, skiria papildomas pastangas šiems tikslams pasiekti. Antroji grupė – tai neįsitraukę darbuotojai, kurie yra susitelkę ties jiems skirtu užduočių atlikimu, tačiau nėra suinteresuoti investuoti papildomų pastangų siekiant bendrą organizacijos tikslų. Trečioji grupė – tai aktyviai neįsitraukę darbuotojai. Ši grupė, tai negatyviai organizacijoje nusiteikusi darbuotojų dalis, kuri skirtas užduotis atlieka paviršutiniškai ar netinkamai. Taip pat, dažnai šiai kategorijai priklausantys darbuotojai yra linkę trikdyti vidinį organizacijos klimatą, skleidžia neigiamas emocijas ir stengiasi paveikti įsitraukusius darbuotojus, jų motyvaciją ir entuziazmą.

4 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo grupės

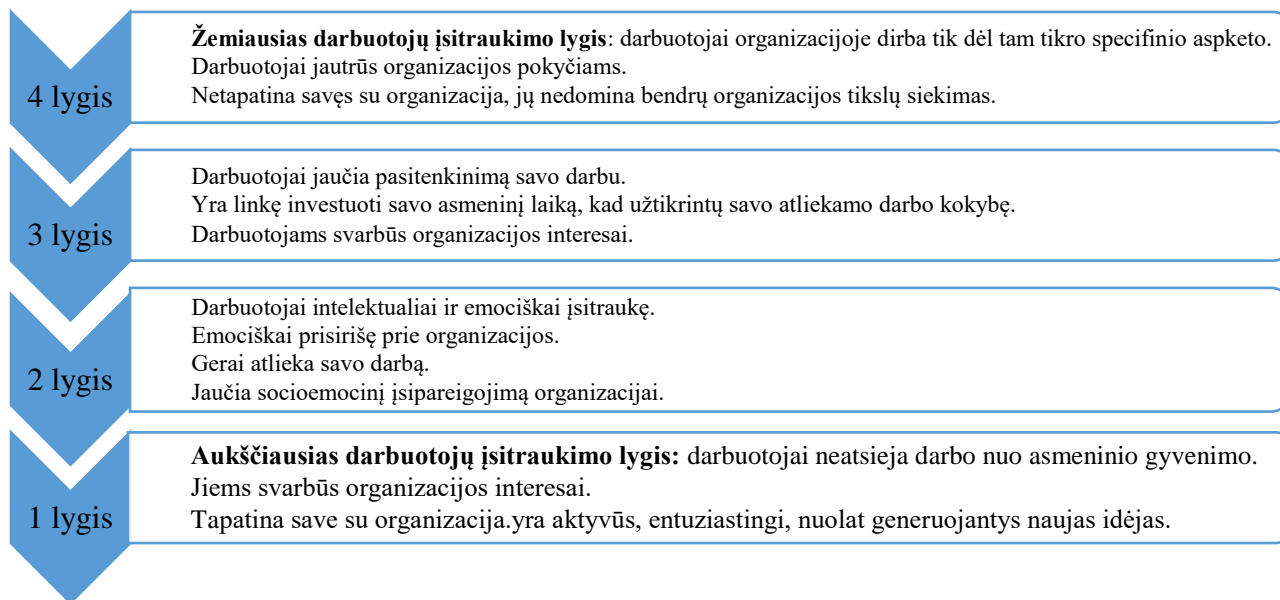


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rao, 2017

Išsamesnį darbuotojų įsitraukimo grupių skirstymo modelį pateikia Rao (2017). Autorius įsitraukusius darbuotojus organizacijoje skirsto į 4 grupes, pagal darbuotojų įsitraukimo mastą (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo skirstymas, pagal įsitraukimo mastą



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rao, 2017

Pirmiausia išskiriami žemiausio įsitraukimo lygio darbuotojai, kurie prie organizacijos yra prisirišę dėl tam tikro specifinio aspekto ir todėl joje lieka. Šiai kategorijai priklausantys darbuotojai, jautriai reaguoja į organizacijos valdymo politikos pokyčius, darbo užduočių specifikos pakitimus. Antroji grupė – tai įsitraukusių darbuotojų dalis, kurie jaučia pasitenkinimą darbu, yra linkę investuoti papildomą savo asmeninį laiką, siekdami savo atliekamo darbo kokybės. Šiai darbuotojų grupei yra svarbūs organizacijos interesai, jie jaučia malonumą dirbdami organizacijoje. Sekantis darbuotojų skirstinys, tai intelektualiai ir emociškai įsitraukę darbuotojai. Šie darbuotojai yra emociškai prisirišę prie organizacijos, jie ne tik gerai atlieka tiesioginį savo darbą, tačiau jaučia ir tam tikrą socioemocinį įsipareigojimą organizacijai. Ketvirtoji darbuotojų grupė, tai darbuotojai, kurie neatsieja darbo nuo savo asmeninio gyvenimo, yra visapusiškai įsitraukę. Jiems svarbūs organizacijos interesai, jie tapatina save su organizacija, siekia jos tikslų, yra entuziastingi, energingi, generuojantys naujas ir rezultatyvias idėjas. Ši darbuotojų grupė organizacijai atneša didžiausią finansinę naudą.

Taigi, analizuojant darbuotojų įsitraukimo skirstymo kategorijas ir modelius, galima išskirti, kad pagal darbuotojų įsitraukimo mastą, darbuotojus galime suskirstyti į lygius, nuo aukšto darbuotojų

įsitraukimo lygio iki žemiausio, kuriame taip pat galime identifikuoti ir papildomą darbuotojų kategoriją, kuri ne tik yra neįsitraukusi, tačiau sąmoningai ir negatyviai stengiasi paveikti įsitraukusių darbuotojų dalį. Taip pat, labai svarbu išskirti, kad darbuotojų įsitraukimą galime diferencijuoti į *asmeninį įsitraukimą*, sietiną su asmeninėmis darbuotojo savybėmis (pvz.: smalsumas, atkaklumas ir kt.) bei *organizacinį įsitraukimą*, kuris siteinas su organizacijos vaidmeniu organizuojant ir valdant darbo procesus (pvz.: grįžtamojo ryšio darbuotojui teikimas, atlygio už atliekamą darbą teisingumas ir kt.

1.3. Ketinimas išeiti iš darbo: samprata ir jį lemiantys veiksniai

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijų veikloje darbuotojai yra pagrindinis išteklius, išėjimas iš darbo, darbuotojų kaita – tai rimta ir nuolatinė žmogiškųjų išteklių valdymo problema. Kiekviena organizacija, neatsižvelgiant į jos vietą, dydį ar verslo pobūdį, visada rūpinosi darbuotojų ketinimu išeiti (Belete, 2018). Dysvik & Kuvaas (2013) teigimu, darbuotojų išėjimas, sudaro papildomas įdarbinimo ir mokymo išlaidas, ir tuo metu, organizacijos produktyvumas mažėja. Taigi, darbuotojo praradimas, aukštas darbuotojų kaitos rodiklis, organizacijai kainuoja laiko ir finansinius išteklius. (Belete, 2018) teigimu, darbuotojų kaita yra vienas iš brangiausių ir sunkiausiai įveikiamų žmogiškųjų išteklių iššūkių organizacijų veikloje visame pasaulyje. Ketinimas yra artimiausias realaus elgesio kintamasis (Abdullateef et al., 2014). Tad siekiant išvengti su darbuotojų praradimu susijusių problemų, organizacijoms svarbu gebėti identifikuoti darbuotojus ketinančius išeiti iš darbo.

Wang et al. (2020) teigimu – darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo, nereiškia, kad darbuotojas būtinai išeis, tačiau nurodo išreikštą asmens norą/ mintį tai padaryti. Darbuotojų ketinimas išeiti, reiškia *tikimybę*, kad darbuotojas paliks dabartinį darbą (Ngamkroeckjoti et al., 2012). Taigi, ketinimas išeiti, kaip reiškinys, nenurodo, kad darbuotojai, kurie ketina tai padaryti būtinai palieka organizaciją, tačiau, remiantis Abdullateef et al. (2014), ketinimas išeiti – tai elgesio išraiška, kuri ilgainiui daro įtaką su atsiskyrimu nuo organizacijos susijusiam elgesiui.

Kang & Sung (2017), ketinimą išeiti, išreiškė kaip dinamišką procesą. Darbuotojui patekus į organizaciją, organizacija sąveikauja su asmens nuomone, požiūriu, vertybėmis. Jei šios dvi tarpusavyje sąveikaujančios šalys negali pasiekti abipusio bendradarbiavimo ir pusiausvyros, darbuotojo patirtis ir asmeniniai jausmai sukels atsiskyrimo krizę. Šis procesas, galiausiai veda prie to, kad darbuotojas palieka organizaciją (Kang & Sung, 2017).

Įvairūs atlikti tyrimai nustatė skirtingus veiksnius, atsakingus už darbuotojų ketinimo išeiti fenomeną. Vieni iš šių veiksnių, autorių yra labiau siejami ir priskiriami asmeninėms, individualioms darbuotojo charakteristikomis (kaip pavyzdžiui – darbo stažas (Chowdhury, 2015), pasitenkinimas darbu (Zito et al., 2018), organizacinis įsipareigojimas (Guzeller & Celiker, 2020) emocijos, perdegimas (H. Wang et al., 2020), suvokiamas organizacinis palaikymas ir patiriamas stresas (Tetteh et al., 2020) ir kt.), kiti – analizuojami organizacijos lygmeniu (pavyzdžiui – lyderystės stiliai (Siew, 2017), organizacinė kultūra (K.H. Yasas Udara Haggalla, 2017)).

Jha (2009) teigimu, nei vienas veiksnys negali būti vienareikšmiškai priskirtas darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, tad analizuojant šiuos veiksnius, siūloma laikytis holistinio požiūrio.

Mokslinėje literatūroje, kaip vienas iš svarbių veiksnių galinčių turėti įtakos darbuotojų ketinimui išeiti išskiriami lyderystės stiliai. Griffin ir Moorhead (2014) apibrėžė lyderystę kaip procesą ir kaip tam tikrą savybių rinkinį. Kaip procesas – lyderystė apima neformalią ir/ar neprievartinę įtaką. Lyderystė kaip savybė – kam nors priskiriamų charakteristikų, savybių rinkinys, kuris leidžia sėkmingai daryti įtaką-paveikti kitus. Kai kalbame apie lyderystę, turime atsižvelgti į vadovavimo stilius. Kaip (Puni et al., 2016), vadovavimo stilius yra būdas, kuri vadovas ar lyderis pasirenka savo pavaldinių atžvilgiu, kitaip tariant – kaip vadovas vykdo vadovavimo funkcija. „Šiandieninėje pasaulinės konkurencijos aplinkoje, efektyvus vadovavimo stilius gali padėti reguliuoti darbuotojų kaitos rodiklius“ (Swamy, 2014). Siew (2017) teigimu, vadovavimo stiliai turi stiprų ryšį su darbuotojų ketinimu išeiti. Remiantis (Puni et al., 2016), autokratinis vadovavimo stilius lemia aukštesnį darbuotojų kaitos rodiklį. Autorių teigimu, autokratinio stiliaus vadovai daugiau dėmesio skiria veiklos rezultatams, o ne žmonėms. Tuo tarpu demokratinis vadovavimo stilius yra priskiriamas prie veiksnių, galinčių padėti išvengti darbuotojų kaitos rodiklio augimo. Tačiau ir šioje vietoje negali būti vienareikšmiško vertinimo. (Long et al., 2012) nustatė neigiamą ne reikšmingą ryšį tarp ketinimo išeiti ir transakcinės bei transformacinės lyderystės stilių. O štai (Siew, 2017), savo tyrime atrado reikšmingą ryšį tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės ir darbuotojų ketinimo išeiti.

Mokslinėje literatūroje taip pat randama tyrimų, kurie kaip svarbų veiksnį turintį įtakos ketinimui išeiti, išskiria organizacinį teisingumą. Organizacinis teisingumas – „tai subjektyvus darbuotojų suvokimas ir vertinimas organizacijoje vykstančių procesų ir procedūrų, suvokiant juos kaip teisingus ir sąžiningus individualiu darbuotojo atžvilgiu“ (OZTURK et al., 2016). (Sokhanvar et al., 2016) atliktas tyrimas nustatė, kad organizacijos teisingumas turi reikšmingą atvirkštinį ryšį

darbuotojų ketinimui išeiti. Kuo organizacijoje geriau vertinamas organizacinis teisingumas, tuo mažesnis darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo rodiklis. Kuo darbuotojo suvoktas organizacinis teisingumas, organizacijos naudojamų priemonių atžvilgiu – veiklos rezultatų vertinimas (procedūrinis) teisingumas ir darbuotojų gaunamo įvertinimo ir naudų (paskirstomasis) teisingumas, suvokimas ir vertinimas yra aukštesnis, tuo aukštesnis ir darbuotojų pasitenkinimas bei organizacinis įsipareigojimas ir visa tai mažina ir darbuotojų ketinimą palikti organizaciją (Phayoonpun & Mat, 2014).

Mokslinėje literatūroje autorių pateikiamos ir ketinimo išeiti bei demografinių kintamųjų sąsajos. Tokie kintamieji kaip darbo stažas, užimamos pareigos, šeimyninė padėtis, darbo užmokestis, atsižvelgiant į autorių (Chowdhury, 2015), (Emiroğlu et al., 2015), (Victoria & Olalekan, 2016) pateikiamus tyrimų rezultatus, gali būti įvardinami ir kaip veiksniai turintys įtakos darbuotojų ketinimui išeiti. Pavyzdžiui (Tunku et al., 2013) atliktas tyrimas nustatė reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ir lyties, amžiaus ir šeimyninės padėties demografinių respondentų charakteristikų. Pateiktame tyrime matoma, kad moterys yra labiau linkusios palikti organizaciją nei vyrai, taip pat vyresnio amžiaus ir šeimą turintys respondentai yra labiau linkę pasilikti organizacijoje, nei jaunesni ir/ ar šeimos neturintys respondentai.

