

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Magistranto Justino Pauliaus Kondroškos
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui	The influence of the leader's role, the organization's sustainability values and the importance of sustainability for the employee on the employees' organizational citizenship
---	--

Darbo vadovas: Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2024

Turinys

Turinys	2
Paveikslėlių sąrašas.....	4
Lentelių sąrašas	5
Įvadas	6
Problemos formulavimas	7
Darbo tikslas	8
Darbo uždaviniai	8
1. Literatūros analizė.....	9
1.1 Vadovo lyderystės ir palaikymo svarba tvarumo procesų įgyvendinime	9
1.1.1 Įmonių veiklos strateginis planavimas bei jo įgyvendinimas	11
1.1.2 Tvarumo politikos svarbos įmonės ir pasaulio mastu įdiegimas darbuotojams ..	16
1.2 Organizacinis pilietiškumas bei jo formuojama įmonės kultūra.....	19
1.3 Organizacijos tvarumo vertybės	21
Išvados	25
2. Tyrimo metodologija.....	26
2.1. Tyrimo tema.....	26
2.2. Tyrimo tikslas ir modelis	26
2.3. Tyrimo hipotezių formulavimas	27
2.4. Tyrimo populiacija, imtis ir duomenų rinkimo metodas	29
3. Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija	31
3.1 Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius	31
3.2 Kintamųjų sudarymas	32
3.3 Klausimynų patikimumai.....	32
3.4 Aprašomoji statistika	33
3.5 Normalumo testai.....	34
3.6 Regresinė analizė	34

3.7 Mediacija.....	35
3.8 Moderacija	36
3.9 Išvados.....	40
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	42
Literatūros sąrašas	45
Priedai	51

Paveikslėlių sąrašas

1 paveikslas UNESCO paskelbti tvarumo tikslai	22
2 paveikslas Konceptualus tyrimo modelis. Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui	27

Lentelių sąrašas

1 lentelė Demografiniai rodikliai	31
2 lentelė Klausimynų patikimumo vertinimas	33
3 lentelė Konstruktyvų aprašomoji statistika.....	33
4 lentelė Kintamųjų normalumo vertinimas	34
5 lentelė Tiesinė regresinė analizė H1	34
6 lentelė Ryšys tarp kintamųjų H1	35
7 lentelė H1 apibendrinimas	35
8 lentelė Regresinė analizė H2.....	36
9 lentelė Moderacijos analizė H3.....	37
10 lentelė Moderacijos rezultatai H3	37
11 lentelė Moderacijos analizė H4.....	37
12 lentelė Moderacijos rezultatai H4	38
13 lentelė Moderacijos analizė H5.....	38
14 lentelė Moderacijos rezultatai H5	39
15 lentelė Moderacijos analizė H6.....	39
16 lentelė Moderacijos rezultatai H6	39
17 lentelė Moderacijos analizė H7.....	40
18 lentelė Moderacijos rezultatai H7	40

Įvadas

Per paskutinius kelis dešimtmečius visame pasaulyje kilę globalūs neramumai veikia ne tik pavienius asmenis, bet visus žmones bendrai. 2007-2010 metais kilusi finansinė krizė paveikė visus gyvenimo sektorius. Finansiškai buvo sunku daugeliui, daug įmonių bankrutavo, nemažai žmonių neteko darbo. Pasaulinė finansų krizė laikoma didžiausia finansine krize nuo praėjusio amžiaus trečiojo dešimtmečio Didžiosios depresijos (Manuchehr Shahrokhi, 2011). Galima būtų teigti, jog iš anksto užtikrinus finansinį stabilumą bei veiklos tęstinumą, smūgis tiek visuomenei, tiek šalies ekonomikai galėtų būti sumažintas, tačiau dabar reikia daryti viską, kad tai nepasikartotų ateityje.

Dar vienas iššūkis pasauliui buvo 2019 metais pradėjęs plisti Koronavirusas. Šis virusas paveikė beveik visas mūsų gyvenimo sritis – nuo mokyklos iki darbo, sporto, kur valgome ir ką veikiame. Visi šie pokyčiai paveikė žmones ne tik fiziškai, bet ir psichologiškai. Suprantama, kad tokiais laikais dauguma žmonių jaučia baimę, susirūpinimą, nerimą ir depresiją (Gordana Stankovska, Imran Memedi, Dimitar Dimitrovski, 2020).

Dar vienas smūgis pasaulį ištiko 2022 metų vasario 24 dieną, Rusijai įsiveržus į Ukrainą. Tomis dienomis naujienos plūdo į televizijos kanalus bei radijo stotis ne tik iš laidų reporterių, bet ir iš paprastų žmonių, atsidūrusių įvykių epicentre. Tai sukėlė viso pasaulio reakciją ir daugelio šalių pasmerkimą. Nepaisant to, karas tęsiasi toliau bei prisideda prie tebesitęsiančios humanitarinės ir pabėgėlių krizės Ukrainoje (Emily Chen, Emilio Ferrara, 2023). Tai turi įtakos daugybei žmonių įvairiose šalyse. Žmonės jaučia psichologinį sunkumą, nerimą, norą padėti. Visa tai turi stiprų poveikį kasdieniam žmonių gyvenimui. Nukenčia socialinis gyvenimas, sumažėja finansinės galimybės bei aplinkos tarša ženkliai padidėja.

Dėl šių priežasčių tvarus vystymasis įgavo dar didesnę svarbą ir sulaukė dar daugiau dėmesio. Darnaus vystymosi samprata išaugo į gana išsamią ir sudėtingą temą. Pažymėtina, kad vieningo tvarumo apibrėžimo nėra, o tvarumas suprantamas kaip galėjimas patenkinti savo poreikius, nekeliant pavojaus ateities kartų poreikių tenkinimui (World Council on Environment and Development, 1987). Ši koncepcija pabrėžė, kad ekonominė plėtra, aplinkos raida ir socialinė raida negali būti tiriami atskirai vienas nuo kito. Yra parengti pasauliniai veiksmų planai, skirti tvariam vystymuisi (Fadime Aksoy, Nuran Bayram Arlı, 2019). 2015 m. UNESCO apibrėžė 17 tvaraus vystymosi tikslų, kuriais siekiama spręsti didžiausius pasaulinius iššūkius (UNESCO). Įmonės dabar supranta, kad jos turi išsiugdyti stiprią socialinę sąžinę ir žalią atsakomybės jausmą, kai įmonės atsakomybė yra ne altruistinis malonumas, o verslo būtinybė. Trumpai tariant, sukurti ekologišką pasaulį, kuriame vartotojai ir darbuotojai verčiami keistis (Anuj Sheopuri, Anita Sheopuri, 2015).

Ekonominis tvarumas rodo gamybos sistemą, galinčią patenkinti vartojimo lygį, naudojant turimus išteklius, bet nepakenkiant būsimiems poreikiams, socialinis tvarumas yra socialinis procesas, gerinantis žmonių gyvenimo kokybę. Pagrindinis tikslas čia yra nuolatinė socialinė gerovė. Aplinkos tvarumas reiškia gamtos išteklių išsaugojimą. Visuomenės laimė ir gerovė labai priklauso nuo tvaraus vystymosi pažangos. Tvari laimė, kaip ir laimės siekimas, prisideda prie pasaulinės, visuomenės ir individo gerovės, neišnaudojant kitų žmonių, aplinkos ar ateities kartu (Fadime Aksoy, Nuran Bayram Arlı, 2019).

Taigi šie procesai labai aktualūs šių laikų visuomenei, todėl nuolat stengiamasi skatinti tvarią plėtrą, siekiant užtikrinti esamų bei būsimų kartų ekonominę, socialinę bei aplinkos gerovę. Norint, kad pokytis būtų reikšmingas bei veiksmingas, reikia ne tik taikyti standartines procedūras, bet ir išsiaiškinti, kaip tam tikrus pokyčius vertintų visuomenė bei kokius galimus rezultatus tie pokyčiai atneštų.

Tvarumo supratimas ir praktika kasdienėje veikloje staiga netaps įprastu dalyku visuomenėje, todėl reikia žmones pratinti prie naujovių bei elgsenos įpročių keitimo, skatinant juos elgtis tvariai. Įmonėse tai galima padaryti integruojant tvarumo dėsnius į organizacijos strateginį planą. Sujungiant šiuos du dalykus, galima būtų parengti sklandų tvarumo dėsnių integravimą tiek į įmonės veiklą, tiek į darbuotojų elgesį. Taip pat surasti ryšį, kaip šie faktoriai koreliuoja tarpusavyje bei kaip veikia bendrą darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kadangi tiek socialiniai, tiek ekonominiai ar aplinkosauginiai darnaus vystymosi veiksmai turi tapti organizacijos ir kiekvieno jos nario įpročiu, šie procesai vyksta sąlyginai lėtai. Tačiau įtraukus šiuos procesus į strateginį įmonės planavimą, atsižvelgiant į nustatytas normas ir vyriausybės normatyvus bei rodant gerą pavyzdį įmonės viduje, tvari plėtra gali būti įgyvendinta kiekvienoje įmonėje bei turėti didelės naudos sėkmingam įmonės veiklos užtikrinimui ateityje. Šie pokyčiai labai svarbūs ne tik atskirų įmonių požiūriu, bet ir pasaulinių krizių fone leidžia žmonėms judėti toliau bei susitelkti į sėkmingo gyvenimo užtikrinimą visiems.

Šiame darbe bus nagrinėjama, koks yra darbuotojų supratimas apie tvarų įmonės darbą, kokia yra pačių įmonių politika, kokia yra lyderio svarba bei kokią įtaką šie aspektai turi įmonėje besikurenčiam organizaciniam pilietiškumui.

Problemos formulavimas

Besiformuojanti organizacinio pilietiškumo stoka įmonėse neleidžia užtikrinti sklandaus tvarumo veiksmų įgyvendinimo, socialiai draugiškos aplinkos bei sėkmingų darbo procesų.

Darbo tikslas

Įvertinti lyderystės rodymo bei palaikymo svarbą organizacinio pilietiškumo formavime, įvertinti dirbančių žmonių požiūrį į tvarumą ir pačių įmonių politiką darnaus vystymosi klausimais.

Darbo uždaviniai

Darbo tikslui pasiekti darbe reikia spręsti šiuos uždavinius:

1. Nustatyti lyderystės rodymo darbuotojams įtaką organizacinio pilietiškumo formavimui įmonėje;
2. Lyderio palaikymo mediacija organizaciniam pilietiškumui
3. Tvarumo svarbos darbuotojui moderacija organizaciniam pilietiškumui
4. Organizacijos tvarumo vertybių moderacija organizaciniam pilietiškumui

1. Literatūros analizė

1.1 Vadovo lyderystės ir palaikymo svarba tvarumo procesų įgyvendinime

Norint įdiegti visuotinę tvarumo politiką bei darbuotojus išmokyti vadovautis darnaus vystymo principais būtina vadovo lyderystė. Gana didelę reikšmę tvarumo politikos įgyvendinimui turi gero pavyzdžio rodymas, ypač, jei tas pavyzdys rodomas iš vadovų pusės. Vienas iš geriausių būdų žmonėms mokytis, yra stebėti kitų elgesį, o vėliau patiems inicijuoti ir parodyti panašius elgesio bruožus. Šiuo metu tyrimai rodo, kad organizacijos kultūra gali būti perduota darbuotojams per lyderių modeliavimą, kitaip tariant, kuriami vaidmenų modeliai daro įtaką etiškam ir socialiam elgesiui (Renate Wesselink, Vincent Blok, Jarno Ringersma, 2017). Dažnu atveju vadovai negali nustatyti griežtų elgesio normų, susijusių su savanorišku aplinkos tausojimu, nes tai gali iššaukti tiesioginį darbuotojų priešišumą ir nepasitenkinimą, vadovai gali tik paskatinti darbuotojus elgtis palankiai aplinkai. Vienas iš galimų būdų tai pasiekti yra parodyti savo paties, lyderio įsipareigojimą elgtis atsakingai ir tvariai - lyderystės aplinkosaugos srityje demonstravimas ir žaliosios politikos formavimas, socialinių įgūdžių rodymas gali duoti teigiamą signalą darbuotojams ir vėliau padėti skatinti ne tik ekologišką, bet ir socialiai atsakingą elgesį. Šiuo atveju darbuotojai nesijaus verčiami pakeisti savo įpročių bei nuostatų, o bendro organizacijos tikslo sieks savaimė, nes manys, kad taip turėtų būti. Dėl to, pokyčiai būtų priimami sėkmingiau ir vertinami palankiau. Taigi, lyderystė, kurią skatina tiesioginiai vadovai, yra ypač svarbi. Ryšys tarp vadovo kaip lyderio ir darbininko išaiškintas vienu aspektu: kai vadovai užsiima lyderyste, darbuotojai vadovo įtaką sieja su pokyčio svarbos padidėjimu, o kai vadovai nerodo lyderystės ir apie tai nekalba, darbuotojai šią įtaką sieja su pokyčio svarbos mažėjimu. Remiantis tuo, tikimasi, kad pavyzdingas lyderių elgesys turi didelę įtaką darbuotojų ketinimui veikti tausojant aplinką bei kuriant socialiai draugišką bendruomenę (Renate Wesselink, Vincent Blok, Jarno Ringersma, 2017).

Lyderiai ir bendradarbiai įtakoja darbuotojų elgesį tiesiogiai per asmeninę sąveiką ir netiesiogiai. Vadovai ir kiti darbo grupės nariai gali būti įtakingi lyderiai, nes žmonės seka lyderius iš dalies dėl jų aktualumo ir reikšmingumo. Kai darbuotojai pastebi, kaip kiti aplinkiniai elgiasi tam tikruose elgesio modeliuose, tikėtina, kad jie taip elgsis iš noro prisitaikyti, užmegzti ir sustiprinti savo socialinius santykius. Taigi, santykių motyvas yra pagrindinė psichologinė funkcija, kuri gali paskatinti darbuotojus reaguoti į tiesioginius ir netiesioginius socialinius signalus (Andrea Kim, Youngsang Kim, Kyongji Han, Susan E. Jackson, Robert E. Ployhart, 2014).

Įprastoje darbo vietoje asmuo, kuris vadovauja darbui, dažniausiai yra vienas iš svarbiausių. Turėdami aukštesnį statusą ir galią, lyderiai yra sektinas pavyzdys; pasekėjams darbo grupėje jie yra esminiai informacijos apie svarbų ir tinkamą elgesį šaltiniai. Tokiu būdu lyderio elgesys gali turėti įtakos pasekėjų motyvacijai ir elgesiui. Lyderiai savo elgesyje įkūnija savo vertybes. Pavyzdžio rodymas yra mechanizmas, per kurį jie perduoda savo vertybes savo pasekėjams ir taip iššaukia norimą jų elgesį. Kai organizacija pristato oficialias tvarumo programas, lyderių ekologiškas elgesys rodo aplinkos tvarkymo svarbą ir skatina darbuotojus užsiimti tokia veikla. Lyderių savanoriškas ekologiškas elgesys reiškia jų susirūpinimą aplinkos tvarumu, nors tikėtina, kad pasekėjai jį interpretuos kaip lyderio asmeninių vertybių išraišką. Tikėdamiesi užmegzti tvirtus santykius su savo vadovais, darbuotojai gali stengtis išreikšti panašias vertybes, nes vadovo ir pasekėjo vertybių panašumas skatina aukštesnę lyderio ir pasekėjo santykių kokybę (Andrea Kim, Youngsang Kim, Kyongji Han, Susan E. Jackson, Robert E. Ployhart, 2014).

