

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Saida Mačianskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO: DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO LYGIŲ MEDIACINIS VAIDMUO IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ MODERUOJANTIS POVEIKIS	THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INITIATIVES ON EMPLOYEES' INTENTION TO LEAVE THEIR JOBS: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT LEVELS AND THE MODERATING EFFECT OF ORGANISATIONAL CULTURE DIMENSIONS
--	---

Darbo vadovė dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2026

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. TEORINIAI ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR DARBUOTOJŲ KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO ASPEKTAI	10
1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata	10
1.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės formavimuisi įtaką turintys veiksniai	13
1.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos ir jų poveikis organizacijai bei darbuotojams	15
1.2. Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo lemiantys veiksniai ir pasekmės įmonei	17
1.3. Organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo samprata bei jų poveikis.....	21
1.3.1. Organizacinę kultūrą ir įsipareigojimą lemiantys veiksniai.....	25
1.3.2. Sąsajos tarp įmonių socialinės atsakomybės, organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo lygių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo	30
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	32
2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, konceptualus modelis ir hipotezės	32
2.2. Tyrimo metodai, instrumentas, imtis ir jos charakteristikos	39
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Tyrimo respondentų socialinių ir demografinių charakteristikų aprašymas	42
3.2. Tyrimo kintamųjų patikimumo analizė ir normalumo vertinimas.....	43
3.3. Socialdemografinių rodiklių poveikis kintamiesiems.....	45
3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė	48
3.5. Darbuotojų įsipareigojimo mediacinis ryšys tarp įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti	53
3.6. Organizacinės kultūros dimensijų moderatoriaus įtaka ryšiui tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių bei įtaka tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti	56
3.7. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	70
SANTRAUKA.....	82
SUMMARY	84
PRIEDAI	86
1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas.....	86
2 priedas. Duomenų normalumo tikrinimo rezultatai ir histogramos	93
3 priedas. Statistinių reikšmingumo testų rezultatai	95

4 priedas. Organizacinės kultūros įsitraukimo, nuoseklumo ir prisitaikymo dimensijų vidurkių vertinimas pagal LSD ir Bonferroni testus	96
5 priedas. Moderatoriaus analizė. Nuoseklumas.....	97
6 priedas. Moderatoriaus analizė. Misija.....	98
7 priedas. Moderatoriaus analizė	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos ĮSA sampratos
- 2 lentelė. Tarptautinių organizacijų suformuotos ĮSA sampratos
- 3 lentelė. Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo lemiantys veiksniai
- 4 lentelė. Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos organizacinės kultūros sampratos
- 5 lentelė. Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos darbuotojų įsipareigojimo sampratos
- 6 lentelė. Mokslinėje literatūroje autorių išskirti organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai
- 7 lentelė. Tyrimo instrumento sandara
- 8 lentelė. Respondentų charakteristikos
- 9 lentelė. Respondentų darbo patirtis vienoje darbovietėje
- 10 lentelė. Konstrukto autorių pateikiamų ir tyrime naudotų skalių patikimumas
- 11 lentelė. Konstrukto ir latentinių veiksnių normalumo testų vertinimas
- 12 lentelė. Konstrukto ir latentinių veiksnių statistika ir normalumo testų vertinimas
- 13 lentelė. Konstrukto ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal organizacijos tipą
- 14 lentelė. Konstrukto ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal respondentų pareigas.
- 15 lentelė. Konstrukto ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą
- 16 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų ketinimui išeiti
- 17 lentelė. Skirtingų įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti
- 18 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų įsipareigojimui
- 19 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo poveikis ketinimui išeiti
- 20 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo (emocinio ir tęstinio) poveikis ketinimui išeiti
- 21 lentelė. Emocinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis
- 22 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis
- 23 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis
- 24 lentelė. Organizacinės kultūros nuoseklumo, kaip moderatoriaus, poveikis ekonominių iniciatyvų ir emocinio įsipareigojimo ryšiui
- 25 lentelė. Netiesioginio ir tiesioginio efekto analizė: Ekonominės iniciatyvos -> Emocinis įsipareigojimas -> Darbuotojų ketinimas išeiti
- 26 lentelė. Organizacinės kultūros misijos, kaip moderatoriaus, poveikis ekonominių iniciatyvų ir emocinio įsipareigojimo ryšiui
- 27 lentelė. Netiesioginio ir tiesioginio efekto analizė: Ekonominės iniciatyvos -> Emocinis įsipareigojimas -> Darbuotojų ketinimas išeiti

28 lentelė. Moderatoriaus poveikis ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti

29 lentelė. Moderatoriaus (nuoseklumo) poveikis ryšiui tarp ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti, kai mediatorius – tęstinis įsipareigojimas