Apibendrinant, darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo galima apibūdinti kaip pirminį, kognityvinį kaitos komponentą, atsirandantį ir galimą identifikuoti anksčiau, nei darbuotojas imasi realių veiksmų ir savanoriškai palieka organizaciją. Ketinimas išeiti – tai pirminis darbuotojo savanoriškos kaitos proceso etapas, kurio metu darbuotojas iš pradžių suformuoja mintį, nuostatą, apie galimybę išeiti iš darbo, tačiau šis etapas neapima galutinio, faktinio veiksmo – išėjimo iš organizacijos. Analizuojant mokslinius tyrimus, galima matyti, kad darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo fenomenas, yra plačiai tiriama mokslinių tyrimų sritis, tačiau nėra konkretaus vienareikšmio modelio, nusakančio veiksnius ir priežastinius šio reiškimo atsiradimo ryšius.

1.4. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos ir pagrindinės nuostatos

Karta gali būti identifikuojama kaip panašaus amžiaus individų grupė, kuriuos sieja patirtis viename istoriniame periode (Ryder, 1965). Skirtingų kartų individai, dalinasi svarbia gyvenimo patirtimi, siejama su tam tikrais gyvenimo etapais vykstančiais panašiu metu – vienos kartos atstovai išgyvena įsimintinus įvykius panašiam žmogaus vystymosi amžiaus etape (Kowske ir kt. 2010). Howe ir Strauss (1991) teigimu, kartos yra veikiamos įvairių jėgų, sietinų su socialiniais, istoriniais,

kultūriniais, ekonominiais, technologiniais ir kitais pasaulio raidos konceptais, kurie asmens vystymosi procese ir suformuoja skirtingas charakterio ypatybes, vertybinį požiūrį. Šiuo atveju, svarbu suprasti, kad organizacijose dirbančios skirtingos kartos, pasižymi ne tik skirtingu amžiumi, bet ir požiūrių skirtumais į darbą ir pačią organizaciją.

Remiantis mokslinių autorių teigimu (Strauss ir Howe (1991); (Stewart et al., 2017), (Kicheva, 2017) ir kt.), kartas galima klasifikuoti pagal gimimo metus, tačiau nėra vieningo sutarimo, dėl amžiaus kartų nustatymo (žr. 5 lentelė). Šiame darbe remtasi Pew Research Center (2019) pateikiama kartų klasifikacija.

5 lentelė

Kartų klasifikacija pagal skirtingus šaltinius

Karta	Autorius, gimimo laikotarpis		
	Howe, Strauss (1991)	Pew Research Center (2019)	Kicheva (2017)
Kūdikių bumo	1943 – 1960 m.	1946 – 1964 m.	1946 – 1964 m.
X karta	1961 – 1981 m.	1965 – 1980 m.	1965 – 1979 m.
Y karta	1982 – 2000 m.	1981 – 1996 m.	1980 – 1994 m.
Z karta	1982 – 2000 m.	1997 – 2012 m.	1995 – 2009 m.

Šaltinis: Strauss ir Howe (1991); Pew Research Center (2019); Kicheva (2017)

Remiantis kartų amžiaus klasifikavimo kategorijomis, galima teigti, kad šiuo metu pasaulinėje darbo rinkoje dalyvauja keturios kartos – tai kūdikių bumo, taip pat X, Y ir Z kartos. Atsižvelgiant į tai, darbe ir pasirinkta analizuoti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų darbuotojus. Stewart ir kt., (2017) teigimu, darbo aplinkoje susiduriančios keturios darbuotojų kartos pasižymi skirtingomis individualiomis ir su darbu susijusiomis charakteristikomis. Atižvelgiant į tai, aktualu analizuoti, kokie esminiai skirtumai egzistuoja tarp skirtingų Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų darbuotojų.

Kūdikių bumo karta – tai pirmoji karta užaugusi po Antrojo pasaulinio karo ir didžiosios depresijos laikmečio. Šios kartos atsovai vertina gyvenimo kokybę Johnson Controls, 2010). Darbo aplinkoje, jie itin vertinami dėl gerų bendravimo įgūdžių (Murphy, 2007). Remiantis autorių Winefield et al. (2016) tyrimu, šios kartos atstovams darbe labai svarbi socialinė parama, draugiška palaikanti kultūra. Lyons ir kt. (2012) atliktame tyrime, buvo pastebėta, kad kad Kūdikių bumo kartos

atstovų mobilumo lygis yra mažesnis už X ir Y kartų, ir lyginant su šiomis kartomis Kūdikių bumo atstovai vienoje organizacijoje praleidžia ilgesnį laiką.

Edmunds ir Turner (2005) teigimu, X karta – laikoma pirmąją globalaus pasaulio karta. Remiantis Tanner (2013), X kartos atstovai vadovaujasi nuostata, kad darbas skirtas tam, kad gyventų. Šios kartos atstovai siekia darbo ir laisvalaikio balanso. X kartos darbuotojai linkę būti nepriklausomais, tačiau mėgsta komandinį darbą, jiems svarbūs tarpusavio santykiai su bendradarbiais. Šios kartos atstovai taip pat pasižymi kūrybiškumu ir yra technologiškai raštingi. Birkman (2013) teigimu, šios kartos atstovams, svarbios karjeros galimybės, darbo prasmingumas, įvertinimas ir teisingas atlygis. Remiantis Tolbize (2008), X karta, kaip darbuotojai pasižymi lojalumu ne organizacijai, bet savo profesijai. Reismwitz ir Lyer (2009) tyrimo duomenimis, vidutiniškai kas antras X kartos atstovas sulaukęs 32 metų, jau gali būti pakeitęs vidutiniškai iki 9 darbo vietų. Tolbize (2008) atlikto tyrimo duomenimis – 40 % šios kartos atstovų norėtų likti ir dirbti toje pačioje įmonėje visą likusį laiką.

Analizuojant Y kartos darbuotojų ypatybes, ši karta laikoma technologijų eros karta. Remiantis Birkman (2013), dėl technologinio raštingumo, tūkstantmečio kartos atstovai, paprastai geba atlikti daug užduočių, jie yra linkę mokytis ir profesiskai tobulėti. Remiantis Kicheva (2017), šios kartos darbuotojai yra produktyvūs, optimistiški, atvirai bendraujantys, tačiau nepasižymi lojalumu organizacijai, jiems svarbi saviraiškos galimybė, todėl jie nėra linkę prisirišti prie vienos darbo vietos. Autorės teigimu šios kartos atstovai dažniau būna lojalūs savo vadovui arba tam tikram projektui. Remiantis Codrington (2011), liberalėjantis pasaulis, paskatino šios kartos toleranciją, Y kartos atstovai yra linkę kovoti už žmogaus teises, jie laikomi socialiai atsakinga karta, kuriai svarbios globalios socialinės problemos.

Z karta (mokslininkų dar kartais vadinama karta C (angl. k. *Connect, Communication, Change*), neabejotinai skiriasi nuo pirmtakų savo pasaulėžiūra, požiūriu į darbą ir lūkesčiais. Šią kartą galima vadinti skaitmenine karta, kuri virtualų pasaulį identifikuoja lygiagrečiai su realiu pasauliu. Remiantis Bascha (2011), Z karta auga kartu su socialiniais tinklais ir komunikaciją skaitmeninėse medijose identifikuoja kaip viena iš savo asmenybės identitetų. Slavin (2015) teigimu, Z kartos atstovai yra labai pasitikintys savo jėgomis, maištingi, kovoiantys, vertinantys laisvę, tačiau stokojantys atsakomybės. Autorės teigimu, dėl tokių kartos bruožų, darbo aplinkoje Z kartos darbuotojai gali būti itin reiklūs organizacijos atžvilgiu. Manoma, kad Z kartai organizacijoje bus

reikalingas lankstumas, sietinas su vadovų požiūriu, darbo laiko ir vietos galimybėmis. Remiantis Bridges (2015), šios kartos atstovai organizacijoje identifikuos mentorystės svarbą, bus sparčiai tobulėjantys, tačiau didesnę dėmesį skiriantys ne išskirtinai profesinių įgūdžių tobulinimui, o asmeninių savybių „soft skills“ ugdymui. Middlemiss (2015) teigimu, Z kartos darbuotojai bus linę dirbti kompanijose, kurios yra atviros ir skaidrios, demonstruoja savo rūpestį bendruomene ir socialine atsakomybe.

Analizuojant mokslinę literatūrą patebima, kad Y karta šiandien turi išskirtinį požiūrį į darbą lyginant su praėjusiomis kartomis, tai siejasi su santykiu į darbą, darbdaviu kaip autoritetu įsitraukimu į skirtingas organizacijos veiklas bei socialinės atsakomybės vertinimu. Vakarų šalyse, kartų skirtumų įtakos tiek socialinėje tiek ekonominėje sferose, jau eil metų yra mokslininkų dėmesio centre. Kalbant apie Z kartos darbuotojų socioemocinius ir sociokultūrinius bruožus, jie tampa neįprastu iššūkiu vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojams, norint suprasti patį įsitraukimo į darbą procesą ir socialinės atsakomybės vertinimo priežastinius ryšius. Nepaisant visuomenėje vyraujančio nedarbo, šiuolaikinis jaunimas yra pasirengęs keisti darbą tik tuo atveju jei jų lūkesčiai nėra patenkinami ir jie negauna to, ko tikisi. Y kartą dažniausiai tenkina darbas atitinkamoje organizacijoje, tik tada, kai pats darbas ir darbo sąlygos yra atitinkančios jų lūkesčius. Y karta apima asmenis, kurie turi bendras istorines ir socialinio gyvenimo patirtis, leidžiančias susitapatinti su tomis pačiomis vertybėmis, bei panašių socioekonominės erdvės suvokimu (Saks 2006).

Apibendrinant galime teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų požiūris į organizacijoje vykstančius procesus, kitas vertybines nuostatas yra jautrus reiškinys, priklausomas nuo daugelio faktorių, tokių kaip organizacijos sociokultūrinė erdvė, ekonominiai rodikliai, organizacinis kultūros lygmuo ir kt. Analizuojant Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų vertybines nuostatas ir požiūrį, pastebima, kad skirtingose kartų kohortose vyrauja skirtingos vertybinės nuostatos ir požiūriai susiję ne tik su darbo santykiais, bet ir savęs kaip rinkos dalyvio suvokime. Galime daryti prielaidą, jog tyrimų laukas analizuojant šios problematikos kontekstą yra daugialypis, apimantis ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų kaip proceso dalyvių lygmenis.

1.5. Įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos skirtingų kartų darbuotojų kontekste

Organizacijos veikloje taikomos ĮSA praktikos, demonstruoja organizacijos vertybes (Ouakouak et al., 2020), kaip teigia (Kang & Sung, 2017), organizacijos nesutaptis su asmeniniais darbuotojo įsitikinimais ir vertybinėmis nuostatomis, gali lemti ketinimo išeiti iš darbo atsiradimą. (Memon et al., 2015) autorių teigimu, žemas darbuotojų įsitraukimo lygis gali būti vienas iš veiksnių, galinčių paskatinti darbuotojo ketinimą palikti organizaciją. Kaip nurodo (Stewart et al., 2017) skirtingos kartos viena nuo kitos skiriasi savo laikmečio įvykių patirtimis, kurios formuoja jų vertybines nuostatas, gyvenimo stilių, siekius, požiūrį į kasdienes procesus, tarp jų ir darbą. Tad kartu skirtumai gali lemti ir skirtingą požiūrį į darbą ir su juo susijusius vidinius ir išorinius procesus - įmonių socialinę atsakomybę, ketinimus keisti darbą, įsipareigojimą organizacijai, darbo stilių, įsitraukimą į darbą ir kita.

Įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo sąsajos

Analizuojant mokslinę literatūrą, sunku rasti tyrimų, pagrindžiančių tiesioginį įmonių socialinės atsakomybės ryšį su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo. Tačiau yra tyrimų, kurie glaudžiai susiję ir gali būti reikšmingi analizuojant ĮSA ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajas. Ankstesni tyrimai rodo, kad ĮSA turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui (E. M. Lee et al., 2013), (Singhapakdi et al., 2015). Pastebima, kad darbuotojai jaučia stipresnį prisirišimą prie organizacijos, kai organizacija yra socialiai atsakinga (Hollingworth ir Valentine (2014); Story ir Neves, (2015). (Du et al., 2015), nustatė, kad ĮSA teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

Taip pat mokslinėje literatūroje, galima pastebėti, kad ryšys tarp ĮSA ir darbuotojų ketinimo išeiti, dažnai tiriamas pasitelkiant tarpininkaujančius konstruktus pavyzdžiui – (Nejati et al., 2021) nustatė, kad pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp ĮSA ir ketinimo išeiti. Remiantis (Low et al., 2017), vidinės ĮSA praktikos (tokios kaip organizacinis teisingumas, darbo ir šeimos balansas, karjeros galimybės), gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų ketinimui išeiti, medijuojant organizaciniam įsipareigojimui ir pasitenkinimui darbu, taip pat vidinės ĮSA praktikos turi ir tiesioginę įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Apibendrinant, įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas, reiktų išskirti, kad mokslinėje literatūroje sunku rasti tyrimų, tiesiogiai nagrinėjančių ir pagrindžiančių ĮSA ir darbuotojų ketinimo išeiti konstrukto tarpusavio ryšius, tačiau yra atlikta tyrimų, iš dalies pagrindžiančių ĮSA ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstrukto tarpusavio sąsajas. Taigi, atsižvelgiant į tai, darbe keliami hipotezė:

H1 – įmonių socialinė atsakomybė daro tiesioginę įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo tyrimai vis dar laikomi pakankamai nauja ir mažai ištirta sritimi. Tačiau analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamus šios srities tyrimus, galima pastebėti, kad tarp ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo yra nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. Glavas ir Piderit (2009), nustatė, kad ĮSA skatina darbuotojų įsitraukimą, kai darbuotojas suvokia ĮSA svarbą ir ĮSA identifikuoja, kaip reikšmingą procesą, jo, kaip darbuotojo atžvilgiu. Cropanzano ir Rupp (2008) teigimu, darbuotojai ĮSA identifikuoja kaip naudą ir įsitraukia į organizacijos veiklą, vykdant ĮSA, dėl paramos, kurią jie gaus, nes teigiama, kad organizacijos savo veikloje vykdančios SA principus, yra sąžiningesnės ir sąžiningiau elgiasi su savo darbuotojais. Taip pat, teigiamą ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, vėliau dar kartą patvirtino Glavas (2012), kurio teigimu, šių dviejų konstruktyvų teigiamo ryšio priežastis yra tai, kad socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai, darbe atranda didesnę organizacijos ir savo asmeninių vertybių suderinamumą ir tai leidžia jiems jausti didesnę jų atliekamo darbo prasmę. Caliguri ir kt. (2013), patvirtindami teigiamą ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, išskyrė trijų ĮSA veiksmų tarpusavio sąveiką – tai projekto/atliekamo darbo prasingumo, socialinės-psichologinės organizacijos paramos/palaikymo ir reikiamų išteklių prieinamumo, kuri skatina darbuotojų įsitraukimą. Rosso ir kt. (2010) atlikę ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio ryšio tyrimus, pasiūlė, kad SA organizacijų veikloje, galėtų būti traktuojama kaip būdas, per kurį darbuotojai galėtų rasti savo buvimo organizacijoje prasmę, nes teigiamai suvokdami bendrąją ĮSA svarbą, jaučia, kad savo atliekamu darbu prisideda prie didesnio gėrio. Grant ir kt. (2008) nustatė, kad indėlis į didesnę gėrį, skatina darbuotoją jaustis savimi patenkintu ir tai turi teigiamos įtakos jų asmeninei identifikacijai su organizacija, kurioje dirba. Remiantis Glav (2016), organizacijos veikloje integruojami SA principai gali būti naudojami kaip strateginis būdas, suteikti darbuotojui prasingumo darbe jausmą ir taip skatinti darbuotojų įsitraukimą.