Labai svarbus yra ne tik gero pavyzdžio rodymas, bet ir nuolatinis darbuotojų palaikymas bei gerų iniciatyvų skatinimas. Tvarumo samprata nėra griežtai apibrėžta, taigi kiekvienas darbuotojas gali prisidėti savaip prie darnios aplinkos kūrimo. Šis būdas galėtų ženkliai pagreitinti tvarumo procesų įmonėje diegimą bei tobulinimą, tačiau, deja, retas darbuotojas be paskatinimo imsis papildomų veiksmų bei investuos savo laiką galvodamas naujus būdus, kaip būtų galima pagerinti įmonės darbą. Dėl to, labai svarbu šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje kiekvienoje organizacijoje sukurti juntamą palaikymą kiekvienam bei skatinti darbuotojus palaikyti vieni kitus įvairiose iniciatyvose. Atliekant platų tyrimą, skirtą kūrybiškumo dinamikai suprasti, įvairūs asmeniniai ir kontekstiniai veiksniai buvo naudingi darbuotojo kūrybiniam elgesiui, įskaitant motyvaciją, orientaciją į mokymąsi, organizacijos kultūrą, transformacinę lyderystę, bendradarbių palaikymą ir patirtį. Tinkamas kontekstas, palaikantis kūrybiškumą, veiksmingai leidžia organizacijoms generuoti, panaudoti, atnaujinti ir įgyvendinti naujas ir vertingas idėjas, kad pagerintų savo veiklą. Kiti tyrinėtojai sutinka, kad atmosfera darbo vietoje turi įtakos darbuotojų kūrybiniam elgesiui. Todėl sėkmingos, novatoriškos organizacijos greičiausiai yra tos, kurios palaiko iniciatyvą, apdovanoja kūrybingus darbuotojus, skatina bendradarbiauti, nekaltina asmenų dėl klaidų ir skatina narius rizikuoti (Michel Zaitouni, Mohamed Laid Ouakouak, 2018). Šis tyrimas pabrėžia darbuotojų įsitraukimo svarbą. Pasiūlimai, gauti iš kolektyvo, ne tik supaprastina vadovų darbą galvojant, kokios naujovės padarytų teigiamą įtaką darbo aplinkoje, bet ir yra lengviau priimamos pačių darbuotojų, jiems pasiūlyti pokyčiai gali būti labiau suprantami bei turėti didesnės reikšmės. Šiuo atveju pagerėtų ne tik įmonės socialinė aplinka, būtų skatinamas darbuotojų vieningumas bei įsitraukimas į įmonės procesų

valdymą, bet šie pokyčiai taip pat nekainuotų papildomų išlaidų, kas leistų sutaupyti resursus investuoti kitur.

Taigi, labai svarbu, jog organizacijų ar atskirų grupių vadovai rodytų tinkamą pavyzdį darbuotojams, nes organizacijoje tvarumo politika gali veikti tik tada, kai ji skatinama ir proteguojama kiekvieną dieną. Darbuotojai turėtų vadovautis naujomis į tvarumą orientuotomis gairėmis, pvz. energijos naudojimo ar perdirbimo veikla ar darnios socialinės aplinkos kūrimu. Kiekvienas gali ne tik palaikyti esamą politiką, bet ir skatinti įmonės tvarumą, dalyvaujant į tvarumą orientuotuose inovacijų procesuose. Būtinybė suprasti darbuotojų įsitraukimą į organizacijų tvarumo valdymą turi dvi pagrindines priežastis: pirma, darbuotojų dalyvavimas darbo vietoje yra kritinis veiksnys siekiant pagrindinių organizacijos tikslų, antra, tvarumo skatinimas yra sudėtinga užduotis, kuri reikalauja visų organizacijos dalyvių įsitraukimo (Christoph Harrach, Sonja Geiger, Ulf Schrader, 2020). Dėl šios priežasties tik sustiprėja vadovų svarba organizacijoje, nes be reikiamo lyderio ir gero pavyzdžio darbuotojai elgsis savaip, nebandys pasiekti bendro tikslo. Tokiu atveju tvarumo tikslų pasiekti beveik neįmanoma arba procesas truks labai ilgą laiką, nes darnus vystymasis susideda iš kelių sudedamųjų, kurios turi būti kuriamos kartu.

Lyderystės rodimas įmonėje gali atsispindėti ne tik rodomais veiksmais atliekant savo tiesiogines funkcijas darbe, bet vadovas gali imtis ir papildomų veiksmų, skatinančių tvarumo principų integravimą į darbo procesų veiklą darbuotojų elgesyje. Vadovas gali sukurti strateginį planą, kuris atkreiptų darbuotojų dėmesį į svarbiausius procesus ir sukurtų tam tikras taisykles, kurių reikėtų laikytis, tos taisyklės žinoma būtų nukreiptos į tvarumo principų diegimą bei tęstinumo užtikrinimą. Taip pat vadovas galėtų organizuoti mokymus, kurių pagalba darbuotojai įgautų teorinių žinių apie tvarumo svarbą. Ne kiekvienas yra įpratęs tausoti gamtą, rūpintis kitais ar planuoti finansus, taigi mokymai, susieti su darnumo diegimo ir jo svarba skatintų darbuotojus keisti požiūrį į aplinkos supratimą arba išlaikyti jau esamas vertybes, jei jos jau yra orientuotos į tvarumą.

1.1.1 Įmonių veiklos strateginis planavimas bei jo įgyvendinimas

Įmonės strategija galėtų būti apibūdinta kaip planas ar kryptis, kurią seks įmonė, norėdama pasiekti užsibrėžtų ilgalaikių tikslų. Be strateginio planavimo įmonė patirs nuostolių dėl krypties, kuria nori eiti nebuvimo, ir neturės aiškaus plano, ką daryti kiekvienais metais, kiekvieną mėnesį ar net kiekvieną dieną. Be to, nebus užtikrinamas reikalingas dėmesys, bet kokiam tvariam verslui vykdyti. Taigi strateginis planavimas organizacijai padeda sutelkti dėmesį ir žinoti aiškiai kryptį.

Vienas iš dalykų, kuris padaro strateginio planavimo mokslą tokiu įdomiu yra tai, kad įmonės, kurioms sunkiai sekasi pasiekti norimus rezultatus, gali tapti sėkmingomis, susikurti gerą

socialinę aplinką ir pasiekti puikių rezultatų, o tuo tarpu dabartiniai gigantai, sėkmingai dirbančios įmonės, susiklosčius nepalankioms aplinkybėms ar apleidus tvarių tikslų siekimą gali labai greitai smukti (Dess. Gregory G, Lumpkin, G. T. and Taylor, Marilyn L., 2004). Strateginio planavimo tikslas yra suprasti, ką įmonės gali padaryti geriau, nei bet kuri kita kompanija pasaulyje bei kaip gali pasimokyti iš kitų patirties.

Būtent strateginis planavimas, kaip metodika, padeda apibrėžti kasdienes bet kurios organizacijos tikslus ir padeda stebėti pažangą, susijusią su tikslais. Tokiu būdu, įmonės gali vertinti savo pažangą ir atlikti savalaikes korekcines priemones (Sireen Khemesh, 2019). Esant veiklos trikdžiams ar esminiams veiksnių (vidinių ar išorinių) pasikeitimams įmonė turi pakoreguoti savo planavimą.

Strateginis planavimas apima visą eilę žingsnių: organizacijos tikslų nustatymą, uždavinius, kuriuos reikia padaryti norint pasiekti tuos tikslus, įgyvendinimą ir išteklių, reikalingų veiksmams atlikti, sutelkimą.

Strateginis planavimas padeda įmonei suformuluoti savo tikslus ir parengti tikslų pasiekimo planą. Jame išdėstyti konkretūs ir išmatuojami įmonės tikslai.

Strategijoje numatoma kaip įmonė panaudos turimus resursus, įskaitant ne tik materialius, bet ir turimus darbuotojus, jų žinias ir patirtį, norėdama pasiekti geriausio įmanomo rezultato.

Ankstesniais laikais organizacijų strategija būdavo griežtai struktūrizuota ilgam periodui, 3-5 metams, detalizuojant veiksmus artimiausiems metams. Ši strateginio planavimo kryptis buvo aiški ir suprantama visiems, nes būdavo paprasčiau nuspėti kokie turėtų būti įmonės darbai, kad būtų pasiekti siektini rezultatai. Šiomis dienomis verslo aplinka dėl daugelio neapibrėžtumų ir įvairių staigių pokyčių susijusiose srityse labai greitai kinta. Kiekvieną dieną gali atsirasti nenumatytų kliūčių, tokių kaip nauji konkurentai, globalių problemų pasekmės arba dėka sparčiai besivystančių technologijų naujų galimybių, kuriomis pasinaudoti įmonė turi labai ribotą laiką, kol tos idėjos, technologijos ar produkto nepanaudos kiti. Be to, Europoje, tuo pačiu ir Lietuvoje, ilgalaikį strateginį planavimą apsunkina besikeičianti ir nenuspėjama geopolitinė situacija Europos regione, kurią vienu metu lydėjo ir lydi visa eilė krizių: energetinė, pabėgėlių, COVID 19, finansų, karo ir kitos krizės. Tai verčia įmones, jau įpratusias prie ilgalaikių planavimo procesų pereiti prie ženkliai trumpesnių planavimo periodų, nes prognozavimo tikslumas ilgalaikiam periodui tampa labai neapibrėžtas. Dėl šių priežasčių įmonės strategija turi būti lanksti ir nuolat peržiūrima bei keičiama.

Labai svarbu suprasti, jog strategijos planavime aiškumas yra ir visada buvo vienas esminių sėkmingos strategijos sudedamųjų dalių, tačiau taip pat svarbu suprasti, kad įmonės strategija ir jos planavimas labai greitai besikeičiančiame pasaulyje turi būti dinaminis procesas ir taip pat turi būti nuolat keičiamas, priklausomai tiek nuo vidinių įmonės veiksnių, tiek nuo

išorinių. Įmonės strateginio planavimo procese labai svarbu nusistatyti strateginius tikslus. Šie tikslai ne tik suteikia galimybę pasiekti užsibrėžtų rezultatų trumpuoju ar vidutinės trukmės periodu, bet taip pat ir įgalina įmonę užsitikrinti veiklos stabilumą ilguoju periodu.

Strateginio planavimo svarba yra didelė, tačiau ji adaptuojama kiekvienai įmonei individualiai. Jos punktai ir siekiai priklauso nuo daugelio įvairiausių specifinių veiksnių, tokių kaip: įmonės dydis, rinka, kurioje įmonė funkcionuoja, socialinė aplinka bei globalūs veiksniai.

Pažymėtina, kad strategijos pačios neįsigyvendina, jas realizuoja žmonės – įmonės komanda.

Strateginis planavimas grindžiamas išsamiais tyrimais ir paremtas faktais bei analitika, kad rezultatus būtų galima kiekybiškai įvertinti, todėl būtina nustatyti atitinkamus rodiklius, galinčius objektyviai įvertinti, strateginių krypčių, strateginių, tikslų, uždavinių ir veiksmų įvykdymą.

Taigi, strateginis planavimas, kaip įrankis, yra būtinas užtikrinti įmonės aiškią ilgalaikio vystymosi kryptį, nuolat stebėti numatyto plano įgyvendinimą ir esant poreikiui, ženkliai pasikeitus vidiniams ar išoriniams veiksniams, imtis savalaikių korekcinų priemonių.

Suprantant ilgalaikio planavimo svarbą įmonės kryptingam vystymuisi ir atsižvelgiant į šiais laikais greitai kintančią verslo aplinką bei nestabilią geopolitinę situaciją regione, be ilgalaikio (3-5 metų) strateginio veiklos plano, įmonės turėtų pasirengti ir metinius veiklos planus, detalizuojančius ateinančiais metais planuojamus atlikti veiksmus, bei užtikrinant nuolatinę vidaus ir išorės veiksnių stebėseną ir rizikų vertinimą, kad būtų laiku pastebėtas poreikis koreguoti metiniame veiklos plane numatytus veiksmus, taip užtikrinant įmonės stabilumą ir sudarant sąlygas pozicijų stiprinimui. Įprastas ilgalaikio strateginio veiklos plano (ir metinio veiklos plano) atnaujinimo periodas – kasmet, tačiau kintanti verslo situacija ir geopolitinė situacija, galimai, verčia taikyti būtinus korekcinus veiksmus kas ketvirtį ar net dar dažniau.

Planavimo svarba ir nuolatinis strategijos tobulinimas yra būtinas, tačiau, lygiagrečiai, siekiant bendrų žmonijos egzistencijai svarbių tikslų, yra būtina tvarumo koncepcijos integracija į įmonių strateginio veiklos planavimo procesą. Ko gero, pati didžiausia problema, kylanti dėl įmonės augimo ir strateginio plano sudarymo, yra ekonominių tikslų subalansavimas su socialiniais ir aplinkosaugos tikslais (Mark G. Edwards, 2020). Teigiama, kad ekonomikos augimas yra sėkmingos verslo strategijos pagrindas ir kenkia ekologinių sistemų, kurios yra stabilios visuomenės ir verslo pagrindas, atsparumui. Augimas jau seniai laikomas pagrindiniu organizacijos tikslu, o augimo matai laikomi pagrindiniais sėkmingos veiklos rodikliais. Organizacijos augimą galima apibrėžti ekonominiais rodikliais, tokiais kaip pelno ir nuostolių santykis, pardavimų skaičiai, turto vertės, akcijų vertė, rinkos dalis ir įvairiais finansiniais rodikliais, pavyzdžiui, likvidumo, nuosavo kapitalo, sverto ar skolos. Šių rodiklių augimas yra pagrindinis komercinio verslo strategijos ir vis dažniau strateginio valdymo viešajame ir ne pelno

sektoriuose tikslas. (Mark G. Edwards, 2020). Nepaisant to, visiems šiems rodikliams daro įtaką kiti veiksniai, nemažiau svarbūs nusekliam įmonės augimui bei vystymui. Finansinius organizacijos kriterijus galintys įtakoti vidiniai įmonės veiksniai tokie kaip: darbo kokybė, darbo atlikimo greitis ar naujų idėjų generavimas, didžiąja dalimi priklauso nuo įmonės kolektyvo arba darbuotojų, kurie atlieka jiems paskirtas užduotis, o tuo tarpu įmonės įvaizdžio sklaida tiek organizacijos viduje, tiek visuomenėje šiuo metu, kai klimato kaita bei globalinis atšilimas tapo opia problema visiems, dalinai priklauso nuo įmonės aplinkosaugos politikos, kaip rūpinamasi turimais ištekliais ir tuo pačiu aplinka. Dėl šios priežasties įmonės turėtų integruoti socialines ir aplinkosaugos iniciatyvas į savo pagrindines verslo strategijas, kad įgytų konkurencinį pranašumą, kuris leistų joms pagerinti įmonių finansinius rezultatus (Carmen Pilar Marti, M. Rosa Rovira-Val, Lisa G. J. Drescher, 2013). Taigi įmonės turėtų aiškiai suprasti tvarumo koncepcijos taikymo ir gaunamos naudos (įmonei, darbuotojui, visuomenei) svarbą, todėl planuodamos investicijas į esamų technologijų ir procesų, pagerinančių produktyvumo augimą, mažinančių žalą aplinkai diegimą ir skaitmenizacijos didinimą, siekiant įvairiapusiškai spręsti su verslo strategija susijusias problemas bei siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

Tvarumo tikslų nustatymas: aplinkos taršos mažinimas, išteklių tausojimas, darbo vietų kūrimas bei socialiai darnios darbo aplinkos užtikrinimas – esminis dalykas, siekiant nukreipti įmonę link tvarios veiklos užtikrinimo, tačiau nemažiau svarbus dalykas yra veiklos plano sudarymas bei laikymasis. Pasaulyje pradėjus plisti tvarios politikos bangai, galima surasti nemažai pavyzdžių, kurie rodo prastą tvarumo siekimo pavyzdį.