30 lentelė. Moderatoriaus analizė skirtingais efektyvumo lygiais

31 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. ĮSA formavimui įtaką turintys veiksniai
- 2 paveikslas. Denisono modelis
- 3 paveikslas. Darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai
- 4 paveikslas. Darbuotojų įsipareigojimo lygiai
- 5 paveikslas. Tyrimo koncepcijos grafinis modelis
- 6 paveikslas. Konceptualus tyrimo 4 modelis
- 7 paveikslas. Konceptualus tyrimo 8 modelis
- 8 paveikslas. Moderacinio ryšio grafikas: Nuoseklumas
- 9 paveikslas. Moderacinio ryšio grafikas: Misija

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Atsirandant vis naujesnėms ir įvairesnėms karjeros galimybėms darbuotojams, jų kaita išlieka viena opiausių šiuolaikinių organizacijų problemų. Pasak Hur ir Abner (2024), darbuotojų kaitos valdymas tiesiogiai veikia organizacijos veiklos efektyvumą, nes ryškus šio rodiklio rezultatas lemia ne tik finansines išlaidas, susijusias su naujų darbuotojų paieška ir mokymu, bet ir žinių praradimą bei mikroklimato destabilizaciją. Saleh (2023) pabrėžia, jog būtent gebėjimas išlaikyti talentingus darbuotojus, suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą bei stiprina jos reputaciją. Šią strategiją patvirtina ir Valytės-Žeimienės ir Buksnytės-Marmienės (2023) atliktas tyrimas Lietuvoje, kuriame nustatyta, jog organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų gerovę, laikosi etiškų veiklos principų ir prisideda prie socialinio bei aplinkosauginio progreso, susiduria su mažesne kaitos rizika. Taigi, efektyvus darbuotojų kaitos valdymas yra kritinis organizacijos veiklos aspektas siekiant sudaryti patikimą įmonės poziciją rinkoje.

Mokslinėje literatūroje pastebėtina, jog įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) iniciatyvos tampa vis reikšmingesnės kaip priemonė stiprinti darbuotojų lojalumą ir mažinti jų norą keisti darbo vietą. Būtent tai pažymi Valytės-Žeimienės ir Buksnytės-Marmienė (2023) atliktas tyrimas, kurio rezultatai parodė, jog darbuotojai, kurie dirba socialiai atsakingose organizacijose, rečiau linkę keisti darbą ir vertina savo darbovietę. Tiesa, ĮSA iniciatyvos dažnai kvalifikuojamos į tris pagrindines kategorijas: socialinę, ekonominę ar aplinkosauginę, kurios, Nejadi ir kt. (2021) teigimu, gali skirtingai paveikti darbuotojų elgseną. Pastebėta, jog dažniausiai stiprų poveikį darbuotojų pasilikimo tikimybei bei įsitraukimui į darbą, turi tos iniciatyvos, kurios orientuotos į darbuotojų gerovę bei atitinka jų vertybes (Dobrosavljević ir Urošević, 2021, Kim ir kt., 2020). Priešingai, veiklos, kurios labiau orientuotos į išorės suinteresuotąsias šalis ar neatitinka organizacijos vertybių, didina darbuotojų nepasitenkinimą ir lemia jų dažnesnę kaitą (George ir kt., 2020; Scheidler ir kt., 2019). Taigi, identifikuoti ĮSA veiklas, kurios kuria didžiausią teigiamą vertę darbuotojams, yra itin svarbu siekiant sustiprinti jų lojalumą organizacijai.