Svarbu pastebėti, kad tiesioginių tyrimų susijusių su ĮSA ir darbuotojų įsitraukimu nėra daug. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad yra tyrimų, susijusių su ĮSA ir kitų konstruktyvų, kurie yra glaudžiai susiję su darbuotojų įsitraukimu, sąveika, kurie gali būti naudojami kaip papildomi argumentai, įrodantys reikšmingą ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Valentine ir Flaischman (2008) nustatė teigiamą ryšį tarp ĮSA ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Teigiamą ryšį tarp šių dviejų konstruktyvų, savo tyrime taip pat patvirtino Glavas ir Kelley (2014). Grant (2008),

nustatė teigiamą ryšį tarp ĮSA ir vidinės darbuotojo motyvacijos. Svarbu pastebėti, kad tiek pasitenkinimas darbu, tiek vidinė darbuotojo motyvacija, remiantis moksline literatūra, yra sudedamosios darbuotojų įsitraukimo konstrukto dalys. 2016 m. Glavas atliko tyrimą, remiantis įsitraukimo teorija, kurio metu buvo siekiama iširti ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio sąveiką per du darbuotojų įsitraukimo veiksnius – tai suvokiamą organizacinę paramą ir autentiškumą (gebėjimą būti savimi) darbe. Remiantis Glavas (2016), tyrime buvo nustatyta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokimo apie ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo, kurį sąlygojo autentiškumas, tačiau organizacinės paramos konstruktas, kaip moderatorius, neturi teigiamo ryšio darbuotojų įsitraukimui. Glavas (2016) teigimu, organizacinė parama gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, kai darbuotojai identifikuoja, kad organizacinė parama yra susijusi su ĮSA skatinimu ir tampa papildomos veiklos, ne susijusios su tiesioginėmis pareigomis, įsipareigojimu darbuotojui atlikti (Glavas, 2016). Autoriaus atliktame tyrime teigiama, kad „ĮSA turi teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui, tačiau darbuotojai nenori, kad ĮSA reikalautų papildomo darbo, viršijančio darbuotojų esamą darbo kiekį“ (Glavas, 2016). Umphress ir Bingham, (2011) teigimu, ĮSA integravimas organizacijoje, gali padėti suvaldyti ir per didelį/ kenksmingą darbuotojų įsitraukimą, kai dėl darbuotojo prisirišimo prie organizacijos ir visiško savo identiteto sutapatinimo su organizacija, darbuotojas siekia organizacijos tikslų nepaisydamas verslo etikos ar moralinių vertybių principų.

Apibendrinant, įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas, reiktų išskirti, kad mokslinėje literatūroje yra atlikta tyrimų, pagrindžiančių ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto tarpusavio ryšius. Tačiau svarbu pastebėti, kad tyrimai nėra vienareikšmiški ir ne visais atvejais buvo gautas teigiamas ĮSA ir tam tikrų įsitraukimo konstrukto ryšys. Taigi, atsižvelgiant į tai, darbe keliami hipotezė:

H2 – įmonių socialinė atsakomybė daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Darbuotojų įsitraukimo konstrukto mediacija tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo

Tyrimų tiesiogiai tyrinėjamųjų darbuotojų įsitraukimo konstrukto mediaciją tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo nebuvo rasta. Nepaisant to, kad tiesioginių tyrimų nagrinėjamųjų ši reiškinį neatrasta, šių konstrukto tarpusavio sąsajos negali būti atmestos, nes atsižvelgiant į aukščiau pateiktą apžvalgą, buvo pateikta tyrimų, pagrindžiančių įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio ryšius, taip pat įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto tarpusavio sąsajas.

Mokslinėje literatūroje, taip pat randama tyrimų, nurodančių egzistuojančias sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti. (Santhanam & Srinivas, 2020) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas veiksnys, siekiant mažinti darbuotojų ketinimo išeiti reiškinį. Taip pat, analizuojant mokslinius tyrimus pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas, dažnai pasitelkiamas kaip mediatorius, ryšiui tarp tokių konstrukto kaip – pasitenkinimas darbu, patyčios darbe (Coetzee & van Dyk, 2018), organizacinis įsipareigojimas (Putri & Setianan, 2019), darbo aplinkos ir darbo savybių (Wan et al., 2018) ir ketinimo išeiti. Atsižvelgiant į tai, keliami hipotezė:

H3a – darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo.

Tyrimų, tiriančių skirtingų kartų moderacijos poveikį ryšiui tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo, taip pat skirtingų kartų (amžiaus) moderacijos poveikį ryšiui tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo, nebuvo rasta. Tačiau atskiri tyrimai rodo, kad yra skirtumų tarp kartų (amžiaus) ir jų ĮSA vertinimo, taip pat įsitraukimo ir ketinimo išeiti reiškinį.

Įvairiuose įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo, darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo tyrimuose randama įžvalgų, kad šie reiškiniai skiriasi kartų atžvilgiu. (Hommerová et al., 2020) atskleidė, kad yra reikšmingas ryšys tarp amžiaus ir ĮSA suvokimo. (Wisse et al., 2018) taip pat išskyrė, kad skirtingose amžiaus grupėse egzistuoja ĮSA suvokimo skirtumai. Tuo tarpu (Rosati et al., 2018) atliko tyrimą Italijoje (respondentai buvo Italijos bankų darbuotojai), kurių rezultatai atskleidė, kad tarp vyresnių ir jaunesnių darbuotojų ĮSA suvokimo reikšmingo skirtumo nėra. (Titko et al., 2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad amžius (karta) yra reikšmingas veiksnys, nusakantis skirtingą kartų atstovų požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę. (Haski-Leventhal et al., 2017) atliktame tyrime, buvo nustatyta, kad jaunesniosios kartos ĮSA vertinimas yra aukštesnis nei vyresniosios kartos, o (Titko et al., 2021) atliktame tyrime, gauti rezultatai rodo, kad vyresniosios kartos atstovų ĮSA vertinimas yra aukštesnis nei jaunesniųjų. Pasak tyrimą atlikusių autorių, jų gauti rezultatai yra gana priešaringi išvadoms, atskleistoms esamoje mokslinėje literatūroje „ir atitinka idėją, kad ĮSA yra sudėtingas reiškinys, kurį reikėtų ištirti išsamiau“ (Titko et al., 2021).

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad autoriai tiriantys skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą, pateikia rezultatų, ir išskiria ne vienodas sąlygas ir veiksnys, lemiančius skirtingų kartų atstovų darbuotojų įsitraukimą. (Raza et al., 2017) tyrime nustatyta, kad Y kartos darbuotojų įsitraukimui svarbi vadovo parama, taip pat šios kartos atstovai yra linkę į nuolatinį

mokymąsi ir tobulėjimą, jiems svarbu, kad organizacijoje jie turėtų galimybę kelti savo kompetencijas ir įgūdžius. (Ozcelik, 2015) taip pat teigia, kad Y kartos darbuotojų įsitraukimui didelę reikšmę turi karjeros ir mokymosi galimybės, šios kartos atstovams svarbu turėti galimybę lanksčiai derinti savo darbo grafiką, svarbu darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Tyrimas nurodė, kad X kartos atstovų įsitraukimui svarbūs tokie veiksniai kaip – kolegų įvertinimas ir palaikymas, tačiau jiems mažiau svarbi vadovo parama, jie mažiau linkę pasitikėti savo valdžia. Remiantis Heiskanen (2014), Kūdikių bumo kartos atstovų įsitraukimą skatina geri ir stiprūs tarpusavio santykiai su kolegomis, palanki organizacijos kultūra. (Suomäki et al., 2019) teigimu, kūdikių bumo kartos įsitraukimui svarbus atliekamo darbo pobūdis, jie labiau linkę įsitraukti į patį darbą, nei į organizacinį įsitraukimą.

(C. C. Lee et al., 2021) tyrimas nustatė, kad Z kartų darbuotojų įsitraukimui svarbus lankstumas ir pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Autorių teigimu, Z kartos darbuotojai gali turėti mažesnę šeimos prioritetą, tačiau jie vis tiek nori turėti lankstų darbo grafiką ir išlaikyti balansą tarp darbo ir savo asmeninių bei šeimos poreikių. (C. C. Lee et al., 2021) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad jei minėtas balansas yra pažeidžiamas, Z kartos darbuotojų įsitraukimas mažėja. autonomija yra teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu.

(Tunku et al., 2013) atliktas tyrimas nustatė reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ir amžiaus. Pateiktame tyrime matoma, kad vyresnio amžiaus ir šeimą turintys respondentai yra labiau linkę pasilikti organizacijoje, tuo tarpu jaunesni darbuotojai yra linkę keisti darbą ir palikti organizaciją. (Chowdhury, 2015), (Emiroğlu et al., 2015), (Victoria & Olalekan, 2016) atliktuose tyrimuose taip pat nustatė amžiaus reikšmingumą darbuotojų ketinimui išeiti.

Atsižvelgiant į tai keliamos hipotezės:

H3b – skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo; Z kartos darbuotojams, įmonių socialinė atsakomybė (ISA), daro didesnę įtaką įsitraukimui nei X ir Y kartoms, o X kartai daro mažiausią įtaką.

H5 – skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo; Z kartos darbuotojams, įmonių socialinė atsakomybė (ISA), daro didesnę įtaką ketinimui išeiti, nei Y ir X kartoms, o kūdikių bumo kartai daro mažiausią įtaką.

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA

Šioje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika. Detaliai apibūdinami tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pateikiamas konceptualus grafinis tyrimo modelis ir hipotezės. Pateikiami duomenų rinkimo metodai, duomenų rinkimui naudojami instrumentai, jų panaudojimo specifika ir tinkamumas, nustatomas tyrimo imties dydis. Tyrimo metodikoje pristatomas duomenų analizės metodas.

2.1. Tyrimo tikslas modelis ir hipotezės

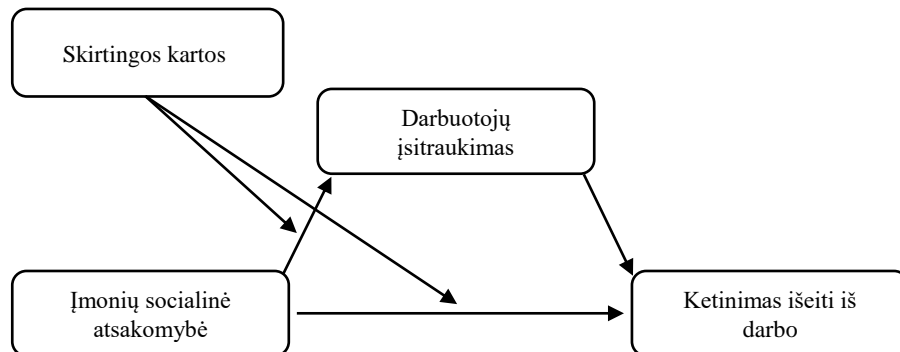
Tyrimo tikslas – įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą, Lietuvos organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Struktūrizuotos anketinės apklausos būdu, nustatyti skirtingų kartų darbuotojų įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo vertinimus.
2. Pagal Cronbach's alpha rodiklius nustatyti vidinį skalių suderinamumą.
3. Nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą, atliekant Kolmagorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus.
4. Naudojant reikšmingumo testus, nustatyti įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktyvų vertinimo skirtumus, pagal individualias ir organizacines demografines charakteristikas.
5. Atliekant mediacinę analizę, išanalizuoti, kaip darbuotojų įsitraukimas veikia ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo.
6. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų darbuotojų poveikį ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo.
7. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų darbuotojų poveikį ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

6 paveikslas

Tyrimo koncepcijos grafinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikta teorine mokslinės literatūros apžvalga

Tyrimo hipotezės:

H1 – Įmonių socialinė atsakomybė daro tiesioginę įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

H2 – Įmonių socialinė atsakomybė daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

H3a – darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo.

H3b – skirtingos kartos moderuoja darbuotojų įsitraukimo mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo.

H4 – skirtingos kartos moderuoja ryšį tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo; Z kartos darbuotojams, įmonių socialinė atsakomybė (ISA), daro didesnę įtaką ketinimui išeiti, nei Y ir X kartoms, o kūdikių bumo kartai daro mažiausią įtaką.

Tyrimo metodas: kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

2.2. Tyrimo respondentai, atranka ir imtis.

Tyrimo respondentai. Kadangi siekiama įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą, Lietuvos organizacijose, pasirinkta apklausti vyrus ir moteris, kurių amžius nuo 18 iki 60 metų.