Vieni iš tokių galėtų būti Kanados vyriausybės savivaldybių skatinimas sukurti tvaresnę aplinką savo žmonėms. Nuo 1987 m., kai buvo paskelbta „Mūsų bendra ateitis“ (paprastai žinoma kaip „Bruntlando ataskaita“), Kanados ir kitų šalių savivaldybių vyriausybės stengėsi integruoti tvarumo sampratą į savo vietos planavimo veiklą. Mokslininkai teigė, kad tvarumas gali būti visa apimanti planavimo vizija (Berke 2002), o planavimo tyrinėtojai įvertino, kiek tvarumo principai yra įtraukti į savivaldybių kompleksinius planus (Berke ir Manta-Conroy 2000; Manta-Conroy ir Berke 2004). Kai kurios Kanados savivaldybių vyriausybės siekė integruoti tvarumo sampratą į visą savo veiklą kurdamos „tvarumo planus“. Kanados savivaldybių federacija (FCM) apibrėžia tvarumo planą kaip „planą, parengtą per viešas konsultacijas, kuriame nustatoma vizija ir apimantys aplinkos, socialinius ir ekonominius bendruomenės tikslus ir uždavinius“ (FCM 2012b). Pirmieji tvarumo planai buvo sukurti Kanadoje dar 1992 m., nors mažai žinoma apie jų turinį ir kokybę. Nors yra taikomi tam tikri mechanizmai, kurie suteikia Kanados savivaldybėms finansines paskatas rengti tvarumo planus, paskatos nepriklauso nuo galutinio plano įgyvendinimo.

Kanados pavyzdys rodo, tvarumo planų turinio, jų atsižvelgimo į siekiamus tikslus ir įgyvendinimo eigos vertinimo svarbą, užtikrinant, kad būtų skatinamas jų įgyvendinimas ir realus indėlis į tvarumą (Mark R. Stevens ir Alisha Z. D. Mody, 2013). Tikėtina, kad tvarumo principų įtraukimas į planus bus svarbus ir duos realios naudos tik tuo atveju, jei tie planai bus įgyvendinti.

Tvarumo strategijos įgyvendinimo pamatas, galėtų būti Pressman ir Wildavsky (1973) parašytas Įgyvendinimo strategijos darbas, kuriame yra apibrėžiamos tam tikros būtinos sąlygos, sėkmingam tvarumo politikos įgyvendinimui, įskaitant atitinkamus teisės aktus, skirtas lėšas ir suinteresuotųjų šalių susitarimus.

Analizuojant būtinus planavimo žingsnius, atkreiptinas dėmesys į Baer (1997) parašytame darbe nustatytus devynis svarbius klausimus, į kuriuos reikia atsižvelgti norint sėkmingai įgyvendinti planą:

- Ar įgyvendinimo nuostatos plane tinkamos?
- Ar yra įgyvendinimo prioritetai?
- Ar atsižvelgiama į diegimo ir neįgyvendinimo sąnaudas?
- Ar yra plano įgyvendinimo laikotarpis?
- Ar yra numatytas įgyvendinimo pasiūlymų planavimas ir koordinavimas?
- Ar pasiūlymai gali pasiekti numatytą tikslą, jei jie įgyvendinami?
- Ar yra poveikio analizės programa ar pasiūlymas?
- Ar nustatyta agentūra arba asmuo, atsakingas už įgyvendinimą?
- Ar realiai galima tikėtis, kad atsakinga agentūra įgyvendins planą?

Nepaisant teigiamų atsakymų į šiuos klausimus, pasiekti rezultatai priklauso ir nuo kitų faktorių.

Projekto įgyvendinimo sėkmė paprastai pagerėja, kai planavimo proceso metu yra aptariami detalūs žingsniai, kurie bus daromi vykdant planą bei yra aiškus lyderis, priimančias sprendimus (Mark R. Stevens ir Alisha Z. D. Mody, 2013). Įmonės kontekste, lyderio vaidmens turėtų imtis vadovas arba jam tiesiogiai pavaldus žmogus, kad tvarumo tikslų plano sudarymo ir vykdymo procesas būtų nuolat kontroliuojamas ir būtų laikomasi visų sutartų plano dedamųjų. Nesilaikant šių taisyklių, gali būti pasekta Kanados savivaldybių pavyzdžių, kuriose Mark R. Stevens ir Alisha Z. D. Mody straipsnyje aprašoma tvarumo tikslų įgyvendinimo situacija yra tokia: „savivaldybės nežiūri į tvarumo planus kaip į autoritetingus planus, skirtus griežtai nustatyti būsimus pokyčius. Planai nėra surašyti taip, kad savivaldybės aiškiai ir kruopščiai įsipareigotų vykdyti planuose numatytus veiksmus, todėl kyla pavojus, kad planai egzistuos tik kaip simboliniai šūkių, o ne kaip teigiamų pokyčių skatinimo mechanizmai.“

Bandant pritaikyti šį tvarumo sistemos kūrimo mechanizmą įmonei, plano laikymasis tampa ypatingai svarbiu aspektu, nes turimas biudžetas, įgyvendinimo terminas bei turimi žmogiškieji ištekliai kartais būna labai riboti.

Išnagrinėjus nemažai tyrimų ir straipsnių nustatyta, kad yra daug metodologijų, skirtų tvarumo planams įgyvendinti, tačiau nepaisant to, organizacijos tvarumas vis dar išlieka svarbiu pasaulinio verslo iššūkiu.

Klimato kaita, ekologinis ir socialinis tvarumas yra tokie svarbūs, kad gali turėti įtakos tiek viešųjų, tiek privačių įmonių augimui ir ilgalaikiai sėkmei, strateginei pozicijai ir rinkos konkurencingumui (David Teh Brian Corbitt, 2015). Tai reiškia, jog ne visi planai veikia arba įmonės, su savo turima politika, koncentruojasi į kitus tikslus, maksimalizuojančius finansinę naudą, nesuprasdamos, jog tvarumo siekimas sukuria išskirtinį galimybių šaltinį konkurencingoms organizacijoms. Ši situacija verčia įmones permąstyti savo verslo modelius, kad pagerintų ir išlaikytų savo konkurencinį pranašumą, bei atspindėtų jų gebėjimą išlaikyti ir didinti ekonominę gerovę, išsaugant gamtos kapitalą ir užtikrinant socialinę gerovę.

Svarbu pažymėti, kad efektyviam tvarumo strategijos kūrimui reikalinga aiški vizija su strategine kryptimi, laikas ir ilgalaikis dėmesys (David Teh Brian Corbitt, 2015).

Taigi, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų: sumažinti aplinkos taršą, padidinti įmonės finansines galimybes bei atlikti socialinį vaidmenį visuomenėje – sukurti naujų darbo vietų, reikia sukurti aiškų veikiantį planą, numatyti tikslus ir kryptingus jo įgyvendinimo žingsnius, biudžetą bei įsivertinti, kaip projekto eigoje galėtų tiksliausiai būti stebimi pasiekti rezultatai.

1.1.2 Tvarumo politikos svarbos įmonės ir pasaulio mastu įdiegimas darbuotojams

Tvarumo politikos svarba ir skatinimas aktualus valstybių bei įmonių mastu jau ilgą laiką, tačiau norint pasiekti ekonominių, taršos mažinimo ar socialinių rezultatų, nuostatų įvedimo dažniausiai neužtenka. Valstybei skatinant įmones siekti tvarumo, gali būti įvesti globalūs pakeitimai: kompensacijos diegiant taršą mažinančius procesus ar technologijas, lengvatos priimančios naujus darbuotojus ar organizuojant jų mokymus. Dažnu atveju, renkantis darbuotoją, atsižvelgiant į prioritetų eiliškumą ir 15 kriterijų priežasties-pasekmės ryšius, yra gilinamasi į šiuos aspektus:

- darbui reikalingų specifinių įgūdžių mokymų mokestis,
- užsienio kalbos,
- analitinis mąstymas,
- komandinio darbo įgūdžiai.

Antra, siekiant rasti optimalų sprendimą tvirtam įdarbinimui ir personalo atrankai, dažnai yra naudojamos genetiniai algoritmai, kurie padeda nustatyti žmogaus asmenybės tipą bei charakterio savybes (Phi-Hung Nguyen, 2022).

Deja, tvarumo principai ir sąlygos, kurių reiktų laikytis norint pasiekti efektyvesnius, ekonomiškesnius bei aplinkai patrauklesnius darbo procesus, šiuose algoritmuose, įprastai, nėra vertinami. Šios savybės, taip pat, yra retai įtrauktos į mokymų programas, o tai leidžia daryti išvadą, kad tvarumas dažnai aktualus tik įmonės vadovams ir nėra labai plačiai ištyrinėta sritis.

Tvari įmonės veikla yra labai svarbi daugeliu aspektų, atsižvelgiant į poveikį aplinkai. Tai susiję su energijos, žaliavų ir medžiagų sunaudojimu, taip pat su kenksmingų medžiagų ir atliekų išmetimu. Darnios gamybos įgyvendinimas reikalauja daug veiksmų įvairiais lygiais, įskaitant strateginius, taktinius ir operatyvinius. Norint įgyvendinti priemones, kuriomis siekiama kuo labiau sumažinti neigiamą įmonės poveikį aplinkai, reikalingos tam tikros specifinės darbuotojų kompetencijos (Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA, 2022).

Darnaus vystymosi aplinkoje inovatyvių žmonių valdymas ir pritraukimas vaidina labai svarbų vaidmenį organizacijos sėkmei (Phelan, S.E.; Lin, Z., 2001). Vadovai turėtų sugebėti tinkamai pripažinti, skatinti ir apdovanoti savo darbuotojus, kad padidėtų jų darbo efektyvumas ir pasitenkinimas. Boudreaux (Boudreaux, C.J., 2021) teigė, kad naujos įmonės galėtų sumažinti nesėkmių skaičių, taikydamos veiksmingą kompensavimo ir naudos strategiją. Be to, mokslininkai ir praktikai atkreipė dėmesį į tai, kad organizacija gali motyvuoti savo darbuotojus įvairiomis skatinimo sistemomis tobulinti ir prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų (pvz. Lean). Be to, skatinimo sistemos gali būti naudojamos kaip darbuotojų išlaikymo strategija (Al-Qathmi, A.; Zedan, H., 2021) arba kaip įdarbinimo priemonė (Huber, R.; Hirsch, B., 2017). Taip pat, organizacijos sistemos turėtų teisingai ir tiksliai peržiūrėti ir įvertinti savo darbuotojų veiklą ir produktyvumą (Bayo-Moriones, A.; Galdon-Sanchez, J.E.; Martinez-de-Morentin).

Siekiant ugdyti ir tobulinti darbuotojų įgūdžius, mokymo programa daugelyje organizacijų turi būti taikoma kaip esminis vaidmuo bet kuriame lygyje. Todėl darbuotojai galėtų geriau prisidėti prie organizacijos plėtros ir efektyviau atlikti savo darbą (Spren, T.L.; Afonso, W.; Gerrish, E., 2020). Organizacinė kultūra apima prielaidas, vertybes ir elgesio normas, dėl kurių bendrai susitaria jos nariai (Ouchi, W.G.; Wilkins, A.L., 1985). Kaip teigė Lee ir Chung (Lee, Y.; Chung, C.-M., 2001), kultūros vertybės yra organizacijos pagrindas, kuris kuria darbuotojų darbo etiką. Organizacijų lyderiai gali stengtis pagerinti savo narių veiklą ir pasiekti organizacijos tvarios organizacijos plėtros plane numatytus tikslus per įmonės kultūrą (Schein, E.H., 2010). Be to, vadovai gali paskatinti savo komandos narius diegti naujoves ir siūlyti naujoves (Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S.; Cheng, C.-F., 2021).

Nuo praeito amžiaus devintojo dešimtmečio vidurio žinių valdymas tapo esminiu visų įmonių sėkmės veiksniumi (Hislop, D.; Bosua, R.; Helms, R., 2018). Naudodamos tinkamas žinių valdymo sistemas, organizacijos gali pagerinti savo gebėjimą įgyti ir išlaikyti ekspertines žinias (Iheukwumere-Esotu, L.O.; Yunusa-Kaltungo, A., 2022). Šiuo metu žinių turtas atrodo svarbesnis siekiant pagerinti darbuotojų efektyvumą ar rezultatus (Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S.; Cheng, C.-F., 2021). Konkrečiai, techninių žinių paveldėjimas ilgą laiką buvo laikomas pagrindine daugelio technologinių organizacijų sėkme (Berry, H., 2015). Taip pat galima daryti prielaidą, jog dalijimasis žiniomis ir kuravimas gali padėti naujiems darbuotojams greitai prisitaikyti prie savo darbo. Be to, vadovai turėtų sukurti veiksmingą mokymo ir mokymosi procesą, kad visi nariai galėtų prisidėti savo žiniomis, idėjomis ir mintimis (Fernandes, A.A.R., 2018). Veiklos efektyvumas yra persipynęs su organizacijos sėkme. Psichologinis kontraktas yra abipusis įsipareigojimas, kuris yra sukonstruotas tarp asmens įsitikinimų ir kitos šalies ar kitaip, tarp darbuotojo bei darbdavio (Rousseau, D.M.; Tijoriwala, S.A., 1998). Todėl vadovai psichologinį kontraktą dažniausiai naudoja kaip įrankį, padedantį suprasti, valdyti ir tobulinti darbuotojų santykius (Atkinson, C.). Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas šia socialine sutartimi gali tiesiogiai paveikti darbo rezultatus (Bravo, G.A.; Won, D.; Chiu, W., 2019). Įsipareigojimas ir įsitraukimas gali paskatinti asmenį skatinti ir siekti organizacijos tikslų (Kingshott, R.P.; Pecotich, A., 2007).

2022 metais išleistas straipsnis, kuriame nagrinėjamas scenarijais pagrįsto mokymosi ir papildytos realybės efektyvumas slaugos studentų požiūriui ir supratimui apie klimato kaitą ir tvarumą. Straipsnyje aprašomas tyrimas buvo sukurtas kaip skirtingų laikotarpių analizė. 3 metų slaugos bakalauro studijų studentai buvo supažindinti su tvarumu ir klimato kaita sveikatos priežiūros kontekste per scenarijais pagrįsto mokymosi užsiėmimus (Álvarez-Nieto et al. BMC Nursing, 2022). Anketos buvo naudojamos renkant duomenis apie dalyvių požiūrį į tvarumą ir klimato kaitą, edukacinių užsiėmimų naudingumą ir tai, kiek studentai pakeitė savo klinikinę praktiką.

Pažymėtina, kad scenarijais pagrįstas mokymo metodas idealiai tinka aplinkai tausojančios praktikos plėtrai didinti. Tyrimo metu mokymus baigę studentai puikiai vertino scenarijų naudingumą, pažymėdami, kad sesija padėjo jiems susieti klimato kaitą ir sveikatą bei išteklius ir sveikatą. Besimokantieji dažniau susiduria ir pastebi netvarią praktiką darbo aplinkoje po to, kai sudalyvauja scenarijais grįstame mokyme. Studentų mokymosi scenarijais metodas gali pakeisti požiūrį ir žinias apie tvarumą ir klimato kaitą. Šio požiūrio įtraukimas į įgūdžių kontekstą suteikia dabartinį ir patrauklų požiūrį, kuris yra ir edukaciškai pagrįstas, ir kliniškai svarbus (Álvarez-Nieto et al. BMC Nursing, 2022).

Scenarijais pagrįstas mokymas ne tik pagerina besimokančių žinias apie tam tikrą sritį (pvz. apie klimato kaitą bei išteklių tausojimą), bet padeda atpažinti sferas bei atvejus, kada šias

žinias būtų galima pritaikyti praktikoje. Toks metodas galėtų būti panaudotas ne tik mokinių ir studentų ugdymui, bet ir įmonės darbuotojų ugdymui bei žinių gilinimui. ,

Remiantis gerąja praktika, įmonėje galėtų būti organizuojami panašaus pobūdžio mokymai, pritaikyti gamybinei įmonei. Naudojant šį metodą pirmiausia turėtų būti parenkami atvejai, atsitikę toje pačioje sferoje dirbančiose įmonėse ir darbuotojai būtų supažindinami tiek su įvykio priežastimis, tiek su pasėkmėmis. Praktika rodo, kad ilgą laiką trunkantys mokymai padeda geriau įsisavinti informaciją ir išugdo gebėjimą įgautas žinias pritaikyti praktikoje. Labai tikėtina, kad taikant reguliarius mokymus , darbuotojai gebės atpažinti įmonėje vykstančių procesų netobulumą ir turės pasiūlymų, kaip darbo metu atliekamus procesus patobulinti ir atlikti tvariau. Nepaisant visų mokymų privalumų, svarbu atkreipti dėmesį į būtinybę, kad lygiagrečiai būtų sukurta tokia darbinė atmosfera, kuri darbuotojus užtikrintų apie jų galimybes keisti nusistovėjusią netvarią praktiką.

Tokia aplinka leis taikyti tvarumo principus ir skatins darbuotojus siūlyti idėjas bei galimus pakeitimus, padėsiančius įmonei dirbti tvariau.

Pažymėtina, kad tokiomokymosi modelio pritaikomumas yra gana ribotas dėl ilgo periodiškumo. Šis metodas tinkamas naudoti tik nedidelėje įmonėje arba skyriuje, kuriame potenciali darbuotojų kaita nebūtų didelė ir galėtų būti nesunkiai kontroliuojama, nes, kitu atveju, bus gana sudėtinga užtikrinti visų darbuotojų mokymo kurso baigimą bei stabilių rezultatų pasiekimą.

1.2 Organizacinis pilietiškumas bei jo formuojama įmonės kultūra

Tvarią aplinką bandanti sukurti įmonė turi rūpintis tinkamu darbuotojų mokymu bei darnaus vystymosi kultūros įdiegimu ne tik dėl aplinkos veiksnių, bet ir dėl sėkmingų darbo rezultatų. Vienas iš svarbiausių kriterijų, siejantis šiuos dalykus yra organizacinis pilietiškumas. Šis rodiklis ne tik ganėtinai tiksliai galėtų nusakyti bendrą įmonės viduje esančią atmosferą bei socialinį tvarumą, bet ir turi didelės reikšmės ekonominiam organizacijos stabilumui, nes socialinė aplinka įmonėje turi milžinišką įtaką tiek darbo našumui, tiek kokybei.

Organizacinis pilietiškumas yra labai svarbus kriterijus darbinėje aplinkoje. Laimingi darbuotojai yra produktyvesni, dirba našiau, palaiko geresnį darbo mikroklimatą bei yra kūrybiškesni ir inovatyvesni (Velso universitetas, 2014). Organizacinis pilietiškumas nulemia pasitenkinimą darbu, kuris gali būti suprantamas kaip asmens malonumo ar nusivylimo jausmas, dažniausiai darbo aplinkoje atsirandantis sąmoningai ar net negalvojant palyginus savo lūkesčius su įmonėje esama padėtimi. Vadinasi, pasitenkinimas darbu yra įtampos, kurią sukelia atotrūkis tarp asmens lūkesčių ir nepatenkintų poreikių, šaltinis. Tai padeda suvokti nepasitenkinimą darbu ir su juo susijusius veiksnius, taip padedant vadovams nukreipti darbuotojų veiklą norima linkme.

Dėl šios priežasties, norint organizacijoje sėkmingai įdiegti tvarumo standartus, reikia visuotinio kolektyvo pritarimo arba bent jau neprieštaravimo.

Mokslininkai nustatė įvairius darbo komponentus, turinčius įtakos organizacinio pilietiškumo formavimuisi įmonėje, kurie įvertina kiekvieno pasitenkinimo darbu komponento santykinę svarbą ir tiria, kokį poveikį šie komponentai turi darbuotojų produktyvumui. (Samina Qasim, Farooq-E-Azam Cheema, Nadeem A. Syed, 2012). Yra daugybė priežasčių, dėl kurių darbuotojai gali nusivilti savo darbu ir atsistatydinti, įskaitant didelį stresą, bendravimo įmonėje trūkumą, pripažinimo stoką arba ribotas augimo galimybes (Kristen Gregory). Bendravimo su darbuotojais trūkumas yra vienas iš pagrindinių. Paprastai tai atsitinka dėl to, kad vadovaujantys darbuotojai yra izoliuoti ir nežino, kaip bendrauti su savo darbuotojais asmeniškai ar profesiniu lygmeniu. Dėl prastos komunikacijos darbuotojai jaučiasi atskirti nuo organizacijos. Tai kenkia įmonės gerovei, nes kai darbuotojas jaučiasi apleistas, jis bus linkęs dirbti mažiau. Šis darbuotojas tampa netikras dėl savo padėties įmonėje ir susimąsto, koks jo tikslas darbo vietoje (Kristen Gregory). Toks darbuotojas dažnu atveju nepritaris ir jokiems naujiems pokyčiams, bandomiems įvesti organizacijoje. Taigi, komunikacija įmonės viduje yra vienas iš svarbiausių dalykų, norint pokyčius įdiegti sėkmingai. Tinkamai iškomunikavus esamą situaciją arba supažindinus darbuotojus su tvarios plėtros naudomis galima būtų užtikrinti kolektyvo palaikymą, pritarimą pokyčiams bei norimos organizacijos kultūros formavimą.

Organizacinio pilietiškumo pasireiškimas darbuotojų elgesyje gali pasireikšti per daugelį darbuotojų veiksmuose išvelgiamų aspektų. Galima būtų išskirti septynis elgesio bruožus, kuriems esant galima būtų teigti, jog asmuo supranta organizacinio pilietiškumo pagrindus. (Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach, 2000):

- Pagalba kitiems – savanoriškai siūlomasi padėti kitiems atlikti su darbu susijusias užduotis neprašant atlygio, o tik norint, kad visi darbai būtų padaryti tinkamai ir nekiltų jokių problemų darbo aplinkoje;
- Pagarba – noras bei galimybė toleruoti bei priimti nesėkmes bei išlaikyti pozityvumą žiūrint į ateitį;
- Lojalumas – sugebėjimas ginti organizacijos interesus bei skatinti tai daryti kitus net esant sunkioms darbo sąlygomis ar iškilus nesklandumams.
- Supratimas – gebėjimas suprasti ir priimti įmonės nustatytas taisykles, net jei jų laikymasis nėra nuolat kontroliuojamas.
- Inicijatyva – paskirtos užduotys atliekamos stengiantis gauti maksimalų rezultatą, siūlomos naujos idėjos, skatinami organizaciniai pokyčiai, leisiantys patobulinti procesų efektyvumą.

- Pilietiškumas – įsitraukiama į įmonės veiklą, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmingą veikimą. Prižiūrima aplinka, numatomos išorinės rizikos bei galimybės, palaikomi vadovybės sprendimai.
- Saviugda – nuolat stengiamasi tobulėti, įgyti naujų įgūdžių, kurie galėtų būti panaudoti įmonės labui.

Remiantis turima informacija galima teigti, jog kuo didesnė dalis organizacijos narių padeda savo kolegoms ir naujiems darbuotojams, gerokai viršija numatytą įprastą lankomumo ir punktualumo lygį ir stengiasi apsaugoti organizacijos turtą, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė išlaikys didesnę veiklos efektyvumą ir didesnę produktyvumą. Taip pat turėtų būti juntamas didesnis klientų pasitenkinimas ir geresni finansiniai rezultatai, palyginti su įmonėmis, kuriose organizacinis pilietiškumas rečiau ir mažiau propoguojamas ir nėra skatinamas darbo procesų metu. Organizacinis pilietiškumas kolektyviniu lygmeniu suteikia papildomų išteklių (pvz., laiko, pastangų, žinių) ir taupo jau turimus: sumažina apyvartą ir išlaiko klientus (Dennis W. Organ, 2017). Taigi šie septyni bei kiti teigiamai veikiančios darbo aplinką bei darbuotojų pasitenkinimą asmenybės bruožai formuojantys organizacinį pilietiškumą, yra ypač svarbūs kiekvienai organizacijai, nes jų pagalba galima sukurti tvarią socialinę aplinką, kurioje darbuotojai galėtų jaustis saugūs, reikalingi bei imtųsi veiksmų įmonės ateities gerovei užtikrinti. Darbuotojų pasitenkinimas yra svarbus darbuotojų motyvacijos šaltinis. Motyvaciniai veiksniai yra glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu. Yra keletas tyrimų, kuriuose tiriamas darbuotojų pasitenkinimas ir veiklos rezultatai. Pasitenkinimas darbu teigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai, taigi ir našumą. Taip pat, pasitenkinimas darbu yra siejamas su darbo rezultatais. Darbuotojų pasitenkinimas teigiamai veikia keturias darbo dimensijas (bendras pasitenkinimas darbu; darbuotojų santykiai; atlyginimas, išmokos ir organizacinė kultūra; darbuotojų lojalumas) (Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm, 2015). Taigi šis poveikis turi teigiamos įtakos ne tik visiems tvarumo kriterijams įgyvendinti, bet gali turėti nemenkos įtakos ir įmonės augimui. Padidėjusi darbuotojų motyvacija, noras daryti pokyčius, tobulėti bei padėti kitiems yra puikus pagrindas tvarumo įmonėje diegimui.

1.3 Organizacijos tvarumo vertybės

Tvarumo tikslų siekimas vis labiau tampa bendra norma, neaplenkiant ir verslo įmonių (didelių, vidutinių ir mažų). Daugelyje Europos įmonių tvarumo tikslų siekimas tampa neatskiriamas nuo jų įprastinės veiklos. Pažymėtina, kad tvarumas yra tapęs beveik visų priimamu ir vertinamu kaip geras dalykas, kurio reikia siekti, o įmonių veiklos planavimui buvo priskirta pagrindinė rolė pasiekti šį tikslą (Jepson 2001, Rees 1995). Be to, planavimo procesas turi

užtikrinti, kad tvarumo principai būtų integruoti taip, kad duotų labiausiai tvarų efektą planuojamoms veikloms (Perkins, D.F., 2011; Isa, N.K.M., 2014).

Tvarumo tikslus įmonės nusistato, atsižvelgdamos į UNESCO paskelbtus tvarumo tikslus (1 pav.).

1 paveikslas UNESCO paskelbti tvarumo tikslai



(UNESCO, 2015)

Tvarumo taikymas gyvenime reikalauja naujų mastymo kelių, pagrinde, keičiant siekį augti, į siekį darniai vystyti, taip užtikrinant tvarumo filosofijos įgyvendinimą bei prisidedant prie tvarumo tikslų pasiekimo (E.Jepson. Planning and Sustainability).

Akivaizdu, kad dažnai gana siaurose šakose veikiančioms įmonėms yra sunku aprėpti visus tvarumo principus ir iškyla dilema kokia apimtimi ir kaip tvarumo principus organiškai ir pasvertai integruoti į įmonės veiklą, suteikiant įmonei ir visuomenei realios pridėtinės vertės.

Pabrėžtina ir tai, kad šiandien dar vis pačioje visuomenėje vyraujantys mastymo stereotipai ne visada esant potencialiems pasirinkimams, skatina įmones vienoje ar kitoje įmonės veiklos srityje taikyti darnumo principus.

Pabrėžtina, kad net ISO 9001 standartas apibrėžia, kad tvari įmonių plėtra gali būti pritaikyta kiekvienai įmonei, atsižvelgiant į jos konkrečią vidinę ir išorės aplinką. Kad pasiektų ilgalaikę sėkmę, organizacija turi tiksliai nustatyti savo konkrečius tikslus ir vertybes. Be to, jie turėtų būti aiškiai suprantami, priimami ir remiami organizacijos darbuotojų (ISO 9001)

Dažnai įmonės susiduria su abejonėmis ar geriau turėti atskirą tvarumo įgyvendinimo planą, ar toks planas turi būti integrali įmonės ilgalaikio strateginio veiklos plano dalis. Reikėtų,

pritari P.Farmer (2008), kuris teigia, kad įmonių planuotojai nesistengia pasiekti tvarumo, nes pats tvarus planavimas būtent ir yra geras planavimas.

Literatūroje, pagrinde, yra apibrėžiami trys galimi variantai, kaip susieti įmonės veiklos planą su tvarumo tikslais:

- adaptuoti veiklos planą, įtraukiant tikslus, susijusius su ekonomika, ekologija ir socialine veikla;
- parengti specifinę darnumo strategiją, kuri būtų įmonės veiklos strategijos dalis;
- adaptuoti įmonės strateginį veiklos planą, sukuriant vieningą, visą apimančią strategiją (Figge et al. 2002).

Pažymėtina, kad, įprastai, verslo įmonės integruoja tvarumo tikslus pagal 3-is dimencijas: ekonominę (nors tradiciniai ekonominiai iššūkiai yra padidinti įmonės vertę ir padidinti produktų ir paslaugų pelningumą, ekonominio tvarumo iššūkis, yra užtikrinti kaip galima ekonomiškesnį aplinkos ir socialinį valdymą);

aplinkosauginę (visi įmonės veiksmai veikia jos ekosistemą. Taigi įmonės yra skatinamos sumažinti bendrą savo neigiamo poveikio aplinkosaugai lygį, kuris kyla iš gamybos procesų, produktų, paslaugų investicijų ir t.t. iki didžiausiai įmanomo sumažėjimo) ir,

socialinę (siekiant tvaraus vertės kūrimo per socialinį aspektą, socialiniai klausimai, į kuriuos reikia sutelkti dėmesį, turi užtikrinti tikrą konkurencinį pranašumą. Tokį pranašumą būtų galima gauti didinant pajamas, mažinant riziką arba veiklos išlaidas. Siekiant šio tikslo, įtampa tarp socialinių ir ekonominių tikslų yra sumažinama, nes tiek visuomenė, tiek verslas naudojami apčiuopiama nauda tuo pačiu metu).

Toks skaidymas reikalauja, lygiagrečiai, apsaugoti ekonominį, ekologinį ir socialinį įmonių pajėgumą, užtikrinant tiek dabartinių, tiek ir ateities kartų poreikių patenkinimą (Dyllick and Hockerts 2002).

Atsižvelgiant į įmonės vidaus ir išorės aplinką, įmonės gali susidurti ir dažnai susiduria su neišvengiamu iššūkiu suderinti tvarumo tikslų siekimą ir, atitinkamai, operatyvinės pridėtinės vertės kūrimą. Ekonominių, ekologinių ir socialinių darnumo dimencijų sąveika su įmonės išorine ir vidine aplinka kelia unikalių iššūkių dėl galimų vidinių tikslų konfliktų. Tuo pačiu, tai kelia ir daug klausimų, kokių mastu pasiekimai gali būti susiję su trimis dtvarumo dimencijomis (Nicole Oertwig, Mila Galeitzke, Hans-Georg Schmiege, Holger Kohl, Roland Jochem, Ronald Orth and Thomas Knothe).

Akivaizdu, kad įmones įtraukti į savo strateginius veiklos planus darbumo tikslus motyvuoja ar gali motyvuoti tik apčiuopiami, motyvuojantys veiksniai. Yra išskiriami šie pagrindiniai motyvuojantys veiksniai (Nicole Oertwig, Mila Galeitzke, Hans-Georg Schmiege, Holger Kohl, Roland Jochem, Ronald Orth and Thomas Knothe):

- Organizaciniai veiksniai:
 - o vidiniai – verslo modelis, organizacinė struktūra ir strategija;
 - o išoriniai – verslo sektorius, struktūra ir pozicijos verslo sektoriuje.
- Išoriniai veiksniai: teisinis atitikimas
- Jungiantys veiksniai:
 - o korporatyvinė reputacija,
 - o socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė
- Vidiniai veiksniai:
 - o kokybės vadybos sistema,
 - o kaštų mažinimas ir ekonominė veikla,
 - o konkurencinis pranašumas,
 - o inovacijos, rizikų valdymas.
- Padedantys ir trukdantys veiksniai:
 - o vadovybės kontrolė ir palaikymas,
 - o suinteresuotų pusių įsitraukimas,
 - o organizacinis mokymasis ir žinios,
 - o skaidrumas ir komunikacija,
 - o vadovavimo požiūris ir elgsena,
 - o organizacinė kultūra,
 - o kompleksškumas,
 - o investavimas.