Analizuojant duomenis šie kriterijai leistų palyginti, kokie yra esminiai statistiniai skirtumai tarp skirtingų respondentų demografinių charakteristikų. Gauti rezultatai padėtų atskleisti skirtingų X, Y ir Z kartų atstovų ĮSA suvokimą, o taip pat padėtų nustatyti, kurios kartos atstovų ketinimui išeiti iš darbo ir įsitraukimui į darbą, socialinė atsakomybė turi didžiausią įtaką.

Tyrimo imtis. Šiame tyrime taikytas imties metodas – patogioji atranka. Šis metodas grindžiamas patogiausių ir lengviausiai pasiekiamų tiriamosios visumos elementų atrinkimu. Todėl patogiosios atrankos pasirinkimą nulėmė tiriamosios populiacijos prieinamumas ir pasiekiamumas.

Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Paniotto formule. Remiantis oficialios statistikos portalo duomenimis, darbingo amžiaus žmonių (18-64 m.) užimtumo skaičius Lietuvoje 2020 m. siekė 1 653 100 asmenis

Populiacija (N): 1 653 100

Tyrimo imtis: 384

Anketinio tyrimo imtis sudaryta taip, kad jos savybės atspindėtų generalinės visumos savybes t.y. ji turi būti reprezentatyvi. Socialiniams tyrimams rekomenduojama imties dydį nustatyti, atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą (K. Kardelis, 2005). Imties dydis nustatytas pagal formulę:

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

Kur: **n** – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, **N** – generalinė aibė, **Δ** – paklaidos dydis.

2.3. Tyrimo organizavimas ir instrumentų pagrindimas

Tyrimo instrumento/ metodo pagrindimas. Tyrimu siekiama įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą, todėl šiam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Taikant anketinės apklausos metodą per trumpą laiką galima apklausti didelį respondentų skaičių, kuris svarbus tyrimo tikslumui ir patikimumui užtikrinti. Tad tam, kad per trumpą laiką būtų galima apklausti kuo didesnę respondentų skaičių ir atlikto tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni, anketinė apklausa ir buvo pasirinktas kaip tinkamiausias ir efektyviausias tyrimo metodas.

Anketinė apklausa buvo sudaryta remiantis pirmoje dalyje analizuota mokslinė literatūra. Anketą sudaro 3 klausimų blokai, kuriuose pateikiama nuo 6 iki 18 teiginių. Šie teiginiai

respondentams pateikti vertinti pagal Likerto skalę (žr. 6 lentelė). Klausimyno pabaigoje pateikiami klausimai, susiję su individualiomis respondentų demografinėmis charakteristikomis: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas dabartinėje organizacijoje. Ir organizaciniai klausimai: viešojo, privataus ar nevyriausybinių sektoriaus organizacija, organizacijos dydis, veiklos sritis. Šie demografiniai duomenys leidžia palyginti ar skirtingos demografinės grupės skirtingai vertina matuojamus kintamuosius, pavyzdžiui: leis analizuoti nagrinėjamą problemą skirtingų kartų kontekste.

Tyrimo klausimynas buvo platinamas naudojant www.apklausa.lt platformą ir siunčiamas respondentams elektroniniu paštu.

Matuojamų veiksmų ir jiems matuoti skirtų konstruktyvų paaiškinimas. Siekiant išmatuoti darbuotojų įsitraukimą, ketinimą išeiti iš darbo ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimą ir suvokimą, buvo sudaryti konstruktyvai su teiginiais (žr. 6 lentelė), kurių visuma leistų išmatuoti šiuos veiksmus.

6 lentelė

Klausimyno sandara

Konstruktas (klausimynas)	Autorius	Teiginių skaičius	Dimensija	Skalė
Utrechto (UWES) įsitraukimo į darbą klausimynas	Schaufeli ir Bakker (2001)	17	1, 4, 8, 12, 15, 17 teiginiai – vertina energingumą; 2, 5, 7, 10, 13 teiginiai – atsidavimą darbui; 3, 6, 9, 11, 14, 16 – pasinėrimą į darbą.	Teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1-niekada iki 7-visada (kiekvieną dieną).
Įmonių socialinės atsakomybės klausimynas	Turker (2009)	18	Aplinkosaugos: 4 teiginiai (1,2,3,4) Socialinė/ visuomeninė: 4 teiginiai (5,6,7,8) Į darbuotojus orientuota: 5 teiginiai (9,10,11,12,13) Orientuota į klientus 3: teiginiai (14,15,16) Teisinė: 2 teiginiai (17,18)	Teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku.
Ketinimo išeiti iš darbo klausimynas (TIS-6)	G. Roodt (2004)	6	–	Teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Schaufeli ir Bakker, 2001; Turker, 2009, G. Roodt (2004)

Svarbu paminėti, kad klausimyne naudojamų konstrukčių teiginiai išversti iš anglų kalbos ir respondentams pateikti lietuvių kalba. Siekiant patikrinti ar klausimynas respondentams yra aiškus, pirmame apklausos etape, buvo apklausti 4 respondentai, apklausą pildant kartu su tyrėju. Pateikiamas klausimynas yra pakoreguotas ir suderintas su respondентаis.

7 lentelė

Vidinis matuojamų skalių suderinamumas

Konstruktas	Darbo autorės nustatytos Cronbach's alpha
Darbuotojų įsitraukimas	0,825
Įmonių socialinė atsakomybė	0,795
Ketinimas išeiti iš darbo	0,854

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Statistinės analizės metodai. Atliekant statistinę tyrimo duomenų analizę naudojamas SPSS programinis statistinių duomenų analizės paketas/programa (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Tam, kad patvirtinti ar paneigti iškelta mokslinę hipotezę, taikomi šie duomenų analizės metodai:

- Stjudento-t testas nepriklausomoms imtims – bus naudojamas dviejų ir daugiau imčių palyginimui.
- Regresinė analizė – priklausomybių tarp atsitiktinių dydžių matematinei išraiškai (regresijos lygčiai) nustatyti ir jos parametrus analizuoti
- ANOVA testas – bus reikšmingų skirtumų tarp vidurkių nustatymui.
- Moderatoriaus analizė
- Mediatoriaus analizė

3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKOS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Įmonių socialinės atsakomybės įtakos skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui tyrime dalyvavo 579 respondentai, tad imties paklaida, esant 95 % pasitikėjimo lygiui nepakito ir išliko lygi 5 %.

Didesnė dalis apklausos dalyvių yra moterys, jos sudaro 61,3 %, o vyrai 38,7 % visų tyrime dalyvavusių respondentų. Tyrimo apklausoje, siekiant tiksliai nustatyti respondentų amžių pagal kartas, respondentams nebuvo pateikti amžiaus rėžiai pagal intervalus, ir respondentai galėjo pateikti tikslų savo amžių pagal pasirinkimo variantą ir analizuojant demografines charakteristikas, respondentai pagal jų pasirinktą atsakymą buvo priskirti atitinkamai kartai (SPSS programiniame pakete atliekant duomenų grupavimą). Analizuojant darbuotojų pasiskirstymą pagal kartas (suskirstyta remiantis Pew Research Center, 2014), matome, kad tyrime daugiausiai dalyvavo X kartos darbuotojų – 38,9 %, 28 % apklaustųjų sudaro Y kartos atstovai, 18 % – Kūdikių bumo kartos ir 15,2 % – Z kartos darbuotojų. Taip pat svarbu išskirti, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą – 75,1 % aukštasis universitetinis išsilavinimas ir 17,6 % aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Individualios respondentų charakteristikos (N=579)

Požymis	Respondentų pasiskirstymas	
	(vnt.)	(%)
Lytis		
Moteris	355	61,3
Vyras	224	38,7
Amžius/karta		
Kūdikių bumo karta	104	18
X karta	225	38,9
Y karta	162	28
Z karta	88	15,1
Išsilavinimas		
Vidurinis	3	0,5
Profesinis / spec.vidurinis	18	3,1

Nebaigtas aukštasis	21	3,1
Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	102	17,6
Aukštasis universitetinis	435	75,1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos duomenimis

Analizuojant organizacines respondentų charakteristikas – matoma, kad didžioji dalis respondentų yra dirbantys privačiame sektoriuje – 69,4 %, ir dabartinėje organizacijoje daugiausiai turintys 1-5 arba 11-20 metų stažą. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal tai, kokio dydžio organizacijoje jie dirba, matoma, kad respondentų pasiskirstymas panašus – truputį didesnė dalis visų respondentų dirba labai mažoje (1-9 darbuotojai) – 27,6 % ir vidutinio dydžio (50-249 darbuotojų) organizacijoje – 27,6 %. Analizuojant respondentai užima vadovaujančias pareigas turėdami tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, matome, kad duomenys taip pat pasiskirstę apylygiai, 51,5 % respondentų turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų ir 48,5 % – neturi. Išsamesni organizacinių charakteristikų duomenys pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Organizacinės respondentų charakteristikos (N=579)

Požymis	Respondentų pasiskirstymas	
	(vnt.)	(%)
Organizacijos sektorius		
Viešasis sektorius	157	27,1
Privatus sektorius	402	69,4
Nevyriausybinių organizacija (NVO)	20	3,5
Organizacijos dydis		
Labai maža (1-9 darbuotojai)	160	27,6
Maža (10-49 darbuotojai)	139	24
Vidutinė (50-249 darbuotojų)	160	27,6
Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	120	20,7
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje		
Iki 1 metų	81	14
1 – 5 metai	180	31,1
6 – 10 metų	87	15
11 – 20 metų	135	23,3
Daugiau nei 20 metų	96	16,6
Ar turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų		
Taip	298	51,5
Ne	281	48,5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos duomenimis

Svarbu pabrėžti, kad tolimesnėje duomenų analizėje, siekiant išlaikyti duomenų reprezentatyvumą, demografiniai duomenys apie darbuotojų išsilavinimą buvo koreguoti. Kadangi

vidurinio išsilavinimo atsakymo variantą pasirinkusių respondentų skaičius yra mažesnis nei 5, šis atsakymo variantas buvo pergrupuotas, ir priskirtas artimiausiam pagal reikšmę atsakymo variantui.

3.2. Įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo matavimo instrumentų patikimumas ir tinkamumas tiriamai populiacijai

Siekiant patikrinti tyrimo klausimyne naudojamų skalių patikimumą, apskaičiuojami *Cronbach's alpha* koeficientai. Remiantis Aiken, 2002 tam, kad skalę būtų galima laikyti patikima, ji turi būti ne mažesnė, nei 0,7.

10 lentelė

Vidinis skalių suderinamumas

Konstruktas ir jo dimensijos		Cronbach's alpha koeficientas
Įsitraukimas		0,825
Įsitraukimo dimensija	Energingumas	0,787
	Atsidavimas darbui	0,790
	Pasinėrimas į darba	0,791
Įmonių socialinė atsakomybė		0,795
Įmonių socialinės atsakomybės dimensija	Aplinkosauginė	0,816
	Socialinė-visuomeninė	0,818
	Į darbuotojus orientuota	0,815
	Į klientus orientuota	0,828
	Teisinė	0,832
Ketinimas išeiti iš darbo		0,854
Bendras viso klausimyno		0,829

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programinės įrangos paketu gautais tyrimo rezultatais

10 lentelėje pateikiami gauti vidinių skalių suderinamumo rezultatai. Bendras visų tyrimui naudotų skalių *Cronbach's alpha* koeficientas – 0,829 tad galima teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti tolesnei analizei. Lentelėje taip pat pateikiami atskirų konstrukto – įsitraukimo (ir jo dimensijų), įmonių socialinės atsakomybės (ir jos dimensijų) ir ketinimo išeiti iš

darbo vidinių skalių suderinamumo koeficientai, kurie yra aukštesni nei 0,7 ir todėl yra laikomi patikimais.

3.3. Kontrolinių veiksnių sąsajos su įmonių socialinės atsakomybės, su įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktais

Duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas. Duomenų pasiskirstymo normalumui įvertinti, buvo atlikti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Atliktų duomenų normalumo testų rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Duomenų pasiskirstymo normalumas

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Skewness	Kurtosis
	Statistic	p	Statistic	p		
Darbuotojų įsitraukimas	0,088	0,000	0,956	0,000	-0,797	0,611
Įmonių socialinė atsakomybė	0,096	0,000	0,966	0,000	-0,701	0,520
Ketinimas išeiti iš darbo	0,129	0,000	0,974	0,000	0,472	0,312

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis

Kaip matoma iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, atlikus Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testą, pastebima, kad normalumo sąlyga nėra tenkinama, nes P reikšmė turėtų būti didesnė nei 0,05, o šiuo atveju, P reikšmė lygi 0,000. Tačiau iš pateiktų duomenų taip pat matome, kad asimetrijos ir eksceso sąlygos tenkinamos, Skewness ir Kurtosis kriterijai (0,472 ir 0,312), patenka į reikiamą intervalą tarp -1 ir 1. Tad galime teigti, kad duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygos iš dalies yra tenkinamos ir tolesnei analizei bus galima naudoti parametrinius kriterijus.

Siekiant nustatyti ar yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp atskirų darbuotojų įsitraukimo, įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstrukto ir respondentų lyties, naudotas T-testas (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

T-testo rezultatai pagal demografines charakteristikas (respondentų lytis)

Kintamieji	Turi pavaldžių darbuotojų (N=298)		Neturi pavaldžių darbuotojų (N=281)		T-testas		
	Vidurkis	Std nuokrypis	Vidurkis	Std nuokrypis	t	p	P (2-tailed)
Socialinė atsakomybė	67.81	11.80	63.88	12.99	1,393	0,717	0,164
Ketinimas išeiti iš darbo	15.88	19.51	16.40	3.38	3,814	0,598	0,000
Įsitraukimas	90.63	19.51	83.05	18.88	-0,696	0,605	0,487

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis

Gauti duomenys rodo, kad dispersijos reikšmingai nesiskiria, nes visų tirtų konstrukto P reikšmės yra didesnės nei 0,05. Analizuojant gautus duomenis, galima matyti, kad nei tarp darbuotojų įsitraukimo, nei tarp įmonių socialinės atsakomybės ir respondentų lyties nėra statistiškai reikšmingų skirtumų. Tačiau matomas reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų ketinimo išeiti vyrų (mean = 15,5179) ir moterų (mean = 16,5324) grupėje. Iš gautų duomenų, galima daryti išvadą, kad moterys yra labiau linkusios į ketinimą išeiti iš darbo nei vyrai.