Taigi, įvairias įmones gali veikti skirtingi motyvuojantys veiksniai, skatinantys savo veikloje siekti tvarumo tikslų.

Nustatant kokių tvarumo tikslų įmonė turėtų siekti, tikslinga:

- atlikti motyvuojančių veiksnių analizę
 - išanalizuoti įmonės veiklą (apimant visą gyvavimo ciklą) ir nustatyti sritis ir veiksnius, darančius didžiausią neigiamą įtaką pagal UNESCO nustatytus tvarumo tikslus
 - nustatyti kaip galima būtų matuoti progresą nustatytose srityse
 - užsibrėžti ambiciją, kuri būtų suderinta su nacionaliniais / regioniniais (Europos) tvarumo prioritetais
 - integruoti pasirinktus tvarumo tikslus į įmonės strateginį veiklos planą
- Įmonės dydis ir veiklos sfera apsprendžia kiek įmonė gali prisidėti prie šių tikslų siekimo.
- Kaip rodo praktika, ypač pradiniuose tvarumo principų diegimo etapuose įmonės orientuojasi į nedidelį kiekį tvarumo tikslų, vėliau šis skaičius, įprastai, didėja.

Išvados

Pirmame skyriuje atliktų analizių rezultatai, leidžia formuluoti šias 1-o skyriaus išvadas:

1. 1-ojo skyriaus analizės rezultatai parodė kad įmonės aukčiausių vadovų lyderystė, aktyvumas, tikslingas strateginis planavimas, periodiniai darbuotojų mokymai tvarumo srityje bei darbuotojų skatinimas daryti įtaką įmonėje nusistovėjusiems procesams, juos transformuojant į tvaresnius yra svarbiausios sąlygos užtikrinant sėkmingą tvarumo principų diegimą ir taikymą įmonėse.

2. Tvarumo tikslų analizė parodė, kad vienas iš geriausių būdų įtraukti tvarumo tikslus į įmonės strategiją – juos integruoti į įmonės strateginį veiklos planą, atitinkamai adaptuojant įmonės strateginį veiklos planą, ir taip sukuriant integruotą vieningą strategiją, pritaikytą įmonei organizacinei kultūrai, taip užtikrinant sėkmingą jos įgyvendinimą.

3. Organizacinis pilietiškumas yra vienas iš svarbiausių rodiklių norint užtikrinti socialiai tvarią aplinką organizacijoje, o jį lemia didelis spektras elgesio bruožų, kuriuos reikia nuolat skatinti bei ugdyti darbuotojų elgsenoje.

4. Organizacijos vertybės yra labai svarbios tvariam pokyčiui įvykdyti, tačiau dažnu atveju įmonė negali įdiegti daug tvarumo veiksmų, todėl reiktų išsirinkti svarbiausius ir koncentruotis į jų diegimą.

2. Tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo tema

Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, tyrimo metodologija.

2.2. Tyrimo tikslas ir modelis

Atlikus baigiamojo Magistro darbo literatūros analizę, įvertinus temos aktualumą, šioje darbo dalyje nustatytas tikslas, parinktas konceptualus tyrimo modelis, paaiškintos jo dedamosios bei suformuluotos tyrimo hipotezės.

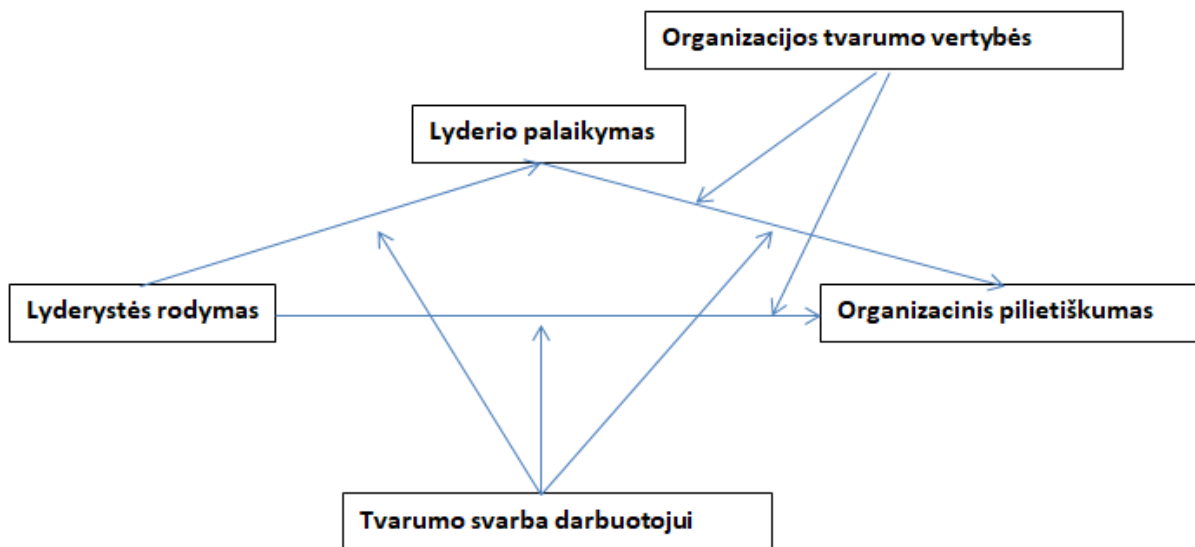
Tyrimo tikslas: empiriškai ištirti lyderystės pavyzdžio rodymo svarbą, moderatorių (organizacijos tvarumo vertybės ir tvarumo svarba darbuotojui) bei mediatoriaus (lyderio palaikymas) įtaką organizacinio darbuotojų pilietiškumo formavime.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokią įtaką įmonės organizacinio pilietiškumo formavime turi lyderystės pavyzdžio rodymas;
2. Nustatyti, kaip pasikeičia tiesioginis ryšys tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo, pridėjus mediatorių – lyderio palaikymas, kaip papildomą dedamąją;
3. Nustatyti moderatorių: tvarumo svarba darbuotojui ir organizacijos tvarumo vertybės, įtaką konceptualiam tyrimo modeliui ir atskiriems jo veiksniams.

Darbo metu naudojamas kiekybinis tyrimo modelis. Iškeltas hipotezes bandoma patvirtinti arba paneigti, rementis surinkta informacija bei būsimais respondentų atsakymais. Sudarytas konceptualus tyrimo modelis, kuris leidžia pamatyti veiksnių tarpusavio poveikį bei ryšius (paveikslėlis). Apibendrinant, galima teigti, jog organizacinį pilietiškumą darbo aplinkoje lemia lyderystės rodymas ir labai svarbus mediatorius – lyderio palaikymas. Taip pat, ryšius tarp minėtų veiksnių moderuoja tvarumo svarba darbuotojui bei esamos organizacijos tvarumo vertybės. Šie moderatoriai padeda įvertinti aplinkos poveikį organizacinio pilietiškumo formavime bei turėtų leisti suprasti, kokie veiksniai galėtų padėti lyderiui užtikrinti norimą politiką įmonėje.

2 paveikslas Konceptualus tyrimo modelis. Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui



Šaltinis – sudarytas darbo autoriaus

2.3. Tyrimo hipotezių formulavimas

Empirinio tyrimo metu, išanalizavus surinktą literatūrą, bus vertinami visi konceptualaus tyrimo modelio veiksniai bei jų įtaka organizaciniam pilietiškumui. Bus siekiama nustatyti, kas turi didžiausią teigiamą įtaką tinkamai darbo socialiniai aplinkai bei pozityviam darbuotojų elgesio pokyčiui.

Minėtas liderystės rodymas gali turėti tiesioginės įtakos įmonės organizaciniam pilietiškumui. Galima teigti, jog vienoje organizacijoje, ypač didesnėje, susirenka darbuotojai iš įvairiausių socialinių aplinkų, kiekvienas turi savo ypročius, nusistovėjusias tiek elgesio, tiek bendravimo normas. Dėl šių priežasčių lyderio vaidmuo ir tinkamas pavyzdžio rodymas tampa ypač svarbiu aspektu organizacinio pilietiškumo įmonėje vystymui. Nors žmonės ir yra skirtingi, remiantis nagrinėta literatūra, daugelis turi polinkį sekti kitus. Todėl, tinkamas pavyzdys, ypač iš svarbių organizacijai asmenų, turi didelį rezonansą likusiam kolektyvui.

H1: Lyderystės rodymas organizacijoje teigiamai veikia organizacinio pilietiškumo formavimąsi įmonės aplinkoje.

Nemažiau svarbus yra darbuotojų palaikymas, skatinimas patiems imtis veiksmų ir rodyti tinkamą pavyzdį kitiems. Literatūros analizės metu nustatyta, jog sekti autoritetu žmonėms yra būdinga, tačiau to nevisada užtenka, norint įvesti reikšmingus pokyčius. Daugelis mėgsta būti įvertintas, todėl tinkamai paskatintas darbuotojas galimai gali pats tapti sėkmingu pavyzdžiu kitiems ir skleisti pozityvumą organizacijos kultūros kūrime.

H2: Lyderio palaikymas veikia kaip mediatorius tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

Nepaisant visų darbdavio ar kito galimo įmonės autoriteto pastangų nuolat rodyti tinkamą pavyzdį savo veiksmais bei įvairiomis skatinimo priemonėmis pastūmėti darbuotojus elgtis pilietiškai, svarbų vaidmenį vaidina tvarumo svarba pačiam darbuotojui. Darbo vietoje asmuo dažniausiai praleidžia apie 8-9 valandas per parą, tačiau visą kitą likusį laiką jis praleidžia kitoje aplinkoje su kitais žmonėmis. Dėl šios priežasties nevisada gali pavykti priversti žmogų elgtis pilietiškai ir socialiai tvariai, jei jis nusistatęs prieš tokią įmonės politiką ir keistis nenori. Tuomet galima daryti išvadą, jog tvarumo svarba darbuotojui, padeda sustiprinti arba sumažinti tiek lyderio vaidmenį, tiek skatinimo priemonių veiksmingumą, siekiant įvesti naujus pokyčius organizacijoje.

H3: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

H4: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir lyderio palaikymo.

H5: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo.

Tvarumo svarba darbuotojui nėra vienintelis veiksnys, galintis turėti įtakos lyderio poveikiui įmonės organizacinio pilietiškumo formavimo procese. Labai svarbi dedamoji yra įmonės tvarumo politika. Organizacijos tvarumo vertybės yra diegiamos ilgą laiką, įvedamos naujos tvarkos, tobulinami darbo procesai ir kt. Bendra nusistovėjusi tvarka gali turėti tiek neigiamą, tiek teigiamą poveikį norint skatinti organizacinį pilietiškumą. Lyderiui, ypač jei jis nėra įmonės vadovas, gali būti labai sunku rodyti tinkamą pavyzdį likusiam personalui, jei bendra tvarka nėra suinteresuota į teigiamą pokytį.

H6: Organizacijos tvarumo vertybės moderuoja ryšį tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo.

H7: Organizacijos tvarumo vertybės moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

Apibendrinant, galima teigti, jog naudojantis konceptualių tyrimo modelių iškeltoje hipotezės rodo organizacinio pilietiškumo darbovietėje priklausomybę nuo tinkamo lyderio ar suformuoto autoriteto veiksmų. Tinkamo elgesio rodymas skatina likusius sekti pavyzdžiu ir taip pat keisti savo elgseną. Mediatorius, lyderio palaikymas, taip pat gali turėti tiesioginės įtakos organizacinio pilietiškumo formavime, nes įmonės darbuotojai nevisada linkę sekti pavyzdžiu ir keisti savo rutiną, jei nemato naudos sau. Tyrimo metu nustatyti moderatoriai (organizacijos

tvarumo vertybės ir tvarumo svarba darbuotojui) keičia ryšio stiprumą tarp lyderio veiksmų ir ketinimo elgtis kitaip bei faktinio organizacinio pilietiškumo darbe įgyvendinimo.

2.4. Tyrimo populiacija, imtis ir duomenų rinkimo metodas

Reikalinga respondentų imtis darbo metu buvo skaičiuojama naudojant Paniotto formulę:

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

n – imties dydis;

Δ – leistinas paklaidos dydis (mokslinių tyrimų metu standartine paklaida laikoma 5%);

N – populiacijos dydis.

Informacija imčiai apskaičiuoti naudojama iš Oficialiosios statistikos portalo surinktų duomenų. 2021 metų duomenimis Vilniaus apskrityje dirbančių žmonių skaičius siekė maždaug 574 791 asmenis (N). Paklaidos dydis lygus 5% arba 0,05. Pagal šiuos turimus duomenis galima apskaičiuoti imties dydį:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/574\,791) = 399,72 \approx 400$$

Remiantis Paniotto formule nustatyta, jog apklausoje turėtų dalyvauti apie 400 respondentų. Šis skaičius yra gana didelis, įvertinant trumpą duomenų rinkimo periodą, tačiau apklausoje galės dalyvauti visi dirbantys žmonės iš įvairių darbo sektorių. Tokiu būdu bus siekiama nustatyti ir palyginti tvarumo svarbą ir įtaką skirtinguose sektoriuose bei įvertinti, kur ji yra didžiausia ir kodėl. Tyrimo metu, norint sumažinti respondentų imtį, duomenis bandoma rinkti iš Vilniaus apskrityje gyvenančių asmenų, tačiau bus galimybė apklausą užpildyti ir kituose rajonuose gyvenantiems asmenims. Vilniaus apskritis pasirinkta neatsitiktinai, joje pastaraisiais metais kūrėsi labai daug naujų įmonių, kuriuose bandoma kurti savitą kultūrą su skirtingais ir tarpusavyje nesusijusių žmonių kolektyvais. Nepaisant to, remiantis literatūros analizėje surinktais duomenimis, kiekviename darbo sektoriuje bei darbo aplinkoje turėtų vyrauti bendros tendencijos, kurias ir bus bandoma aptikti apklausiant plačią auditoriją. Apklausą galės pildyti ir kituose apskrityse gyvenantys asmenys, todėl, kad tyrimo rezultatus susisteminti būtų paprasčiau apklausoje bus papildomas klausimas, kuriame reiks pasirinkti, ar respondentas gyvena Vilniaus apskrityje ar kitur.

Pasirinktas klausimyno metodas, kuriame respondentai turės atsakyti į užduotus klausimus kiek labai jie sutinka su pateiktu teiginiu pasirinkdami atsakymą iš Likerto skalės, kurioje 1 – visiškai nesutinku, o 5 – pilnai sutinku. Toks metodas yra geriausias, norint surinkti didelį kiekį

informacijos per trumpą laiką, nes atsakyti į klausimus paprasta ir neužtrunka daug laiko. Taip pat, norint surinkti kuo daugiau duomenų, anketos bus anoniminės. Žmonės labiau linkę atsakinėti į asmeninius klausimus, jei nebijo būti indentifikuoti. Tokiu būdu bus surenkama ne tik daugiau duomenų, bet ir atsakymai turėtų būti atviresni bei tiksliau atspindėti esamą padėtį.

Taigi, klausimynas bus sudarytas iš demografinių klausimų, kad būtų galima suskirstyti respondentus į grupes: lytis, amžiaus grupė, išsilavinimas, organizacijos veiklos sektorius, organizacijos dydis, kiek laiko asmuo dirba įmonėje, ar asmuo yra vadovas, turi pavaldinių, ar dirbą samdomą darbą bei Vilniaus ar kitoje apskrityje dirba. Šis grupavimas leis suskirstyti asmenis į grupes ir gauti tikslesnius išvadas. Taip pat, į klausimyną bus įtraukta ir 5 konstruktai (klausimų blokai) kiekvienam konceptualaus tyrimo modelio veiksniai. Konstruktai parinkti iš nagrinėtos literatūros bei kiekvieno iš jų Cronbach's alpha (α) koeficientai viršija 0,7 ribinę vertę (George ir Mallery, 2023). Dėl šios priežasties visi klausimynai tinkami naudoti tolimesniam tyrimui.