T-testas taip pat buvo atliekamas sikiant nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp atskirų darbuotojų įsitraukimo, įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstrukto ir dviejų tyrimųjų grupių (turi pavaldžių darbuotojų ir neturi).

13 lentelė

T-testo rezultatai pagal demografines charakteristikas (turi pavaldžių darbuotojų ir neturi)

Kintamieji	Moterys (N=355)		Vyrai (N=224)		T-testas		
	Vidurkis	Std nuokrypis	Vidurkis	Std nuokrypis	t	p	P (2-tailed)
Socialinė atsakomybė	66,48	12,48	64,99	12,62	3.805	0,004	0.000
Ketinimas išeiti iš darbo	16,53	3,07	15,52	3,19	-1.974	0.009	0.049
Įsitraukimas	86,50	18,99	87,67	20,48	4.746	0.377	0.000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis

Atlikus analizę (žr. 13 lentelė) patebime, kad dispersijos dviejose skirtingose grupėse (turi pavaldžių darbuotojų ir neturi) skiriasi statistiškai reikšmingai. Gauti rezultatai rodo, kad vertinant socialinę atsakomybę ir ketinimą išeiti iš darbo, dispersijos skiriasi reikšmingai ($p = 0,004 < 0,05$ ir $p = 0,009 < 0,05$). Tuo tarpu vertinant įsitraukimą dispersijos nesiskiria statistiškai reikšmingai ($p = 0,377 > 0,05$). Nulinė hipotezė, kad nėra reikšmingų skirtumų vertinant socialinę atsakomybę, įsitraukimą ir ketinimą išeiti iš darbo tarp dviejų grupių (turinčių pavaldžių darbuotojų ir neturinčių) yra atmetama nes $p = 0,000 < 0,05$. Galime daryti išvadą, kad tiriamieji užimantys vadovaujančias pareigas, linkę labiau vertinti įmonės socialinę atsakomybę nei respondentai neturintys pavaldžių darbuotojų. Tiriamieji neturintys pavaldžių darbuotojų yra labiau linkę išeiti iš darbo nei vadovaujančias pareigas užimantys. Įsitraukimo konstrukto vertinimas taip pat reikšmingai skiriasi šiose grupėse. Vadovaujančias pareigas užimantys yra linkę labiau įsitraukti į darbą nei pavaldžių darbuotojų neturintys (neužimantys vadovaujančių pareigų).

14 lentelė

ANOVA dispersijos testas pagal demografines respondentų charakteristikas (darbuotojų kartos)

Konstruktas	Kartos	N	Vidurkis	Std. nuokrypis	F	P
Ketinimas išeiti iš darbo	Z karta	88	17.00	3.71	6.390	0.000
	Y karta	162	16.59	3.12		
	X karta	225	15.85	2.88		
	Kūdikių bumo	104	15.33	3.01		
	Viso	579	16.14	3.15		
Socialinė atsakomybė	Z karta	88	64.09	14.14	1.897	0.129
	Y karta	162	64.73	13.60		
	X karta	225	66.98	11.96		
	Kūdikių bumo	104	66.96	10.23		
	Viso	579	65.91	12.54		
Įsitraukimas	Z karta	88	75.09	20.50	2.072	0.000
	Y karta	162	83.03	18.90		
	X karta	225	91.78	16.38		
	Kūdikių bumo	104	92.67	20.59		
	Viso	579	86.96	19.57		

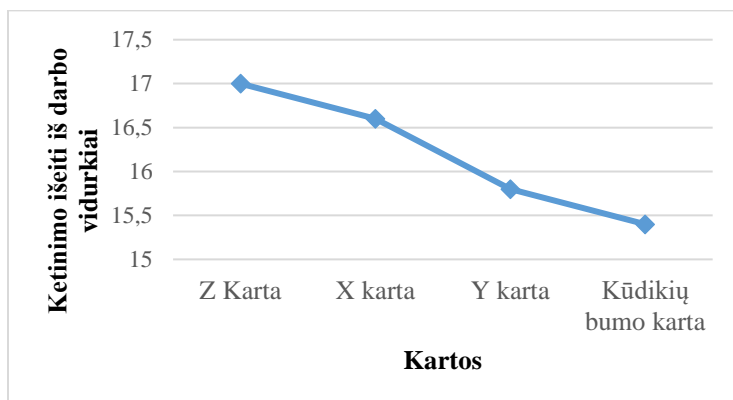
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais tyrimo rezultatais

14 lentelėje matoma, kad statistikos p reikšmė ketinimo išeiti iš darbo ir įsitraukimo dimensijose mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ($p=0.000<0,05$). Šiuo atveju galime teigti, jog vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ir nulinė hipotezė yra atmetama. Šiuo atveju priimame alternatyviąją hipotezę ir darome išvadą, jog įsitraukimas į darbą ir ketinimas išeiti iš darbo, statistiškai reikšmingai priklauso nuo tiriamųjų amžiaus atstovaujancio tam tikrą kartą. Tuo tarpu

nulinė hipotezę amžius neturi įtakos vertinant socialinės atsakomybės dimensiją, nėra atmetama, nes vidurkiai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų, p yra didesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ($p=0.129>0.05$).

7 paveikslas

Skirtingų amžiaus kartų darbuotojų ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto vidurkių trendas

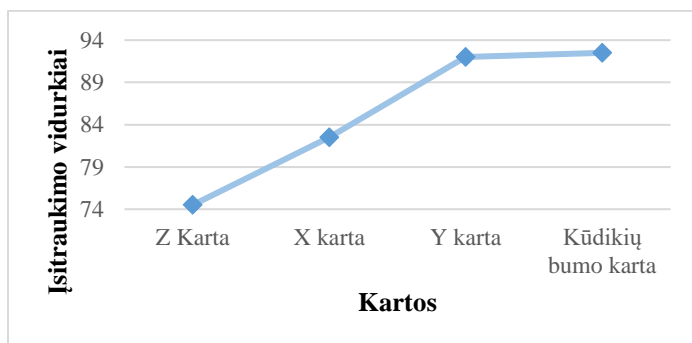


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo duomenimis

Šioje diagramoje (žr. 7 pav.) pateikiami vizualiniai ir skaitiniai parametrai leidžia lengvai palyginti keturias amžiaus grupes kurios suskirstytos į kartas. Aiškiai matome, kad amžiaus Z kartos ketinimo išeiti iš darbo vertinimas yra aukščiausias, o Boomers kartos ketinimo išeiti iš darbo vertinimas yra žemiausias. Galime daryti išvada, kad tolygiai didėjant amžiui, ketinimas išeiti iš darbo silpnėja.

8 paveikslas

Skirtingų amžiaus kartų ir kintamojo „įsitraukimas“ vidurkių trendas



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo duomenimis

Šioje diagramoje (žr. 8 pav.) pastebima, kad Z kartos atstovų įsitraukimo vertinimas yra žemiausias ir su kiekviena karta kyla iki X kartos amžiaus grupės. X kartos ir Boomers kartos atstovų įsitraukimo vertinimas yra praktiškai vienodas.

15 lentelė

ANOVA organizacijos tipas

Konstruktas	Organizacijos tipas	N	Vidurkis	Std. nuokrypis	F	P
Ketinimas išeiti iš darbo	Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)	157	16.83	2.96	5.459	0.004
	Privatus sektorius	402	15.90	3.24		
	Nevyriausybinė organizacija (NVO)	20	15.50	1.67		
	Viso	579	16.14	3.15		
Socialinė atsakomybė	Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)	157	64.17	13.20	6.452	0.002
	Privatus sektorius	402	66.16	12.18		
	Nevyriausybinė organizacija (NVO)	20	74.55	10.80		
	Viso	579	65.91	12.54		
Įsitraukimas	Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)	157	84.32	17.96	2.072	0.127
	Privatus sektorius	402	87.83	20.17		
	Nevyriausybinė organizacija (NVO)	20	90.00	18.35		
	Viso	579	86.96	19.57		

15 lentelėje matoma, kad statistikos p reikšmė ketinimo išeiti iš darbo ir socialinės atsakomybės dimensijose mažesnė už pasirinktas reikšmingumo lygmenį $p=0.000 < 0,05$. Galime teigti, jog vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ir nulinę hipotezę yra atmetama. Šiuo atveju priimame alternatyviąją hipotezę ir darome išvadą, jog socialinė atsakomybė daro įtaką ketinimui išeiti iš darbo, taip pat viešojo sektoriaus darbuotojai labiau nei privataus ir nevyriausybinių linijų išeiti iš darbo $p < 0.004$.

3.4. Socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto regresinė analizė

Siekiant išsiaiškinti socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio priklausomybes, atlikta tiesinė regresinė analizė. Išnagrinėta bendra socialinės atsakomybės konstrukto įtaka ketinimui išeiti iš darbo, o taip pat išanalizuotos atskirų socialinės atsakomybės dimensijų (aplinkosauginės, socialinės-visuomeninės, į darbuotojus orientuotos, į klientus orientuotos ir teisinės) įtaka ketinimui išeiti iš darbo. Gauti tiesinės regresinės analizės statistiniai parametrai

pateikti 15 lentelėje. Žemiau pateikiamos matematinės lygtys, paaiškinančios veiksnių sąsajas vertinimo skalėje.

1. Y (ketinimas išeiti iš darbo) = $-0,731 + -0,055X$ (Socialinė atsakomybė orientuotą į klientą) + E
 Kai socialinė atsakomybė orientuotą į klientą (X) vertinimo skalėje nuo 1 iki 5 padidėja 1, tai bendras ketinimas išeiti iš darbo (Y) sumažėja - 0,055.

2. Y (ketinimas išeiti iš darbo) = $-8,326 + -0,286X$ (Socialinė atsakomybė orientuotą į darbuotoją)+ E
 Kai socialinė atsakomybė orientuotą į darbuotoją (X) vertinimo skalėje nuo 1 iki 5 padidėja 1, tai bendras ketinimas išeiti iš darbo (Y) sumažėja -0,286.

3. Y (ketinimas išeiti iš darbo) = $-0,169 + -0,07X$ (Socialinė visuomeninė atsakomybė)+ E
 Kai socialinė/visuomeninė dimensija (X) vertinimo skalėje nuo 1 iki 5 padidėja 1, tai bendras ketinimas išeiti iš darbo (Y) padidėja 0,007.

4. Y (ketinimas išeiti iš darbo) = $1,500 + -0,058 X$ (Aplinkosauginė socialinė atsakomybė) + E
 Kai aplinkosauginė socialinės atsakomybės dimensija (X) vertinimo skalėje nuo 1 iki 5 padidėja 1, tai bendras ketinimas iš darbo padidėja 0,058.

16 lentelė

Tiesinės regresinės analizės statistiniai matai (a)

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Modelio statistika			
		Determinacijos koeficientas R ²	Statistinis reikšmingumas (p)		Multikolinearumas (VIF)
			(ANOVA)	(T-test)	
Socialinė Atsakomybė bendrai	Ketinimas išeiti iš darbo	0.160	.000	.000	1.000
Aplinkosauginė dimensija		0.080	.000	.134	1.000

Socialinė/ visuomeninė		0.064	.000	.866	1.000
Į darbuotojus orientuota		0.202	.000	.000	1.000
Į klientus orientuota		0.01	.000	.465	1.000
Teisinė		0.037	.000	.816	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu

Siekiant išsiaiškinti, kuris socialinės atsakomybės veiksnys stipriausiai siejasi su ketinimo išeiti iš darbo konstruktui, analizei pasitelkiamas determinacijos koeficientas. Šis koeficientas parodo, kiek tam tikras veiksnys paaiškina nagrinėjamą reiškinį. 15 lentelėje pateikiami tiesinės regresinės analizės parametrai. Matome, kad ketinimą išeiti iš darbo stipriausiai veikia į darbuotojus orientuota socialinės atsakomybės dimensija ($R^2 = 0,202$). Remiantis gautais duomenimis, galime teigti, jog įmonės, kurių socialinė atsakomybė yra mažiau orientuota į darbuotoją, darbuotojai labiau linkę išeiti iš darbo. Stebint kitus regresinės analizės parametrus – socialinės atsakomybės bendrai ir atskirų socialinės atsakomybės veiksnių, pastebima, kad sąsajos tarp jų yra silpnos ($R^2 < 0,02$) ir ketinimui išeiti iš darbo įtakos nedaro.

17 lentelė

Tiesinės regresinės analizės statistiniai matai (b)

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Modelio statistika			
		Determinacijos koeficientas R^2	Statistinis reikšmingumas (p)		Multikinearumas (VIF)
			(ANOVA)	(T-test)	
Socialinė Atsakomybė	Įsitraukimas	0.287	.000	.000	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais tyrimo duomenimis

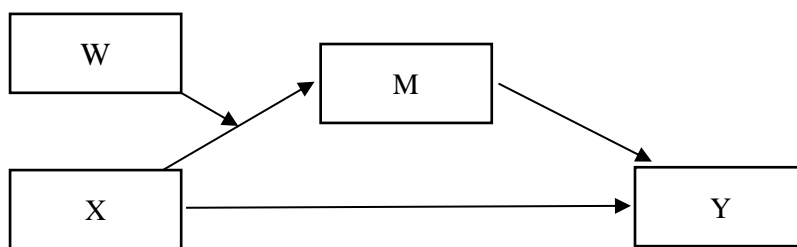
Siekiant išsiaiškinti, ar socialinė atsakomybė turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, analizei pasitelkiamas determinacijos koeficientas. Šis koeficientas parodo, kiek tam tikras veiksnys paaiškina nagrinėjamą reiškinį. 17 lentelėje pateikiami tiesinės regresinės analizės parametrai. Matome, kad socialinė atsakomybė pakankamai stipriai veikia darbuotojų įsitraukimą ($R^2 = 0,287$), o reikšmingumo koeficientas yra mažesnis nei 0.05 ($p=0.00 < 0.05$) Remiantis gautais duomenimis, galime teigti, jog įmonės, kurių socialinė atsakomybė yra aukštesnė darbuotojai linkę labiau įsitraukti į darbą.

3.5. Darbuotojų įsitraukimo mediacijos ir moderuotos mediacijos įtaka ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti

Siekiant nustatyti darbuotojų įsitraukimo mediacijos ir moderuotos mediacijos įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės, naudotas mediacijos ir moderuotos mediacijos statistinės analizės metodas. Duomenys buvo apdoroti SPSS programai skirtu makrokomandų rinkiniu PROCESS V4.0 (Andrew. F Hayes, 2018). Įmonių socialinė atsakomybė buvo parinkta kaip nepriklausomas kintamasis (X), ketinimas išeiti iš darbo kaip priklausomas kintamasis (Y), darbuotojų įsitraukimas, kaip mediatorius (M), darbuotojų kartos (amžius), kaip moderatorius (W) (žr. 9 pav.).

9 paveikslas

Konceptualus mediacijos ir moderuotos mediacijos grafinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. F. Haynes, 2013)

Atliekant mediacijos analizę, buvo apskaičiuotos dvi regresijos. Pirmosios regresijos modelis, nusako, kad tarp nepriklausomo kintamojo – įmonių socialinės atsakomybės ir šiuo atveju priklausomo kintamojo – darbuotojų įsitraukimo yra statistiškai reikšmingas ryšys ($p = 0.000 < 0.05$) Determinacijos koeficientas (R-sq) nurodo, kad įmonių socialinė atsakomybė 36,7 % lemia darbuotojų įsitraukimą.

Antrosios regresijos modelis nusako, kad du, šiuo atveju nepriklausomi kintamieji – įmonių socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas turi statistiškai reikšmingą ryšį darbuotojų ketinimui išeiti, ($p = 0.000$). Determinacijos koeficientas ($R\text{-sq} \geq 0,20$) nurodo, kad įmonių socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas lemia 25.8 % darbuotojų ketinimo išeiti.

Darbuotojų įsitraukimo mediacija tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo pasitvirtino. Netiesioginis poveikis tarp nepriklausomo kintamojo ĮSA ir priklausomo kintamojo ketinimo išeiti yra neigiamas ir tai reiškia, kad įsitraukimas medijuoja ryšį tarp ĮSA atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo, visų keturių kartų intervaliniai kintamieji yra neigiami.

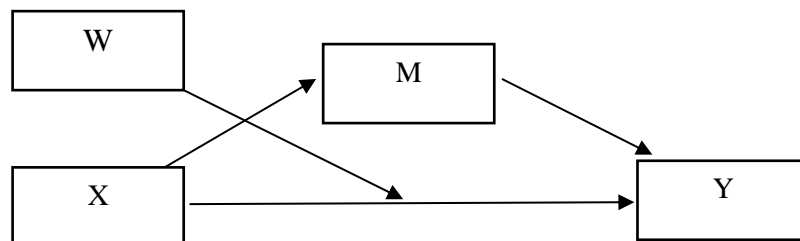
Moderuota mediacija nepasitvirtino. Intervaliniai kintamieji turėjo skirtingas, teigiamą ir neigiamą, reikšmes.

3.6. Kartų moderatoriaus įtaka ryšiui tarp ĮSA ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ir įtaka ryšiui tarp ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo

Siekiant nustatyti skirtingų (Kūdikių buvo, X, Y ir Z) kartų įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo ir įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo, naudotas mediacijos ir moderuotos mediacijos statistinės analizės metodas. Duomenys buvo apdoroti SPSS programai skirtu makrokomandų rinkiniu PROCESS V4.0 (Andrew. F Hayes, 2018). Moderatoriaus analizei atlikti, sukurtas grafinis modelis (žr. 10 pav.).

10 paveikslas

Konceptualus moderacijos grafinis modelis



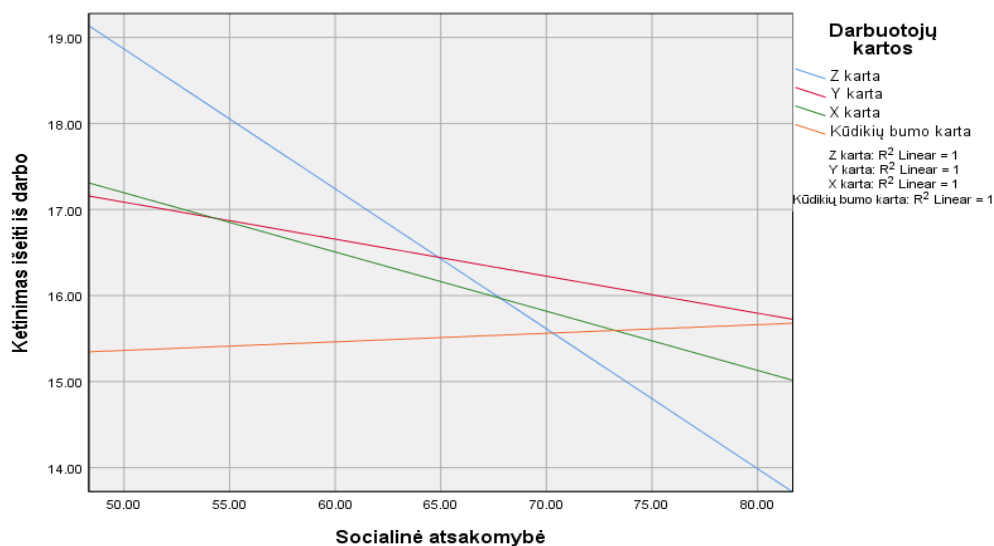
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. F. Haynes, 2013)

Įmonių socialinė atsakomybė buvo parinkta kaip nepriklausomas kintamasis (X), ketinimas išeiti iš darbo, kaip priklausomas kintamasis (Y), darbuotojų įsitraukimas, kaip mediatorius (M), darbuotojų kartos (amžius), kaip moderatorius (W) (žr. 10 pav.).

Siekiant išanalizuoti moderatoriaus analizės būdų gautus rezultatus, sudarytas vizualus grafikas, vaizduojantis kartų įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išėiti (žr. 11 pav.).

11 paveikslas

Moderatoriaus (kartos) įtaka ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išėiti



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis

Prieš analizuojant gautus duomenis, svarbu paminėti, kad mediacijos analizėje gautos regresijos parametruose, nustatytas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išėiti iš darbo. Šis parametras yra reikšmingas interpretuojant moderacijos analizėje gautus duomenis. 11 paveiksle matyti, X ir Y darbuotojų kartų ketinimui išėiti iš darbo, socialinė atsakomybė daro panašią įtaką, matoma, kad ketinimas išėiti iš darbo mažėja, esant aukštam įmonių socialinės atsakomybės vertinimui. Didžiausi skirtumai išryškėja tarp Kūdikių bumo ir Z kartos atstovų vertinimų. Iš pateiktų duomenų matoma, kad Kūdikių bumo kartos ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išėiti iš darbo nekinta. Galima teigti, kad šios kartos atstovų ketinimui išėiti, įmonių socialinė atsakomybė nedaro reikšmės. Analizuojant Z kartos kreivę, matoma, kad įmonių socialinė atsakomybė yra stipriai reikšminga šios kartos ketinimui išėiti iš darbo ir turi didžiausią reikšmę Z kartos atstovų ketinimui išėiti iš darbo, lyginant su kitomis Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartomis. Moderatoriaus analizės grafike (11 pav.), matoma, kad kreivės susikerta, statistinis reikšmingumas $p = 0,000 < 0,005$, todėl galima teigti, kad moderatoriaus įtaka socialinės atsakomybės sąveikai su ketinimu išėiti iš darbo yra statistiškai reikšminga.

3.7. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą empirinio tyrimo apibendrinimas

Atlikus įmonių socialinės atsakomybės įtakos skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą empirinį tyrimą, buvo nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė iš dalies daro tiesioginę neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Iš tirtų įmonių socialinės atsakomybės konstrukto veiksnių, tik į darbuotojus orientuota socialinė atsakomybė parodė statistiškai reikšmingą ryšį darbuotojų ketinimui išeiti. Taigi, pirmoji hipotezė patvirtino iš dalies. Analizuojant mokslinėje literatūroje tiesioginių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų ketinimui išeiti tyrimų nebuvo rasta, tačiau ankstesni tyrimai parodė, kad ĮSA turi teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui (E. M. Lee et al., 2013), (Singhapakdi et al., 2015), tad tyrime gauta hipotezė iš dalies sutampa su kitų autorių atliktų tyrimų rezultatais. Taigi galime matyti

Tyrime išanalizavus kontrolinių veiksnių sąsajas su įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktais, buvo nustatyta, kad tiriamieji užimantys vadovaujančias pareigas, linkę labiau vertinti įmonės socialinę atsakomybę nei respondantai neturintys pavaldžių darbuotojų. Tiriamieji neturintys pavaldžių darbuotojų yra labiau linkę išeiti iš darbo nei vadovaujančias pareigas užimantys. Vadovaujančias pareigas užimantys – linkę labiau įsitraukti į darbą nei pavaldžių darbuotojų neturintys (neužimantys vadovaujančių pareigų). Taip pat buvo nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų ketinimo išeiti ir tiriamųjų lyties, išryškėjo, kad moterys yra labiau linkusios į ketinimą išeiti iš darbo nei vyrai. Gauti rezultatai pagrindė mokslinėje literatūroje autorių (Tunku et al., 2013), (Chowdhury, 2015), (Emiroğlu et al., 2015), (Victoria & Olalekan, 2016) pateikiamas išvalgas apie lyties ir amžiaus demografinių kintamųjų reikšmingumą darbuotojų ketinimui išeiti.

Tyrime nustatyta, kad socialinė atsakomybė daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tai pagrindžia užsienio autorių literatūroje pateikiamas išvalgas, apie tiesioginį įmonių socialinės atsakomybės ryšį darbuotojų įsitraukimui Caliguri ir kt. (2013), Glavas (2012). Taigi, antroji tyrimo hipotezė pasitvirtino.

Atlikus tyrimą, taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti visose keturiose kartose. Tai patvirtina trečios hipotezės pirmąją dalį (H3a). Skirtingų kartų darbuotojų moderacija darbuotojų įsitraukimo mediacijos ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo nebuvo nustatyta. Taigi, trečiosios hipotezės antroji dalis (H3b) nepasitvirtino.

Atliekant tyrimą, taip pat buvo nustatytas darbuotojų kartų moderacinis efektas ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti. Mokslinėse publikacijose buvo rasta teigiančių, kad įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo reiškiniai skiriasi kartų atžvilgiu (Hommerová et al., 2020), (Wisse et al., 2018). Taigi, ketvirtoji (H4) hipotezė buvo patvirtina. Buvo pastebėta, kad Z kartos darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, įmonių socialinė atsakomybė daro didžiausią įtaką. Kūdikių bumo kartos atstovų ketinimui išeiti, įmonių socialinė atsakomybė nedaro reikšmės. X ir Y darbuotojų kartų ketinimui išeiti iš darbo, socialinė atsakomybė daro panašią įtaką, matoma, kad ketinimas išeiti iš darbo mažėja, esant aukštam įmonių socialinės atsakomybės vertinimui.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę sietina su įmonių socialinės atsakomybės teorinėmis prielaidomis, galime teigti, kad ĮSA, kaip socioekonominis šio amžiaus reiškinys yra vienas iš svarbiausių kaitos elementų ne tik organizacijų veikloje, bet ir pačios visuomenės raidoje. Remiantis teorinėmis prielaidomis ĮSA įgyvendinimas nėra chaotiškas reiškinys, šio globalaus proceso įgyvendinimas vyksta remiantis pagrindiniais socialinės atsakomybės principais, kuriuos išskiria JTO. Šių principų dėka šiuolaikiniai verslo sprendimai įgauna svarbią strateginę prasmę kuriant darnesnę visuomenę, tai glaudžiai susiję ir verslo suinteresuotosiomis grupėmis, darbuotojais, klientais. Apibendrinant, socialinę atsakomybę galime traktuoti, kaip verslo organizacijų savotišką įsipareigojimą vykdyti tai, kas būtų priimtina visuomenei, atsižvelgiant į jos tikslus ir vertybines nuostatas.

2. Atlikus literatūros apžvalgą susijusią su darbuotojų įsitraukimu galime teigti, kad šis procesas organizacijoms yra strategiškai svarbus ne tik organizacijų konkurencinėje kovoje, bet ir kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinantis inovacijų diegimą organizacijoje ir didinantis veiklos efektyvumą. Įsitraukę darbuotojai stipriau tiki ir siekia organizacijos sėkmės, pasižymi didesniu produktyvumu ir vidutiniškai dirba efektyviau, lyginant su darbuotojais, kurių įsitraukimas į darbą yra žemas. Analizuojant mokslinėje literatūroje autorių pateiktus darbuotojų įsitraukimo sampratos apibrėžimus, galime pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimas – tai plataus spektro konstruktas, tiriamas tiek vadybos, tiek ir psichologijos mokslo sričių atstovų.

Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo galima apibūdinti kaip pirminį, kognityvinį kaitos komponentą, atsirandantį ir galima identifikuoti anksčiau, nei darbuotojas imasi realių veiksmų ir savanoriškai palieka organizaciją. Analizuojant ketinimo išeiti iš darbo fenomenui reikšmingus veiksnius, buvo išskirti šie - pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, suvokiamas organizacinis palaikymas ir patiriamas stresas ir kt. Kaip svarbūs ketinimo išeiti iš darbo reiškinio kintamieji taip pat buvo įvardintos ir tam tikros demografinės charakteristikos - darbo stažas, užimamos pareigos, šeimyninė padėtis, darbo užmokestis ir kt.

2. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, siekiant išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas skirtingų kartų kontekste, buvo rasta tyrimų pagrindžiančių šių konstrukto tarpusavio priklausomybes. Analizuotuose užsienio autorių tyrimuose nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Taip pat

raštos ir įmonių socialinės atsakomybės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos, tačiau pastebėta, kad šis ryšys dažniau analizuojamas pasitelkiant tarpininkaujančius konstruktus, tokius kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, organizacinis teisingumas ir kt.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą rasta tyrimų pagrindžiančių ĮSA ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto tarpusavio ryšius, tačiau pastebėta, kad tyrimai nėra vienareikšmiški ir ne visais atvejais buvo gautas teigiamas ĮSA ir įsitraukimo konstrukto ryšys.