Atliekant empirinį tyrimą svarbu atsižvelgti ir į pagrindinius tyrimo etikos principus – dalyvavimas turi būti anoniminis, asmenys dalyvaujantys apklausoje tai daryti turi savanoriškai bei savo noru sutikti dalyvauti apklausoje. Duomenys, reikalingi tyrimui, bus renkami apklausiant dirbančius asmenis, nes vertinamas organizacinis pilietiškumas bei jį formuojantys faktoriai darbo aplinkoje duotuoju momentu. Darbo sfera, kurioje žmogus dirba ar tikslus jo amžius nėra svarbus dalyvavimui, bet ši informacija bus susisteminta ir reikalinga rezultatams gauti ir išvados suformuluoti. Apskaičiuota tyrimo imtis: 400 respondentų su 5% imties paklaida. Anketos bus siunčiamos internetu, taiga kiekvienas apklaustasis turės turėti prieigą prie elektroninio pašto ar kito informacijos sklaidos internete šaltinio. Apklausos metu respondentai supažindinami su tyrimo tikslu bei aktualumu. Tyrimo anketa pateikta 1 priede.

Tyrimo duomenų analizės metodai:

1. Aprašomoji statistinė analizė – leidžia sugrupuoti surinktą informaciją pagal individo demografines charakteristikas.
2. Stjudento t testas ir variacinė analizė – leidžia suprasti ar atsiranda reikšmingas skirtumas tarp gaunamų tyrimo rezultatų, paskirsčius juos į atskiras demografines grupes.
3. Regresinė analizė – leidžia nustatyti lyderio svarbos, darbuotojų bei įmonės tvarumo supratimo įtaką organizacio pilietiškumo formavime.
4. Mediatoriaus analizė – leidžia įvertinti lyderio palaikymo svarbą organizacio pilietiškumo formavime.
5. Moderatorių analizė – leidžia įvertinti tvarumo svarbos darbuotojui bei organizacijos tvarumo politikos įtaką organizacio pilietiškumo formavime.

3. Lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui, empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Šios empirinės analizės tikslas ištirti lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui. Analizei atlikti naudoti konceptualaus tyrimo modelio konstruktai bei jų autorių sudaryti klausimynai. Atliekant tyrimą naudota IBM SPSS Statistics 22 programa. Duomenys analizuoti naudojant dažnių lenteles. Tikrinant duomenų normalumą naudoti Kolmogorovo Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai. Tikrinant klausimynų patikimumą skaičiuotas Cronbach's alpha įvertis. Ieškant sąryšių tarp kintamųjų naudota tiesinė regresija. Matuojant mediatoriaus ir moderatoriaus poveikį, naudotas Andrew F. Hayes įskiepis (PROCESS). Visame darbe taikant statistinius testus naudotas 5% pasiklovimo lygmuo.

3.1 Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius

Šioje dalyje pateikiamas imties pasiskirstymas pagal demografinius kintamuosius. Rezultatai pateikti lentelėje apačioje. Imtyje iš viso turime 271 respondentą. Pagal amžių dauguma (45.4%) yra 18-29 metų, 23.2% yra 30-41 metų, 17% yra 42-53 metų ir likę 14.4% yra 54-65 metų. Pagal lytį dauguma (53.5%) yra vyrai, 45.8% - moterys, 0.7% lyties nenurodė. Pagal išsilavinimą dauguma turi aukštąjį – 82.3%, 9.2% - aukštesnįjį, 5.9% - vidurinį, likę 2.6% turi pagrindinį. Pagal organizacijos sektorių, dauguma (33.9%) dirba prekyboje, 32.8% - finansuose, 17.3% - gamyboje. Likusiose sektoriuose dirba po mažiau nei 10% respondentų. Dauguma (44.3%) dirba 11-50 darbuotojų turinčiose organizacijose, 33.9% - 51-250 darbuotojų turinčiose organizacijose, 19.9% - iki 10 darbuotojų turinčiose organizacijose ir likę 1.8% dirba daugiau nei 250 darbuotojų turinčiose organizacijose. Dauguma (43.9%) organizacijoje dirba 1-5 metus, 28.8% dirba 6-15 metų, 14.4% dirba daugiau nei 15 metų ir likę 12.9% dirba iki metų. Dauguma (84.1%) respondentų yra darbuotojai, likę 15.9% yra direktoriai arba skyriaus/padalinio vadovai.

1 lentelė Demografiniai rodikliai

Demografinės kategorijos		Vnt.	Proc.%
Amžius	18-29 metai	123	45.4%
	30-41 metai	63	23.2%
	42-53 metai	46	17.0%
	54-65 metai	39	14.4%
Lytis	Kita	2	0.7%
	Moteris	124	45.8%
	Vyras	145	53.5%

Išsilavinimas	Aukštasis	223	82.3%
	Aukštesnysis	25	9.2%
	Pagrindinis	7	2.6%
	Vidurinis	16	5.9%
Sektorius	Finansai	89	32.8%
	Gamyba	47	17.3%
	Meninė veikla	5	1.8%
	Mokslinė veikla	5	1.8%
	Prekyba	92	33.9%
	Socialinis darbas	3	1.1%
	Švietimas	6	2.2%
	Transportas	24	8.9%
Organizacijos dydis	11- 50 darbuotojų	120	44.3%
	51-250 darbuotojų	92	33.9%
	daugiau nei 250 darbuotojų	5	1.8%
	iki 10 darbuotojų	54	19.9%
Laikas kurį dirbate organizacijoje	1-5 metus	119	43.9%
	6-15 metų	78	28.8%
	daugiau nei 15 metų	39	14.4%
	iki 1 metų	35	12.9%
Pareigos	Darbuotojas	228	84.1%
	Įmonės direktorius, skyriaus/padalinio vadovas	43	15.9%

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

3.2 Kintamųjų sudarymas

Šiame skyriuje aprašomas kintamųjų sudarymas. Visų konstrukčių klausimai yra matuojami Likerto skalėje, todėl kiekvienas konstruktas yra apskaičiuojamas paimant atitinkamų klausimų atsakymų vidurkį. Gauti vidurkiai yra traktuojami kaip to konstrukto įvertis.

3.3 Klausimų patikimumai

Šioje dalyje atliekamas kiekvieno klausimyno patikimumo testas. Tam naudojamas Cronbach alpha koeficientas, kuris parodo ar klausimai pateikti klausimyne matuoja tą patį dalyką (yra pakankamai gerai suderinti). Šio koeficiento reikšmė 0.7 ir daugiau yra traktuojama kaip gera. Lentelėje apačioje pateikti kiekvieno kintamojo įverčiai.

2 lentelė Klausimynų patikimumo vertinimas

Patikimumo įvertinimas		
Konstruktas	Cronbach's Alpha koef.	N of Items
Tvarumo svarba darbuotojui	.945	12
Organizacijos tvarumo vertybės	.830	15
Lyderio palaikymas	.844	6
Lyderystės rodymas	.844	3
Organizacinis pilietiškumas	.756	5

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Visų klausimynų Cronbach alpha įverčiai yra didesni nei 0.7. Tai parodo labai gerą kintamųjų patikimumą.

3.4 Aprašomoji statistika

Apačioje pateikta visų konstruktyvų aprašomoji statistika. Lentelėje matomi vidurkis, minimali/maksimali reikšmės, standartinis nuokrypis. Matome, kad didžiausi vidurkiai yra kintamojo lyderystės rodymas - 4.15. Didžiausias standartinis nuokrypis yra kintamojo tvarumo svarba darbuotojui – 0.88.

Taip pat svarbios yra skewness ir Kurtosis statistikos, kurios parodo ar duomenys yra normaliai pasiskirstę. Jei šių koeficientų reikšmės yra virš 1, tai rodo, kad pasiskirstymas yra per smailus. Vertės mažesnės nei –1 rodo, kad pasiskirstymas yra per plokščias. Jei vertės yra artimos 0, tuomet pasiskirstymas yra artimas normaliajam skirstiniui. Galima matyti, kad tik kintamasis organizacijos tvarumo vertybės peržengia [-1,1] ribas. Kiti kintamieji šių ribų neperžengia, tačiau dažnai yra nutolę nuo nulio. Todėl atliekamas kintamųjų normalumo testas sekančiame skyriuje.

3 lentelė Konstruktyvų aprašomoji statistika

Aprašomoji statistika									
	Imtis	Min.	Max.	Reikšmė	Stand. nuokrypis	Skewness		Kurtosis	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Stand. klaida	Statistika	Stand. klaida
Tvarumo_svarba_darbuotojui	271	1.00	5.00	3.28	.88	-.16	.15	-.61	.29
Organizacijos_tvarumo_vertybės	271	1.67	4.80	2.76	.53	.91	.15	1.93	.29
Lyderio_palaikymas	271	1.00	5.00	3.19	.78	-.30	.15	-.15	.29
Lyderystės_rodymas	271	2.00	5.00	4.15	.82	-.78	.15	-.47	.29
Organizacinis_pilietiškumas	271	1.80	5.00	3.73	.71	-.45	.15	-.14	.29
Valid N (listwise)	271								

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

3.5 Normalumo testai

Kiekvienam kintamajam yra atliktas normalumo vertinimas su dviem skirtingais testais. Normalumui patikrinti naudojame Kolmogorovo Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai. Atliekant abu testus tikrinama hipotezė:

$$\begin{cases} H_0: \text{Duomenys pasiskirstę normaliai} \\ H_1: \text{Duomenys nėra pasiskirstę normaliai} \end{cases}$$

Darbe naudojamas pasiklovimo lygmuo – 5%. Todėl, jei p-reikšmė yra didesnė nei 0.05, nulinės hipotezės atmesti negalime ir darome išvadą, kad duomenys yra pasiskirstę normaliai. Jei p-reikšmė yra mažesnė arba lygi 0.05, nulinę hipotezę atmetame ir darome išvadą, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Testų rezultatai pateikti lentelėje apačioje.

4 lentelė Kintamųjų normalumo vertinimas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tvarumo_svarba_darbuotojui	.085	271	.000	.979	271	.001
Organizacijos_tvarumo_vertybės	.111	271	.000	.950	271	.000
Lyderio_palaikymas	.110	271	.000	.981	271	.001
Lyderystės_rodymas	.180	271	.000	.868	271	.000
Organizacinis_pilietiškumas	.105	271	.000	.972	271	.000

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Pagal abu testus visi kintamieji nėra pasiskirstę normaliai.

3.6 Regresinė analizė

Šioje dalyje su regresine analize tikrinamos apačioje pateiktos hipotezės.

H1: Lyderystės rodymas organizacijoje teigiamai veikia organizacinio pilietiškumo formavimąsi įmonės aplinkoje.

Sudaromas regresijos modelis, kur priklausomas kintamasis yra organizacinis pilietiškumas, o nepriklausomas kintamasis – lyderystės rodymas organizacijoje.

5 lentelė Tiesinė regresinė analizė H1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.046	1	7.046	14.758	.000 ^b
	Residual	128.428	269	.477		
	Total	135.474	270			
a. Dependent Variable: Organizacinis_pilietiškumas						
b. Predictors: (Constant), Lyderystės_rodymas						

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 14.758, o $p < 0.05$, vadinasi, duomenys yra tinkami regresinei analizei bei egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas (β stand. = 0.228) ryšys tarp kintamųjų (lentelė apačioje).

6 lentelė Ryšys tarp kintamųjų H1

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval		
		B	Std. Error	Beta			Lower	Upper	
1	(Constant)	2.912	.216		13.475	.000	2.401	3.409	
	Lyderystės_rodymas	.196	.051	.228	3.842	.000	.084	.310	
a. Dependent Variable: Organizacinis_pilietiškumas									

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo naudojamas savirankos (angl. bootstrap) metodas, kuris padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Visgi, gauta R^2 reikšmė yra lygi 0.052 (R^2 adj = 0.048), vadinasi, nepriklausomas kintamasis – lyderystės rodymas organizacijoje, paaiškina tik apie 5.2 % priklausomo kintamojo – organizacinis pilietiškumas. Kadangi determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė yra mažesnė nei 0.20, galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas. Tačiau, pagal gautą statistiškai reikšmingą bei teigiamą regresijos koeficientą, galime daryti išvadą, kad lyderystės rodymas daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką organizaciniam pilietiškumui. Todėl H1 priimta.

7 lentelė H1 apibendrinimas

Apibendrinimas					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.228 ^a	.052	.048	.69096261	1.652

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

3.7 Mediacija

Šioje dalyje su mediacine analize tikrinsime apačioje pateiktą hipotezę.

H2: Lyderio palaikymas veikia kaip mediatorius tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

Sudaromas regresijos modelis kur priklausomas kintamasis yra organizacinis pilietiškumas, o nepriklausomas kintamasis – lyderystės rodymas organizacijoje. Atliekant mediacijos analizę, nepriklausomas kintamasis (X) yra lyderystės rodymas, priklausomas kintamasis – organizacinis pilietiškumas (Y), o mediatorius yra lyderio palaikymas (M). Žemiau lentelėje yra pateikti mediacijos rezultatai.

8 lentelė Regresinė analizė H2

Bendras X efektas Y					
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
.196	.051	3.842	.000	.096	.297
Tiesioginis X efektas Y					
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
-.092	.057	-1.613	.108	-.205	.020
Netiesioginis X efektas Y					
coeff	se			BootLLCI	BootULCI
.289	.046			.205	.383

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Bendras X poveikis Y yra statistiškai reikšmingas ir lygus 0.196 ($p < 0.05$). Toliau lentelėje viršuje yra išskirti tiesioginis ir netiesioginis efektai. Tiesioginis efektas yra statistiškai nereikšmingas, nes gauta $p = 0.108$. Tačiau netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautinųjų intervalų režis neapima nulio. Todėl darome išvadą, kad lyderio palaikymas medijuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo. Todėl H2 priimta.

3.8 Moderacija

Šioje dalyje tikrinamos apačioje nurodytas hipotezes:

H3: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

H4: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir lyderio palaikymo.

H5: Tvarumo svarba darbuotojui moderuoja ryšį tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo.

H6: Organizacijos tvarumo vertybės moderuoja ryšį tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo.

H7: Organizacijos tvarumo vertybės moderuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

Tikrinant H3 hipotezę, atliekama moderacijos analizė, nepriklausomas kintamasis yra lyderystės rodymas, priklausomas kintamasis – organizacinis pilietiškumas, o moderatorius yra tvarumo svarba.

9 lentelė Moderacijos analizė H3

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R2	F	P	ΔR^2	F	p
.278	34.205	<0.05	.001	.553	.458

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0.287, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 27.8 % organizacinio pilietiškumo. ANOVA F reikšmė yra lygi 34.205, o $p < 0.05$, t.y. mažiau už 0,05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 koeficientą ir jo p reikšmę ($\beta = -0.036$, $p = 0.458$) bei determinacijos koeficiento pokytį koreguotas $\Delta R^2 = 0.001$ ir $p = 0.45$, todėl galima daryti išvadą, kad tvarumo svarba nemoderuoja ryšio tarp lyderystės rodymo ir organizacijos pilietiškumo. Todėl H3 atmetama.

10 lentelė Moderacijos rezultatai H3

Modelis	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.943	.611	3.180	.002	.740	3.146
Lyderystės rodymas	.100	.158	.632	.528	-.211	.411
Tvarumo svarba	.570	.198	2.877	.004	.180	.961
Int_1	-.036	.048	-.744	.458	-.132	.059

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Tikrinant H4 hipotezę, atliekama moderacijos analizė, nepriklausomas kintamasis yra lyderystės rodymas, priklausomas kintamasis – lyderio palaikymas, o moderatorius yra tvarumo svarba.