Tyrimų, tiriančių skirtingų kartų moderacijos poveikį ryšiui tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo, taip pat skirtingų kartų (amžiaus) moderacijos poveikį ryšiui tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo, nebuvo rasta. Tačiau atskiri tyrimai rodo, kad yra skirtumų tarp kartų (amžiaus) ir jų ĮSA vertinimo, taip pat įsitraukimo ir ketinimo išeiti reiškinijų.

3. Atlikus įmonių socialinės atsakomybės įtakos skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą empirinį tyrimą, buvo nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė iš dalies daro tiesioginę neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Iš tirtų įmonių socialinės atsakomybės konstrukto veiksnių, tik į darbuotojus orientuota socialinė atsakomybė parodė statistiškai reikšmingą ryšį darbuotojų ketinimui išeiti.

Tyrime išanalizavus kontrolinių veiksnių sąsajas su įmonių socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktais, buvo nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų ketinimo išeiti ir tiriamųjų lyties, išryškėjo, kad moterys yra labiau linkusios į ketinimą išeiti iš darbo nei vyrai. Taip pat buvo nustatyta, kad tiriamieji užimantys vadovaujančias pareigas, linkę labiau vertinti įmonės socialinę atsakomybę nei respondentai neturintys pavaldžių darbuotojų. Tiriamieji neturintys pavaldžių darbuotojų yra labiau linkę išeiti iš darbo nei vadovaujančias pareigas užimantys. Vadovaujančias pareigas užimantys – linkę labiau įsitraukti į darbą nei pavaldžių darbuotojų neturintys (neužimantys vadovaujančių pareigų).

Taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojų kartos, moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti. Buvo pastebėta, kad Z kartos darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, įmonių socialinė atsakomybė yra stipriai reikšminga. Kūdikių bumo kartos atstovų ketinimui išeiti, įmonių socialinė atsakomybė nedaro reikšmės. X ir Y darbuotojų kartų ketinimui išeiti iš darbo, socialinė atsakomybė daro panašią įtaką, matoma, kad ketinimas išeiti iš darbo mažėja, esant aukštam įmonių socialinės atsakomybės vertinimui.

Taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti visose kartose.

PASIŪLYMAI

Išanalizuota tema atskleidžia socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo empirines sąsajas. Tolimesnės šios temos nagrinėjimo kryptis gali būti analizuojamos įvairesniais tyrimo pjūviais, kurių dėka būtų atskleidžiamos išsamesnės atskirų tyrimo konstrukčių tarpusavio sąveikus bei tam tikri priežastiniai ryšiai. Žmogiškųjų išteklių specialistui šis tyrimas būtų naudingas siekiant suprasti darbuotojų įsitraukimo problematiką bei galėtų padėti geriau suprasti darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo priežastinius ryšius.

Organizacijų vadovams bei personalo srities specialistams, siekiantiems sumažinti darbuotojų kaitos rodiklius, siūloma atkreipti dėmesį į ketinimo išeiti iš darbo tyrimus, nes būtent šie tyrimai gali padėti iš anksto pastebėti darbuotojus, kurie ketina palikti organizaciją. Taip pat vertėtų atkreipti dėmesį, kad su įmonių socialinės atsakomybės veiklos, gali padėti stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir mažinti skirting kartų darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Abdullateef, A. O., Muktar, S. S. M., Yusoff, R. Z., & Ahmad, I. S. B. (2014). Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *130*, 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.036>
- AK, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, *07(03)*, 23–31. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Barwani, T. Al, & Al-mekhlafi, A. (2013). *International journal of instruction*. *6(2)*, 921–934.
- Chowdhury, F. (2015). Demographic Factors Impacting Employee Turnover In The Private Banking Sector Of Bangladesh Fairuz Chowdhury. In *International Journal of Business and Management Invention* (Vol. 4, Issue 11, pp. 46–54).
- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention: Exploring Work Engagement as a Potential Mediator. In *Psychological Reports* (Vol. 121, Issue 2, pp. 375–392). <https://doi.org/10.1177/0033294117725073>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 131, Issue 2, pp. 319–335). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2286-5>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22(5)*, 563–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *207*, 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, *14(1)*, 102–120. [53](https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-</p></div><div data-bbox=)

- Haski-Leventhal, D., Pournader, M., & McKinnon, A. (2017). The Role of Gender and Age in Business Students' Values, CSR Attitudes, and Responsible Management Education: Learnings from the PRME International Survey. *Journal of Business Ethics*, *146*(1), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2936-2>
- Hommerová, D., Šrédl, K., Vrbková, L., & Svoboda, R. (2020). The perception of csr activities in a selected segment of mcdonald's customers in the czech republic and its effect on their purchasing behavior—a case study. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12208627>
- Joshi, S., Arindom, R., Dikshit, T., Anish, B., Deep, A. G., & Pallav, P. (2015). Conceptual paper on factors affecting the attitude of senior citizens towards purchase of smartphones. *Indian Journal of Science and Technology*, *8*(12), 83–89. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i>
- K.H. Yasas Udara Haggalla. (2017). STUDY ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND TURNOVER INTENTION IN INTERNATIONAL INFORMATION TECHNOLOGY FIRMS IN SRI LANKA By K . H . Yasas Udara Haggalla Sri Lanka E-mail : yasashagglla@gmail.com Dr . Lakmini V . K . Jayatilake (Corresponding Author) Senior Lec. *Ekuitas*, *4*(2), 47–63. file:///E:/PRIBADI/PENDIDIKAN/PASCA SARJANA S3/DESERTASI AGUS_2017/PERBAIKAN PRA TERTUTUP/Jurnal Referensi Desertasi Agus/BUDAYA ORGANISASI VS GAYA KEPEMIMPINAN/PENGARUH_BUDAYA_ORGANISASI_TERHADAP_KEPEMIMPINAN_D.pdf
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, *21*(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kicheva', T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, *1*(1), 103–121. https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Kicheva_ea_en_br_1_2017.pdf
- Lee, C. C., Roback, T., & Lim, H. S. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, *18*(3),

147–159. <https://doi.org/10.33423/jlae.v18i3.4414>

Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>

Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550.

<https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>

Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155>

Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two-Stage Approach Using PLS-SEM. *Global Business & Management Research*, 9(1), 24–41.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121817964&lang=ja&site=ehost-live>

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model.

Asian Social Science, 11(2), 313–320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>

Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention?

Social Responsibility Journal, 17(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>

Ngamkroekjoti, C., Ounprechavanit, P., & Kijboonchoo, T. (2012). Determinant Factors of Turnover Intention: A case study of Air Conditioning Company in Bangkok, Thailand.

International Conference on Trade, Tourism and Management (ICTTM'2012), 121–125.

Ouakouak, M. L., Arya, B., & Zaitouni, M. (2020). Corporate social responsibility and intention to quit: Mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 447–465. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0087>

Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace

- through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99–107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- OZTURK, M., ERYESIL, K., & BEDUK, A. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 543–551. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2517>
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: The mediation role or job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, 6(2), 1–21.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(1), 1–7.
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518–526. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
- Ranjan, S., & Yadav, R. S. (2018). Uncovering the Role of Internal CSR on Organizational Attractiveness and Turnover Intention: The Effect of Procedural Justice and Extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), 76. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n12p76>
- Raza, S., Ansari, N. ul ain, Humayon, D. A. A., Hussain, M. S., & Aziz, K. (2017). Factors affecting Millennials Employee Engagement in Government Sector. *International Journal of Management Excellence*, 10(1), 1195. <https://doi.org/10.17722/ijme.v10i1.1383>
- Rosati, F., Costa, R., Calabrese, A., & Pedersen, E. R. G. (2018). Employee attitudes towards corporate social responsibility: a study on gender, age and educational level differences. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 25, Issue 6, pp. 1306–1319). <https://doi.org/10.1002/csr.1640>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, 27(2), 499–516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Siew, K. L. (2017). Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Turnover Intention within Small Medium Enterprise in Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(1), 1–11.

- Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., & Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60–66.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.007>
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajhashemi, S., & Kakemam, E. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention: A survey on hospital nurses. *Journal of Patient ...*, 1(6). http://psj.mums.ac.ir/article_6690_0.html
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Suomäki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140–151. <https://doi.org/10.1002/kpm.1604>
- Tetteh, S., Wu, C., Opata, C. N., Asirifua Agyapong, G. N. Y., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organisational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. In *Journal of Psychology in Africa* (Vol. 30, Issue 1, pp. 9–16).
<https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1722365>
- Titko, J., Svirina, A., Tambovceva, T., & Skvarciany, V. (2021). Differences in attitude to corporate social responsibility among generations. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 19).
<https://doi.org/10.3390/su131910944>
- Tunku, U., Rahman, A., Tunku, U., Rahman, A., Tunku, U., & Rahman, A. (2013). Impacts of Demographic Antecedents toward Turnover Intention amongst Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 46–54.
- Victoria, A., & Olalekan, A. (2016). Effects of Demographic Factors on Employees Intention to Leave in Selected Private Universities in Southwest , Nigeria. In *The International Journal of Business & Management* (Vol. 4, Issue 10, pp. 322–330).
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 74, Issue 6, pp. 1332–1341).

<https://doi.org/10.1111/jan.13528>

Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(June), 10–22.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>

Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>

Winefield, H., O'Dwyer, L., & Taylor, A. (2016). Understanding baby boomer workers' well-being in Australia. *Australasian Journal on Ageing*, 35(3), E17–E21.

<https://doi.org/10.1111/ajag.12302>

Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 875–888.

<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction.

PLoS ONE, 13(2), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

Ahlowalia, S., Tiwary, D. ir Jha, A. (2014). Employee engagement: A structured theoretical review. *The International Journal of Business & Management*, 2(6), 309.

Al Mehrzi, N. ir Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308.

Bandura, R. P. ir Lyons, P. R. (2017). Using a skill-building tool to enhance employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 25(6), 1-5.

Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *University of Iowa Press*. Prieiga per internetą:

https://openlibrary.org/books/OL6132911M/Social_Responsibilities_of_the_Businessman (Žiūrėta 2020 12 12)

Caligiuri, P., Mencia, A., and Jiang, K. (2013). Win-win-win: the influence of company sponsored volunteerism programs on employees. *NGOs and business units. Pers. Psychol.* 66, 825–860. doi: 10.1111/peps.12019

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19–46. New York: Oxford University Press.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.

Chaffee, E. C. (2017). The origins of corporate social responsibility. *University of Cincinnati Law Review*, 85, 347–373.

Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation (3rd ed.). *United States of America: SAGE Publications*.

Chandler, D. (2016). Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. *United States of America: SAGE Publications*.

Cropanzano, R., and Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two

- literatures, in *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, eds S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki (Greenwich, CT: Information Age Publishing), 63–99.
- Dalhsrud A. (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, p. 1-13.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Edmunds, J. and Turner, B. (2005). *Global generations: social change in the twentieth century. The British Journal of Sociology*, Vol. 56 No. 4, pp. 559-77.
- Friedman M. (1976) *Autobiography*. Prieiga per internetą: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1976/friedman-autobio.html (žiūrėta 2020 12 05).
- Glavas, A., and Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *J. Corporate Citizesh.* 36, 51–70. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
- Glavas, A. (2012). Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work. *J. Corporate Citizesh.* 46, 13–29. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00003
- Glavas, A., and Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employees. *Business Ethics Q.* 24, 165–202. doi: 10.5840/beq20143206
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Front. Psychol.* 7:144. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00144
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy predicting persistence, performance, and productivity. *J. Appl. Psychol.* 93, 48–58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Grant, A. M., Dutton, J. E., and Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Acad. Manag. J.* 51, 898–918. doi: 10.5465/AMJ.2008.34789652
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268– 279.

- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. Aon Corporation. Prieiga per internetą:
- Howe, N., Strauss, W. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. *New York: Perennial*.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67.
- Jones, D. A., Willness, C. A., and Madey, A. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Acad. Manag. J.* 57, 383–404. doi: 10.5465/amj.2011.0848
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692– 724.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives, Issue 1*, pp. 103-121
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1998). Burnout. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health, Vol. 1*. New York: Academic Press.
- MacLeod, D. ir Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- McGuire, J. W. (1963). Business and society. New York: McGraw-hill. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 1–16.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1111/1467-8721.01258
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 127-131.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., and Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Res. Organ. Behav.* 30, 91–127. doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71– 92.
- Trapp, N. L. (2012). Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. *Public Relations Review*, 38(3), 458–465.
- Tripathi J.P. ir Sharma S. (2016). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. *Volume 18, Issue 10. Ver. IV* 19-25
- Tolbize A. (2008) Generational differences in workplace. University of Minnesota Research and Training Center on Community Living. Prieiga internete: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Valentine, S., and Fleischman. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *J. Bus. Ethics* 77, 159–172. doi: 10.1007/s10551-006-9306-z
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 3.

**THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON TURNOVER
INTENTION OF DIFFERENT GENERATIONS: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE
ENGAGEMENT**

Sigita ASTRAUSKAITĖ

Master thesis

Human Resources Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. D. Diskienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

63 pages, 17 charts, 15 pictures, 52 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the impact of corporate social responsibility on turnover intention of different generation, when this relationship is moderated by different generations of employee.

The final master's thesis consists of 4 parts; the first part analyzes the scientific literature, the second part presents the research methodology, the third part describes the research and its results, and the fourth part presents conclusions and recommendations.

The literature review analyze the concepts of constructs of corporate social responsibility, employee engagement, and turnover intention. The development of the phenomenon of corporate social responsibility is reviewed. Theoretical approaches to employee engagement, categories and levels of employee engagement in the organization are also analyzed. Review factors, which cause the impact of employee turnover intention. Various employee characteristics are also analyzed.

The performed research surveyed 579 employees of different ages, who were later assigned to the respective generation based on the analysis of literature. Three research hypotheses have been put forward, the instruments of corporate social responsibility, employee engagement, and turnover intention research have been selected, the measures of statistical data processing have been described and the research model has been presented.

There has been an empirical study of corporate social responsibility, which depends on the turnover intention of different generations, mediating employee engagement. The results of the study show, that employee engagement is mediating relationship between corporate social responsibility and turnover intention. The study also found a moderately effective relationship between corporate social responsibility and employee turnover intention. It has been observed that corporate social responsibility has the strongest impact on the turnover intention of generation Z employees. Social responsibility has a similar effect on the turnover intention of X and Y generations to retire, and it can be seen, that the turnover intention decreases with a high assessment of corporate social responsibility. Corporate social responsibility does not matter to turnover intention of the baby boomers.

PRIEDAI

1 priedas. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos skirtingų kartų darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsitraukimui į darbą tyrimo anketa.

Ar Jūs šiuo metu dirbate organizacijoje?

Jeigu į klausimą atsakėte Ne, klausimyno toliau nepildykite

Taip

Ne

Įverinkite savo savijautą darbe:

Jeigu niekada nesijautėte taip, kaip parašyta klausime, žymėkite – niekada. Jeigu jautėtės, pasirinkite kaip dažnai.

	Niekada	Beveik niekada (kelis kartus per metus ir rečiau)	Retai (kartą per mėnesį ar rečiau)	Kartais (kelis kartus per mėnesį)	Dažnai (kartą per savaitę)	Labai dažnai (kelis kartus per savaitę)	Visada (kiekvieną dieną)
Savo darbe aš trykštu energija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai dirbu, laikas greitai bėga (laikas „skriete skrieja“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe esu kupinas entuziazmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane (dirbdamas/-a užsimirštu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas mane įkvepia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atskėlus ryte, noriu eiti į darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Niekada	Beveik niekada (kelis kartus per metus ir rečiau)	Retai (kartą per mėnesį ar rečiau)	Kartais (kelis kartus per mėnesį)	Dažnai (kartą per savaitę)	Labai dažnai (kelis kartus per savaitę)	Visada (kiekvieną dieną)
Jaučiuosi laimingai (džiugiai), kai intensyviai dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didžiuojuosi darbu, kurį darau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu pasinėręs/-usi (įsitraukęs/-usi) į savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas yra kupas iššūkių (job is challenging)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdamas/-a aš jaučiuosi atsirbojęs/- usi (nuo aplinkinių dalykų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe jaučiuosi emociskai atsparus/-i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sunku atstitraukti nuo savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe visuomet esu atkaklus/-i, net kai nesiseka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kaip manote, kokie elementai apima įmonių socialinę atsakomybę? Pažymėkite kelis Jums
tinkančius atsakymus. 🇺🇸**

Aplinkosauginės iniciatyvos

Įstatymų laikymasis

Etiškas elgesys su darbuotojais

Verslo etika

Sąžiningas elgesys su klientais

Socialinės iniciatyvos

Darnus vystymasis (tausojančią aplinką)

Veiklos skaidrumas

Socialinės diferenciacijos šalinimas

Investicijos į bendruomenės gerovės plėtrą

Įvertinkite savo įmonės socialinę atsakomybę. Organizacija, kurioje dirbu: 

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dalyvauja veikloje, kuria siekiama apsaugoti aplinką ir gerinti jos kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investuoja į geresnį ateities kartų gyvenimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykdo specialias programas, siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia tvaraus augimo, kuris atsižvelgia į ateities kartas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remia nevyriausybinės organizacijas, dalyvaujančias visuomenei aktualių problemų sprendime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus dalyvauti visuomenei aktualių problemų sprendime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisideda prie projektų ar akcijų, skatinančių visuomenės gerovę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus tobulinti savo įgūdžius ir siekti kerjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsižvelgia į darbuotojų norus ir reikalavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuria lanksčią organizacinę politiką, kuri leidžia užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priima teisingus (sąžiningus) sprendimus, kurie leidžia darbuotojams užtikrinti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina įmonės darbuotojus, kurie siekia įgyti papildomą išsilavinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saugo vartotojų (klientų) teises, paisant teisinių reikalavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Teikia išsamią ir tikslią informaciją apie savo kuriamus/parduodamus produktus ar teikiamas paslaugas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija ypatingai svarbų dėmesį teikia klientų pasitenkinimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija reguliariai ir nuolat moka visus privalomus mokesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija visada laikosi įstatymų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiek dabartinis darbas tenkina Jūsų asmeninius poreikius?

(Asmeniniai poreikiai - fiziniai, psichosocialiniai, emociniai, saviraiškos)

- Visiškai netenkina
- Netenkina
- Nei tenkina, nei netenkina
- Tenkina
- Visiškai tenkina

Žemiau pateikiami teiginiai, susiję su ketinimu išeiti iš darbo, įvertinkite juos paklausdami savęs:

	Niekada	Retai (kelis kartus per metus)	Kartais (kelis kartus per mėnesį)	Dažnai (kartą per savaitę ir dažniau)	Nuolatos (kiekvieną dieną)
Kaip dažnai svarstėte išeiti iš dabartinio darbo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip dažnai esate nusivylęs, kai jums nesuteikiama galimybė darbe pasiekti savo asmeninių su darbu susijusių tikslų?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip dažnai svajojate gauti kitą darbą, kuris labiau atitiktų Jūsų asmeninius poreikius?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip dažnai laukiate kitos darbo dienos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ar sutiktumėte su kitu darbo pasiūlymu, jei Jums būtų pasiūlytos tokios pat atlygio sąlygos kaip ir dabartiniame darbe?

- Tikrai nesutikčiau

- Nesutikčiau
- Nežinau
- Sutikčiau
- Tikrai sutikčiau

Organizacijos, kurioje dirbate tipas? ★

- Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)
- Privatus sektorius
- Nevyriausybinių organizacija (NVO)

Organizacijos, kurioje dirbate dydis? ★

- Labai maža (1-9 darbuotojai)
- Maža (10-49 darbuotojai)
- Vidutinė (50-249 darbuotojų)
- Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Organizacijos, kurioje dirbate veiklos sektorius? ★

- Finansų ir draudimo veikla
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialialinis darbas
- Švietimas
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- Informacinių technologijų (IT)
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų
- Nekilnojamojo turto operacijos
- Buhalterinė apskaita ir auditas
- Teisė
- Verslo konsultacijos ir mokymai
- Mokslinė veikla
- Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės
-


Organizacijoje, kurioje dirbate, turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų? ★

- Taip
- Ne

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu? ★

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų

- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Jūsų lytis: 

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius: 

Anketoje surinkti duomenys yra visiškai konfidencialūs ir naudojami tik apibendrinti duomenų rezultatai

Jūsų išsilavinimas: 

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis / spec. vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

2 priedas. Regresinē analīzē

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.536 ^a	0,287	0,286	10,59987	1,895

a. Predictors: (Constant), Isitrauk

b. Dependent Variable: SocAts

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26068,043	1	26068,043	232,010	.000 ^b
	Residual	64830,106	577	112,357		
	Total	90898,149	578			

a. Dependent Variable: SocAts

b. Predictors: (Constant), Isitrauk

3 priedas. Aprašomoji statistika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ar Jus siuo metu dirbate organizacijoje?	579	0	2	0,98	0,194
Savo darbe as trykstu energija	579	1	7	5,11	1,261
Jauciu, kad darbas, kuri atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	579	1	7	5,47	1,405
Kai dirbu, laikas greitai bega (laikas ?skriete skrieja?)	579	1	7	5,87	1,230
Savo darbe jauciuosi stiprus ir energingas	579	1	7	5,26	1,356
Savo darbe esu kupinas entuziazmo	579	1	7	5,07	1,388
Kai dirbu, pamirstu viska, kas aplink mane (dirbdamas/-a uzsimirstu)	579	1	7	4,81	1,603
Mano darbas mane ikvepia	579	1	7	4,83	1,580
Atskelus ryte, noriu eiti i darba	579	1	7	4,79	1,733
Jauciuosi laimingai (dziugiai), kai intensyviai dirbu	579	1	7	5,32	1,378
Didziuojusi darbu, kuri darau	579	1	7	5,32	1,595
Esu pasineres/-usi (isitraukes/-usi) i savo darba	579	1	7	5,39	1,478
Gali nenutrukstamai dirbti ilga laika	579	1	7	5,10	1,562
Mano darbas yra kupinas issukiu (job is challenging)	579	1	7	5,40	1,576
Dirbdamas/-a as jauciuosi atsirbojes/-usi (nuo aplinkiniu dalyku)	579	1	7	4,70	1,549

Savo darbe jauciuosi emociskai atsparus/-i	579	1	7	4,88	1,570
Man sunku atstitraukti nuo savo darbo	579	1	7	4,32	1,660
Savo darbe visuomet esu atkaklus/-i, net kai nesiseka	579	1	7	5,30	1,469
Aplinkosaugines iniciatyvos	579	0	1	0,42	0,494
Istatymu laikymasis	579	0	1	0,69	0,465
Etiskas elgesys su darbuotojais	579	0	1	0,89	0,309
Verslo etika	579	0	1	0,60	0,491
Saziningas elgesys su klientais	579	0	1	0,77	0,424
Socialines iniciatyvos	579	0	1	0,53	0,500
Darnus vystymasis (tausojantis aplinka)	579	0	1	0,45	0,498
Veiklos skaidrumas	579	0	1	0,69	0,462
Socialines diferenciacijos salinimas	579	0	1	0,43	0,495
Investicijos i bendruomenes geroves pletra	579	0	1	0,49	0,500
Dalyvauja veikloje, kuria siekiama apsaugoti aplinka ir gerinti jos kokybe	579	1	5	3,44	1,150
Investuoja i geresni ateities kartu gyvenima	579	1	5	3,45	1,143
Vykdo specialias programas, siekiant sumazinti neigiama poveiki aplinkai	579	1	5	3,14	1,185
Siekia tvaraus augimo, kuris atsizvelgia i ateities kartas	579	1	5	3,28	1,150
Remia nevyriausybinis organizacijas, dalyvaujancias visuomenei aktualiu problemu sprendime	579	1	5	3,02	1,272

Skatina darbuotojus dalyvauti visuomenei aktualiu problemu sprendime	579	1	5	3,17	1,202
Prisideda prie projektu ar akciju, skatinanciu visuomenes gerove	579	1	5	3,38	1,173
Skatina darbuotojus dalyvauti savanoriskoje veikloje	579	1	5	3,02	1,248
Skatina darbuotojus tobulinti savo igudzius ir siekti kerjeros	579	1	5	3,82	1,166
Atsizvelgia i darbuotoju norus ir reikalavimus	579	1	5	3,79	1,012
Kuria lankscia organizacine politika, kuri leidzia uztikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvra	579	1	5	3,66	1,085
Priima teisingus (saziningus) sprendimus, kurie leidzia darbuotojams uztikrinti pusiausvra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	579	1	5	3,75	1,022
Skatina imones darbuotojus, kurie siekia igyti papildoma issilavinima	579	1	5	3,55	1,177
Saugo vartotoju (klientu) teises, paisant teisiniu reikalavimu	579	1	5	4,13	0,897
Teikia issamia ir tikslia informacija apie savo kuriamus/parduodamus produktus ar teikiamas paslaugas.	579	1	5	4,16	0,892
Organizacija ypatingai svarbu demesi teikia klientu pasitenkinimui	579	1	5	4,10	0,911
Organizacija reguliariai ir nuolat moka visus privalomus mokescius	579	1	5	4,62	0,712

Organizacija visada laikosi istatymu	579	1	5	4,42	0,829
Kiek dabartinis darbas tenkina Jusu asmeninius poreikius?	579	1	5	3,92	0,922
Kaip dažnai svarstete iseiti is dabartinio darbo?	579	1	5	3,84	1,094
Kaip dažnai esate nusivyles, kai jums nesuteikiama galimybe darbe pasiekti savo asmeniniu su darbu susijusiu tikslu?	579	1	5	3,82	1,103
Kaip dažnai svajojate gauti kita darba, kuris labiau atitiktų Jusu asmeninius poreikius?	579	1	5	3,60	1,242
Kaip dažnai laukiate kitos darbo dienos?	579	1	5	3,17	1,248
Ar sutiktumete su kitu darbo pasiulymu, jei Jums butu pasiulytos tokios pat atlygio salygos kaip ir dabartiniame darbe?	579	1	5	3,69	1,077
Organizacijos, kurioje dirbate tipas:	579	1	3	1,76	0,500
Organizacijos, kurioje dirbate dydis?	579	1	4	2,41	1,101
Organizacijos, kurioje dirbate veiklos sektorius?	579	1	14	7,97	5,119
Ar organizacijoje, kurioje dirbate, turite tiesiogiai pavaldziu darbuotoju?	579	1	2	1,49	0,500
Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje dirbate siuo metu?	579	1	5	2,97	1,330
Jusu lytis:	579	1	2	1,39	0,487
Jusu amzius	579	6	50	26,77	13,568
Jusu issilavinimas	579	3	6	5,64	0,722
Isitrauk	579	17,00	119,00	86,9568	19,57065
SocAts	579	18,00	90,00	65,9085	12,54046
Ketiseit	579	8,00	27,00	16,1399	3,15397

IsitraukEnergy	579	6,00	42,00	30,4439	7,27642
IsitraukAtsidav	579	5,00	35,00	26,0950	6,44940
IsitraukPainerk	579	6,00	42,00	30,4180	6,89226
Atsakomybe_aplink	579	4,00	20,00	13,3143	4,09971
Atsakomybe_soc_visuom	579	4,00	20,00	12,5959	4,13514
Atsakomybe_darbuot_orientuotas	579	5,00	25,00	18,5751	4,42693
Atsakomybe_klient_orient	579	3,00	15,00	12,3869	2,23117
Atsakomybe_teisine	579	2,00	10,00	9,0363	1,41558
Amzkart	579	1,00	4,00	2,5959	0,95162
Amzius_z	88	1,00	1,00	1,0000	0,00000
Cook's Distance	579	0,00000	0,08746	0,0020988	0,00584578
Cook's Distance	579	0,00000	0,17182	0,0021819	0,00862783
Valid N (listwise)	88				

4 priedas. Mediacija (8 modelis).