11 lentelė Moderacijos analizė H4

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R2	F	P	ΔR^2	F	p
.540	104.590	<0.05	.000	.032	.859

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0.540, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 54.0 % lyderio palaikymo. ANOVA F reikšmė yra lygi 104.590, o $p < 0.05$, t.y. mažiau už 0.05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 koeficientą ir jo p reikšmę ($\beta=0.008$, $p=0.859$) bei determinacijos koeficiento pokytį koreguotas $\Delta R^2=0.000$ ir $p=0.859$, todėl galima daryti išvadą, kad tvarumo svarba nemoderuoja ryšio tarp lyderystės rodymo ir lyderio palaikymo. Todėl H4 atmetama.

12 lentelė Moderacijos rezultatai H4

Modelis	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.374	.537	.696	.487	-.683	1.430
Lyderystės rodymas	.349	.139	2.513	.013	.076	.622
Tvarumo svarba	.384	.174	2.203	.028	.041	.726
Int_1	.008	.043	.178	.859	-.076	.091

Šaltinis: sudarytas darbo autorius

Tikrinant H5 hipotezę, atliekama moderacijos analizė, nepriklausomas kintamasis yra lyderio palaikymas, priklausomas kintamasis – organizacinis pilietiškumas, o moderatorius yra tvarumo svarba.

13 lentelė Moderacijos analizė H5

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R2	F	P	ΔR^2	F	p
.316	41.184	<0.05	.002	.795	.373

Šaltinis: sudarytas darbo autorius

Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0.316, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 31.6 % organizacinio pilietiškumo. ANOVA F reikšmė yra lygi 41.184, o $p < 0.05$, t.y. mažiau už 0.05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 koeficientą ir jo p reikšmę ($\beta=0.041$, $p=0.373$) bei determinacijos koeficiento pokytį koreguotas $\Delta R^2=0.002$ ir $p=0.373$, todėl galima daryti išvadą, kad tvarumo svarba nemoderuoja ryšio tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo. Todėl H5 atmetama.

14 lentelė Moderacijos rezultatai H5

Modelis	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.440	.481	5.071	.000	1.493	3.388
Lyderio palaikymas	.099	.162	.612	.541	-.220	.418
Tvarumo svarba	.158	.156	1.011	.313	-.150	.466
Int_1	.041	.047	.892	.373	-.050	.133

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Tikrinant H6 hipotezę, atliekama moderacijos analizė, nepriklausomas kintamasis yra lyderio palaikymas, priklausomas kintamasis – organizacinis pilietiškumas, o moderatorius yra organizacijos tvarumo vertybės.

15 lentelė Moderacijos analizė H6

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R2	F	P	ΔR^2	F	p
.315	41.014	<0.05	.001	.202	.654

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0.315, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 31.5 % organizacinio pilietiškumo. ANOVA F reikšmė yra lygi 41.014, o $p < 0.05$, t.y. mažiau už 0.05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 koeficientą ir jo p reikšmę ($\beta = -0.031$, $p = 0.654$) bei determinacijos koeficiento pokytį koreguotas $\Delta R^2 = 0.001$ ir $p = 0.654$, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijos tvarumo vertybės nemoderuoja ryšio tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo. Todėl H6 atmetama.

16 lentelė Moderacijos rezultatai H6

Modelis	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.381	.645	2.141	.033	.111	2.652
Lyderio palaikymas	.303	.182	1.662	.098	-.056	.662
Organizacijos tvarumo vertybės	.600	.265	2.261	.025	.078	1.123
Int_1	-.031	.069	-.449	.654	-.166	.104

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Tikrinant H7 hipotezę, atliekama moderacijos analizė, nepriklausomas kintamasis yra lyderystės rodymas, priklausomas kintamasis – organizacinis pilietiškumas, o moderatorius yra organizacijos tvarumo vertybės.

17 lentelė Moderacijos analizė H7

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R2	F	P	ΔR^2	F	p
.285	35.407	<0.05	.003	1.220	.270

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0.285, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 28.5 % organizacinio pilietiškumo. ANOVA F reikšmė yra lygi 35.407, o $p < 0.05$, t.y. mažiau už 0.05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 koeficientą ir jo p reikšmę ($\beta = -0.111$, $p = 0.270$) bei determinacijos koeficiento pokytį koreguotas $\Delta R^2 = 0.003$ ir $p = 0.270$, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijos tvarumo vertybės nemoderuoja ryšio tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo. Todėl H7 atmetama.

18 lentelė Moderacijos rezultatai H7

Modelis	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.522	1.073	.486	.627	-1.591	2.635
Lyderystės rodymas	.317	.259	1.227	.221	-.192	.827
Organizacijos tvarumo vertybės	1.149	.425	2.700	.007	.311	1.986
Int_1	-.111	.100	-1.105	.270	-.308	.087

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus

3.9 Išvados

Atlikus darbą galime padaryti keletą išvadų. H1 hipotezė buvo priimta. Nors ir modelio determinacijos koeficiento (R2) reikšmė yra maža - 0.052 (mažesnė nei 0.20), gauta išvada, kad lyderystės rodymas daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką organizaciniam pilietiškumui. H2 hipotezė priimta. Netiesioginis lyderystės rodymo poveikis organizaciniam pilietiškumui yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautinųjų intervalų režis neapima nulio. Todėl darome išvadą, kad lyderio palaikymas medijuoja ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo. H3 hipotezė atmesta, nes nustatyta, kad tvarumo svarba darbuotojui nemoderuoja ryšio tarp lyderystės

rodymo ir organizacinio pilietiškumo. H4 hipotezė atmesta, nes nustatyta, kad tvarumo svarba darbuotojui nemoderuoja ryšio tarp lyderystės rodymo ir lyderio palaikymo. H5 hipotezė atmesta, nes nustatyta, kad tvarumo svarba darbuotojui nemoderuoja ryšio tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo. H6 hipotezė atmesta, nes nustatyta, kad organizacijos tvarumo vertybės nemoderuoja ryšio tarp lyderio palaikymo ir organizacinio pilietiškumo. H7 hipotezė atmesta, nes nustatyta, kad organizacijos tvarumo vertybės nemoderuoja ryšio tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą ir išsiaiškinus lyderio vaidmens, organizacijos tvarumo vertybių bei tvarumo svarbos darbuotojui įtaka darbuotojų organizaciniam pilietiškumui galima daryti šias išvadas:

1. Per paskutinius kelis dešimtmečius visame pasaulyje kilę globalūs neramumai vienija visuomenę imtis visų įmonomų priemonių, kurios leistų pasiekti kuo geresnę gyvenimo kokybę. Tvarumas, kaip tikslas, kaip tik ir bando apimti reikšmingiausias gyvenimo sferas: ekonomiką, aplinkosaugą ir socialinę gerovę. Daugelis žmonių trečdalį savo gyvenimo praleidžia darbo aplinkoje, todėl ten formuojama aplinka turi labai didelės įtakos žmonių elgesio charakteristikom. Organizacinis pilietiškumas darbo aplinkoje yra orientuotas į socialinį tvarumą, tačiau apima ir kitus tvarumo sektorius. Darbo aplinkoje žmonės taip pat gali būti mokomi elgtis atsakingai su turimais resursais, tinkamai paskirstyti biudžetą ar rūpintis aplinkos tarša, kas mažintų klimato kaitą. Visos šios iniciatyvos gali ir turi būti skatinamos darbo aplinkoje, nes kai kuriems tai yra vienintelė socializacijos ir mokymosi terpė. Dėl to labai svarbu ne tik iširti esamą situaciją, koks yra požiūris į tvarumą, bet ir jį skatinti. Literatūros analizė parodė, jog vienas iš didžiausių įtaką darbuotojų elgesiui turinčių veiksnių yra lyderio vaidmuo. Daugelis organizacijos ar skyriaus vadovą laiko autoritetu, jaučia pagarbą, dėl to vadovo, ar kitaip lyderio, vaidmuo tampa ypač reikšmingu. Rodant tinkamą pavyzdį, darbuotojai taip pat skatinami elgtis panašiai, keisti savo įpročius ar kartais net pažiūras. Dėl šios priežasties, darbo metu, buvo bandoma nustatyti būtent šio ryšio poveikį bei kaip tą ryšį keičia jau esančios organizacijos vertybės, kultūra ar pačių darbuotojų požiūris į tvarumą.

2.1. Analizuojant demografinius rodiklius nustatyta, jog dauguma apklaustųjų buvo iki 41 metų amžiaus, šie respondentia sudarė apie 70 proc. visų asmenų. Taip pat reikėtų išskirti išsilavinimą. Net 82,3 proc. visų apklaustųjų turėjo aukštąjį išsilavinimą. Sektoriai, kuriuose dirba respondentia yra įvairūs, tačiau didžiąją dalį sudarė finansų, prekybos ir gamybos srityse dirbantys asmenys. Anketos buvo siunčiamos el. paštu pažįstamiems žmonėms, dėl to išsiskiria aiškiai dominuojantys sektoriai, kurie bendrai sudaro net apie 84 proc. Daugelis asmenų neužėmė vadovaujančių pareigų, tačiau dabartinėje įmonėje dirba nuo 1 iki 15 metų. Daugiausiai respondent dirba mažose arba vidutinėse įmonėse.

2.2. Analizuojant nustatyta, kad reikšmingiausi aspektai respondentams yra lyderystės rodymas ir organizacinis pilietiškumas, kurių vidurkis atitinkamai sudarė 4,15 ir 3,73. Nepaisant to, kad organizacinis pilietiškumas yra tvarumo dalis, respondentai tvarumo sau bei organizacijos tvarumo vertybių svarbą įvertino tik 3,28 ir 2,76 atitinkamai. Taip galėjo atsitikti, nes daugelis tvarumą vertina skirtingai arba šį rodiklį (organizacinį pilietiškumą) įtakoja daugiau veiksnių,

kurie nebuvo vertinami. Lyderio palaikymas, taip pat, mažiau reikšmingas, vidurkis siekė 3.19 iš 5 galimų. Šie rezultatai parodo, kad autoriteto pavyzdys yra labia svarbus, formuojant asmens charakterį bei būdo savybes. Tinkamas vadovas gali sukurti visomis prasmėmis darnią darbo aplinką per daug neinvestuodamas, o rodydamas tinkamą pavyzdį savo pavaldiniams.

2.3. Analizuojant lyderystės rodymo svarbą organizacinio pilietiškumo formavime nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas (β stand. = 0.228) ryšys tarp kintamųjų. Gautas determinacijos koeficientas (R^2) yra lygus 0,048 ir yra mažesnis už 0,2, todėl galima daryti išvadą, jog ryšys tarp kintamųjų silpnas. Nepaisant to, vertinant statistiškai reikšmingą bei teigiamą regresijos koeficientą, galime daryti išvadą, kad lyderystės rodymas daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką organizaciniam pilietiškumui. Analizuojant lyderio palaikymą bei jo įtaką medijuojant ryšį tarp lyderystės rodymo ir organizacinio pilietiškumo nustatyta, kad lyderio palaikymas daro įtaką minėtam ryšiui, nes netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas (pasikliautinųjų intervalų rėžis neapima nulio).

2.4. Analizuojant moderatorių: organizacijos tvarumo vertybės ir darbuotojų tvarumo supratimas, įtaką lyderio vaidmens ir organizacinio pilietiškumo ryšiams, nustatyta, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys (ANOVA F reikšmė svyruoja nuo 34,2 iki 104.59), tačiau nusistovėjusios organizacijos vertybės ir pačio asmens požiūris į tvarumą tiesiogiai nemoderuoja ryšių tarp lyderio palaikymo, lyderystės rodymo bei organizacinio pilietiškumo formavimo (β nuo -0,111 iki 0,041; p nuo 0,27 iki 0,859). Moderatorių įtaka gali būti nepasitvirtinus dėl nevienodų klausimynų parinkimo, susijusių su tvarumo klausimais. Organizacinio pilietiškumo klausimai labiau referuoja į socialinį tvarumą, tuo tarpu dalis klausimų apie įmonėje esančias tvarumo vertybes buvo orientuoti į organizacijos pastangas užtikrinti aplinkosauginį bei ekonominį tvarumą pasaulio mastu. Kadangi respondentų imtis nebuvo labai didelė ir jie dirbo panašiuose sektoriuose, galima teigti, jog apklaustieji nebūtinai dirbo tarptautinėse įmonėse, kurios gali tvarumo problemas spręsti globaliai. Taip pat pastebėtina, jog nedidelė dalis respondentų dirbo labai mažose įmonėse, todėl apie su tvarumu susijusią paramą dalis jų galėjo tiesiog nežinoti.

3. Remiantis aptartais tyrimo rezultatais, kiti tyrimai, susiję su organizacinio pilietiškumo darbo aplinkoje formavimu, galėtų būti orientuoti į darbo metu išaiškėjusių trūkumų sprendimo būdus ir rasti atsakymus į žemiau pateiktus klausimus:

3.1 Beveik 70 proc. tyrime dalyvavusių respondentų buvo iki 41 metų amžiaus ir didžioji dauguma jų dirbo prekybos, finansų arba gamybos sektoriuose. Ar asmenys, vyresni nei 41 metai ir dirbantys kituose sektoriuose turi panašų požiūrį į tvarumą ir jų turimas tvarumo supratimas bei įmonės vertybės taip pat neturi įtakos lyderio vaidmens realizavimui darbo aplinkoje, formuojant tvarią aplinką darbo vietoje.

- 3.2 Pasirinkus platesnį spektrą darbo sektorių bei parinkus klausimynus, orientuotus labiau į lokalius verslus, patikrinti ar tvarumo supratimas ir organizacijos vertybės neturi jokio ryšio su lyderio vaidmens įtaka organizaciniam pilietiškumui.
- 3.3 Atmetus lyderio vaidmens poziciją bei tvarumo supratimą nustatyti, kokie dar faktoriai gali turėti įtakos organizacinio pilietiškumo formavime ir tvarios aplinkos darbo vietoje kūrime.

Literatūros sąrašas

- Aksoy, F., & Bayram Arlı, N. (2020). Evaluation of sustainable happiness with Sustainable Development Goals: Structural equation model approach. In *Sustainable Development* (Vol. 28, Issue 1, pp. 385–392). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.1985>
- Al-Qathmi, A.; Zedan, H. The effect of incentive management system on turnover rate, job satisfaction and motivation of medical laboratory technologists. *Health Serv. Res. Manag. Epidemiol.* 2021, 8, 2333392820988404.
- Álvarez-Nieto, C., Álvarez-García, C., Parra-Anguita, L., Sanz-Martos, S., & López-Medina, I. M. (2022). Effectiveness of scenario-based learning and augmented reality for nursing students' attitudes and awareness toward climate change and sustainability. *BMC Nursing*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01023-9>
- Atkinson, C. Trust and the psychological contract. *Empl. Relat.* 2007, 29, 227–246.
- Bayo-Moriones, A.; Galdon-Sanchez, J.E.; Martinez-de-Morentin, S. Performance appraisal: Dimensions and determinants. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2020, 31, 1984–2015.
- Berke, P. R. (2002). *Journal of Planning Literature Sustainable Development Does Sustainable Development Offer a New Direction for Planning? Challenges for the Twenty-First Century.*
- Berry, H. Knowledge inheritance in global industries: The impact of parent firm knowledge on the performance of foreign subsidiaries. *Acad. Manag. J.* 2015, 58, 1438–1458.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- Boudreaux, C.J. Employee compensation and new venture performance: Does benefit type matter? *Small Bus. Econ.* 2021, 57, 1453–1477.
- Bravo, G.A.; Won, D.; Chiu, W. Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *Int. J. Sports Sci. Coach.* 2019, 14, 273–284.
- Chen, E., & Ferrara, E. (2023). *Tweets in Time of Conflict: A Public Dataset Tracking the Twitter Discourse on the War between Ukraine and Russia.* <https://github.com/echen102/ukraine-russia>.

- Conroy, M. M., & Berke, P. R. (2004). What makes a good sustainable development plan? An analysis of factors that influence principles of sustainable development. *Environment and Planning A*, 36(8), 1381–1396. <https://doi.org/10.1068/a367>
 - Dess, Gregory G, Lumpkin, G. T. and Taylor, Marilyn L., (2004) "Strategic Management: Creating Competitive Advantages." from Dess, Gregory G, Lumpkin, G. T. and Taylor, Marilyn L., *Strategic Management: Text and Cases*. pp.4-33, McGraw-Hill
 - Dyllick, Thomas, and Kai Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11(2): 130–141. doi:10.1002/bse.323.
 - E.Jepson. Planning and Sustainability
 - Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079–3094. <https://doi.org/10.1002/bse.2790>
 - Farmer, Paul. 2008. Sustainability: Planning's search for the Holy Grail. *Planning* 74, 7: 4
 - Fernandes, A.A.R. The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *Int. J. Law Manag.* 2018, 60, 1087–1096.
 - Graczyk-Kucharska, M. (2022). Achieving Sustainable Manufacturing and Green Organizations: Preliminary Research on Green Competencies. *Management and Production Engineering Review*, 13(3), 118–126. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142389>
 - Gregory, K. (n.d.). *The Importance of Employee Satisfaction*.
 - Harrach, C., Geiger, S., & Schrader, U. (2020). Sustainability empowerment in the workplace: determinants and effects. *Sustainability Management Forum / NachhaltigkeitsManagementForum*, 28(3–4), 93–107. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>
 - hckIheukwumere-Esotu, L.O.; Yunusa-Kaltungo, A. Development of an Interactive Web-Based Knowledge Management Platform for Major Maintenance Activities: Case Study of Cement Manufacturing System. *Sustainability* 2022, 14, 11041.
 - Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S.; Cheng, C.-F. Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *J. Bus. Res.* 2021, 130, 683–697.
 - Huber, R.; Hirsch, B. Behavioral effects of sustainability-oriented incentive systems. *Bus. Strategy Environ.* 2017, 26, 163–181.
 - ISO 9001
 - Jepson, Jr., Edward J. 2001. Sustainability and planning: Diverse concepts and close

- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358. <https://doi.org/10.1177/0149206314547386>
- Kingshott, R.P.; Pecotich, A. The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships. *Eur. J. Mark.* 2007, 41, 1053–1072.
- Lee, Y.; Chung, C.-M. The relationship of corporate culture, employees' work values and organizational commitment: An empirical study of major business groups in Taiwan. *J. Chang Jung Christ. Univ.* 2001, 4, 1–18.
- Mark R. Stevens and Alisha Z. D. Mody Vol. 22, No. 1, Supplement: CANADIAN PLANNING AND POLICY / Aménagement et politique au Canada (2013), pp. 46-71 (27 pages).
- Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305–319. <https://doi.org/10.1002/csr.1347>
 - Nicole Oertwig, Mila Galeitzke, Hans-Georg Schmiege, Holger Kohl, Roland Jochem, Ronald Orth and Thomas Knothe, „Integration of Sustainability into the Corporate Strategy“
- Organ, D. W. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 80, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Ouchi, W.G.; Wilkins, A.L. Organizational culture. *Annu. Rev. Sociol.* 1985, 11, 457–483.
 - Perkins, D.F., M.E. Feinberg, M.T. Greenberg, L.E. Johnson, S.M. Chilenski, C.C. Mincemoyer, R.L. Spoth, 2011. Team factors that predict to sustainability indicators for community-based prevention teams. *Evaluation and Program Planning*, 34: 283-291.
- Phelan, S.E.; Lin, Z. Promotion systems and organizational performance: A contingency model. *Comput. Math. Organ. Theory* 2001, 7, 207–232.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Qasim, S. (2012). EXPLORING FACTORS AFFECTING EMPLOYEES JOB SATISFACTION AT WORK. *IBT Journal of Business Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2012.08.01.04>

- Report of the World Commission on Environment and Development : (un.org), 1987
- Rousseau, D.M.; Tijoriwala, S.A. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 1998, 19, 679–695.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2010; Volume 2.
- Shahrokh, M. (2011). The global financial crises of 2007-2010 and the future of capitalism. *Global Finance Journal*, 22(3), 193–210. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2011.10.010>
- Sheopuri, A., & Sheopuri, A. (2015). Green Hr Practices in the Changing Workplace. In *Online Business Dimensions* (Vol. 2, Issue 1). www.business-dimensions.org
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
 - Sireen Khemesh, (2019) "Strategic Management", <https://www.researchgate.net/publication/331744805>
- Spreen, T.L.; Afonso, W.; Gerrish, E. Can employee training influence local fiscal outcomes? *Am. Rev. Public Adm.* 2020, 50, 401–414.
- STANKOVSKA, G., MEMEDI, I., & DIMITROVSKI, D. (2020). CORONAVIRUS COVID-19 DISEASE, MENTAL HEALTH AND PSYCHOSOCIAL SUPPORT. *Society Register*, 4(2), 33–48. <https://doi.org/10.14746/sr.2020.4.2.03>
- Teh, D., & Corbitt, B. (2015a). Building sustainability strategy in business. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 39–46. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2014-0099>
- Teh, D., & Corbitt, B. (2015b). Building sustainability strategy in business. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 39–46. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2014-0099>
 - UNESCO, “UNESCO and Sustainable Development Goals“
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Wiig, K.M. Knowledge management: An introduction and perspective. *J. Knowl. Manag.* 1997, 1, 6–14. [CrossRef] 23. Hislop, D.; Bosua, R.; Helms, R. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2018.

- Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018a). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745–1763. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0264>
- Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018b). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745–1763. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0264>

The influence of the leader's role, the organization's sustainability values and the importance of sustainability for the employee on the employees' organizational citizenship.

Justinas Paulius Kondroška

Master thesis

Business Development study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2024

SUMMARY

XX pages, XX charts, XX pictures, XX references.

The global unrest that has arisen around the world in the last few decades affects not only individuals, but all people in general. The financial crisis of 2007-2010 affected all sectors of life. Financially it was difficult for many, many companies went bankrupt, many people lost their jobs. The global financial crisis is considered the biggest financial crisis since the Great Depression of the 1930s (Manuchehr Shahrokhi, 2011). It could be argued that by ensuring financial stability and business continuity in advance, the blow to both society and the country's economy could be reduced, but everything must be done now to prevent this from happening again in the future. For these reasons, sustainable development has become even more important and received even more attention. The concept of sustainable development has grown into a rather comprehensive and complex topic. It should be noted that there is no unified definition of sustainability, and sustainability is understood as the ability to meet one's own needs without jeopardizing the needs of future generations (World Council on Environment and Development, 1987). This concept emphasized that economic development, environmental development and social development cannot be studied separately from each other. There are global action plans for sustainable development (Fadime Aksoy, Nuran Bayram Arlı, 2019). in 2015 UNESCO has defined 17

Sustainable Development Goals to address the world's greatest challenges (UNESCO). Companies now realize that they need to develop a strong social conscience and a green sense of responsibility where corporate responsibility is not an altruistic pleasure but a business necessity. In short, to create a green world where consumers and workers are forced to change (Anuj Sheopuri, Anita Sheopuri, 2015).

Economic sustainability indicates a production system capable of meeting consumption levels using available resources but without compromising future needs, social sustainability is a social process that improves people's quality of life. The main goal here is permanent social welfare. Environmental sustainability means conservation of natural resources. The happiness and well-being of society depends heavily on the progress of sustainable development. Sustainable happiness, like the pursuit of happiness, contributes to global, societal and individual well-being without exploiting other people, the environment or future generations (Fadime Aksoy, Nuran Bayram Arlı, 2019).

The understanding and practice of sustainability in everyday activities will not suddenly become a common thing in society, so it is necessary to accustom people to innovations and changing behavioral habits, encouraging them to behave sustainably. In companies, this can be done by integrating the laws of sustainability into the organization's strategic plan. By combining these two points, it would be possible to work out a smooth integration of the laws of sustainability into both the company's operations and the employees' behavior. Also to find a connection, how these factors correlate with each other and how they affect the general engagement of employees at work. Since both social, economic and environmental actions of sustainable development must become a habit of the organization and each of its members, these processes take place relatively slowly. However, by incorporating these processes into a company's strategic planning, taking into account established norms and government regulations, and setting a good example within the company, sustainable development can be implemented in every company and have significant benefits for the future success of the company. These changes are very important not only from the point of view of individual companies, but also against the backdrop of global crises, they allow people to move on and focus on ensuring a successful life for all.

Priedai

1 priedas Apklauso anketos forma

Gerb., Respondente,

Esu Justinas Kondroška, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo vystymo magistro programos studentas. Atlieku tyrimą, siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką lyderio vaidmuo, organizacijos tvarumo vertybės bei darbuotojų požiūris į tvarumą turi formuojant organizacinį pilietiškumą darbo aplinkoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų pateikti rezultatai bus susisteminti ir pateikti Magistro baigiamajame darbe.

Tvarumas šių laikų greitai besikeičiančiame pasaulyje įgauna vis didesnę reikšmę. Jo tikslas yra užtikrinti sklandžią bei nenutrūkstamą visuomenės socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę raidą per įvairius kasdienybės aspektus. Apklauso tikslas įvertinti tvarumo sampratą darbo aplinkoje, lyderių arba vadovų vaidmenį formuojant tvarią įmonės kultūrą, pačių darbuotojų požiūrių į tvarią aplinką bei visų šių aspektų poveikį organizacijoje besiformuojančiam organizaciniam pilietiškumui.

Tvarumas, tai siekis užtikrinti stabilumą bei gerovę aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinėje aplinkoje. Tvarumo tikslai aplinkosaugoje siekia stabdyti klimato kaitą, globalinį atšilimą, taršą, ekonomikos srityje siekia užtikrinti optimalų turimų resursų paskirstymą, užtikrinant finansinį stabilumą ateityje, o socialiniu tvarumu siekiama užtikrinti socialinę gerovę, darnius, draugiškus žmonių ir bendruomenės tarpusavio santykius.

Anketos pildymo instrukcijos:

Anketa sudaryta iš dviejų tipo klausimų. Pirmoje dalyje reikės pasirinkti vieną iš kelių pateiktų variantų, o antroje dalyje įvertinti sutikimą su pateiktu teiginiu. 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

1. Koks yra Jūsų amžius?

- a) 18-29 metai
- b) 30-41 metai
- c) 42-53 metai
- d) 54-65 metai

2. Kokia yra Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris
- c) Kita

3. Koks yra Jūsų išsilavinimas?

- a) Pagrindinis
- b) Vidurinis
- c) Aukštesnysis
- d) Aukštasis

4. Koks yra organizacijos, kurioje dirbate šiuo metu, sektorius?

- a) Prekyba
- b) Gamyba
- c) Transportas
- d) Švietimas
- e) Socialinis darbas
- f) Mokslinė veikla
- g) Meninė veikla
- h) Finansai
- i) Kita

5. Koks yra organizacijos, kurioje dirbate šiuo metu, dydis?

- a) Iki 10 žmonių
- b) 11-50 žmonių
- c) 51-250 žmonių
- d) Daugiau nei 250 žmonių

6. Kiek laiko dirbate esamoje organizacijoje?

- a) Iki 1 metų
- b) 1-5 metus
- c) 6-15 metų
- d) Daugiau nei 15 metų

7. Kokios yra Jūsų pareigos?

- a) Direktorius, skyriaus/padalinio vadovas
- b) Darbuotojas

8. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, susijusiais su tvarumo svarba darbuotojui. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 Visiškai Nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku Nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai Sutinku
8.1 Man labai svarbu perteikti savo tvarumo supratimą darbo aplinkoje.					
8.2 Požiūris į tvarumą darbo aplinkoje man yra reikšmingas					
8.3 Man labai svarbu perteikti savo tvarumo supratimą darbo aplinkoje.					

8.4 Man labai svarbu perteikti savo tvarumo supratimą darbo aplinkoje.4) Esu įsitikinęs, kad galiu pritaikyti savo asmeninę tvarumo patirtį darbo vietoje.					
8.5 Esu įsitikinęs savo galimybėmis integruoti savo asmeninį požiūrį į tvarumą darbo aplinkoje.					
8.6 Esu įsitikinęs, kad galiu praktikuoti tvarumą darbo valandomis.					
8.7 Turiu didelę savarankiškumą nusprendamas, kaip panaudoti savo asmeninę tvarumo patirtį darbo vietoje.					
8.8 Galiu pats nuspręsti, kaip pritaikyti asmeninę patirtį, susijusią su tvarumu darbo vietoje.					
8.9 Turiu didelę nepriklausomybės galimybę pritaikyti savo asmenines žinias apie tvarumą darbo vietoje.					
8.10 Mano įtaka tvarumo plėtrai darbo aplinkoje yra didelė.					
8.11 Aš turiu galios paveikti savo darbdavį tvarumo klausimais.					
8.12 Aš turiu didelę įtaką tam, kas susiję su tvarumu įmonėje.					

9. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, susijusiais su organizacijos tvarumo vertybėmis. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 Visiškai Nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku Nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai Sutinku
9.1 Mano įmonė rūpinasi gamtos išsaugojimu.					
9.2 Mano įmonė aktyviai prisideda prie aplinkos gerinimo iniciatyvų.					
9.3 Mano įmonė prisideda prie aplinkai nekenksmingų gaminių kūrimo.					
9.4 Mano įmonė prisideda prie energiją taupančių įrenginių kūrimo ir eksploatavimo.					
9.5 Mano įmonė prisideda prie žalos aplinkai mažinimo.					
9.6 Mano įmonė prisideda prie švietimo programų teikimas besivystančioms šalims.					
9.7 Mano įmonė prisideda prie sąžiningų įsidarbinimo galimybių teikimo besivystančioms šalims.					
9.8 Mano įmonė prisideda prie geresnio mokinių mokymosi ir profesinio tobulėjimo rėmimo.					
9.9 Mano įmonė prisideda prie medicinos paslaugų besivystančių šalių bendruomenėms teikimo.					
9.10 Mano įmonė bendradarbiauja su organizacijomis, kurios padeda					

vaikams ir žmonėms, kuriems reikia pagalbos.					
9.11 Mano įmonė bando sukurti kuo geresnes darbo sąlygas.					
9.12 Mano įmonė skatina elgtis sąžiningai su visais.					
9.13 Mano įmonė prisideda prie vaikų ir priverstinio darbo uždraudimo.					
9.14 Mano įmonė dalijasi turima informacija viešai.					
9.15 Mano įmonė turi sklandžiai veikiančią darbo sistemą.					

10. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, susijusiais su lyderio palaikymu. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 Visiškai Nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku Nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai Sutinku
10.1 Darbdavys/departamento vadovas skatina mane rodyti aplinką tausojantį elgesį darbo vietoje.					
10.2 Darbdavys informuoja mane apie mano elgesio darbo vietoje poveikį aplinkai.					
10.3 Darbdavys informuoja mane apie tvarumo projektus.					
10.4 Darbdavys informuoja mane apie mano skyriaus/grupės aplinkosaugos politiką.					
10.5 Darbe mokausi aplinkai draugiško elgesio.					

10.6 Darbo aplinkoje kuriama sistema, padedanti darbuotojams koncentruotis į tvarumą.					
---	--	--	--	--	--

11. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, susijusiais su lyderystės rodymu. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 Visiškai Nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku Nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai Sutinku
11.1 Elgiuosi tvariai, saugau aplinką, kai vadovas taip pat elgiasi darbo vietoje.					
11.2 Man svarbu, kad mano darbdavys/departamento vadovas darbe elgtųsi tvariai.					
11.3 Darbdavio/departamento vadovo tvaraus elgesio pavyzdys skatina mane keisti savo požiūrį.					

12. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais, susijusiais su organizaciniu pilietiškumu. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1 Visiškai Nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku Nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai Sutinku
12.1 Stengiuosi padėti naujiems įmonės darbuotojams.					
12.2 Padedu kitiems kolegoms, turintiems didelį darbo krūvį.					

12.3 Padedu kitiems kolegoms, nebuvousių darbe kurį laiką.					
12.4 Mano darbo lankomumas pavyzdinis.					
12.5 Aš laikausi neoficialių taisyklių, sukurtų tvarkai palaikyti.					