Svarbų vaidmenį darbuotojų kaitos kontekste atlieka ir darbuotojų įsipareigojimo lygis, kuris, remiantis Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų modeliu, apima emocinį, normatyvinį ir tęstinį ryšį. Taip pat organizacinė kultūra, kuri grindžiama Deniso'o modelio dimensijomis: įsitraukimu, nuoseklumu, prisitaikymu, misija (Denison ir kt., 2006). Mokslinėje literatūroje tyrėjų pabrėžiama, jog šie konstruktai yra reikšmingi veiksniai, galintys paveikti ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų kaitos ryšį (Abane ir kt., 2022; Alnehabi ir kt., 2023; Fulmore ir kt., 2023). Visgi, tyrėjams iki šiol sunku sutarti, kokios ĮSA iniciatyvos ir organizacinės kultūros dimensijos turi ryškiausią teigiamą ir neigiamą reikšmę darbuotojų įsipareigojimui bei kaitai.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje yra atlikti įvairūs tyrimai, nustatantys įmonių socialinės atsakomybės (ISA) iniciatyvų, organizacinės kultūros bei darbuotojų įsipareigojimo poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Ye ir kt. (2020) teigia, jog ISA iniciatyvas galima skirti į socialines, ekonomines ir aplinkosaugines. Remiantis tuo, Dobrosavljević ir Urošević (2021) atliktas tyrimas parodė, kad būtent socialinės iniciatyvos turi didžiausią teigiamą poveikį darbuotojų kaitai dėl sukuriama stipresnio ryšio su kolegomis bei organizacija. Analizuojant organizacinės kultūros poveikį darbuotojams, tyrimui dažnai pasirenkamas Denisono modelis (2006), kuris apima keturias pagrindines dimensijas: įsitraukimą, prisitaikymą, nuoseklumą ir misiją. Abane ir kt. (2022) teigia, jog išskirtinai įtraukimo veiksnys turi stiprią teigiamą įtaką darbuotojų kaitai. Tiriant darbuotojų įsipareigojimą, mokslinės literatūros analizėse pasirenkamas Meyer ir Allen (1991) lygių išskaidymas: emocinis, normatyvinis ir tęstinis. Iš šių veiksnių autoriai pabrėžė, jog būtent emocinis darbuotojų įsipareigojimas turi stipriausią tiesioginį poveikį jų lojalumui. Atsižvelgiant į visus atliktus tyrimus, svarbu paminėti, jog bendro požiūrio, kuriame būtų atskleista, kaip ISA iniciatyvos, organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų įsipareigojimo lygiai sąveikauja tarpusavyje bei kokią įtaką tai daro darbuotojų kaitai, literatūroje nėra pateikta.

Darbo naujumas. Šiame darbe atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriuo metu analizuojama ISA iniciatyvų, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo lygių sąveikos įtaka darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Nors atskiri šių veiksnių aspektai buvo plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje (Reverte ir kt., 2015; Kim ir kt. 2020; Demianchuk ir kt., 2021; De Silva ir kt., 2021; Lazzari ir kt., 2022; Murray ir Holmes, 2021; Saleh, 2023; Hahn ir kt., 2024; Simbai ir kt., 2024), pastebėta, jog mažai dėmesio skiriama nustatyti jų tarpusavio sąveikai bei daromam poveikiui darbuotojų kaitai. Tiesa, naujausiuose moksliniuose tyrimuose skirtingų konstrukto įtaka ketinimui išeiti iš darbo buvo analizuojama, tačiau neįtraukiant papildomų kintamųjų, kurie pasirinkti šiai temai (Valytė-Žeimienė ir Buksnytė-Marmienė, 2022; Alnehabi ir Al-Mekhlafi, 2023; Nguyen ir Can, 2024; Nejati ir kt., 2021) Atsižvelgiant į tai, magistro baigiamajame darbe bus praplečiamas ISA tyrimų laukas, nagrinėjant, kurios konkrečios iniciatyvos (socialinės, ekonominės ar aplinkosauginės) turi didžiausią poveikį darbuotojų kaitai. Taip pat šiame kontekste bus analizuojama, kaip skirtingos organizacinės kultūros dimensijos pagal Denison'o modelį bei darbuotojų įsipareigojimo lygiai (emocinis, normatyvinis, tęstinis) veikia jų sprendimą pasilikti organizacijoje. Taigi, šis tyrimas pateiks naują požiūrį į darbuotojų kaitos valdymą, jungiant atskleistus ankstesniuose tyrimuose skirtingus teorinius ir praktinius aspektus.

Darbo problema. Kokios srities įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos, organizacinės kultūros dimensijos ir darbuotojų įsipareigojimo lygiai labiausiai veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo?

Darbo tikslas. Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų, organizacinės kultūros dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių sąsajas bei jų įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo uždaviniai.

1. Susisteminti mokslinę literatūrą apie įmonių socialinės atsakomybės, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo sampratas bei juos lemiančius veiksnius.
2. Nustatyti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo lemiančius veiksnius.
3. Išanalizuoti įmonės socialinės atsakomybės skirtingų tipų iniciatyvų, organizacinės kultūros dimensijų bei darbuotojų įsipareigojimų lygių poveikį darbuotojų kaitai.
4. Empiriškai patikrinti organizacinės kultūros, ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių sąveikas, įvertinant jų įtaką darbuotojų kaitos tikimybei.
5. Pateikti rekomendacijas organizacijoms, siekiančioms mažinti darbuotojų kaitą, pasitelkiant ĮSA iniciatyvas, organizacinę kultūrą bei darbuotojų įsipareigojimo stiprinimą.

Darbo metodai. Magistro baigiamajame darbe bus naudojami kelių tipų metodai. Pirmiausiai bus atliekama lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, kuris taikomas teorinių pagrindų supratimui bei ankstesnių tyrimų apžvalgai. Vėliau kiekybiniam duomenų rinkimui bus naudojama anketinė apklausa, leidžianti gauti tikslinius rezultatus analizei iš plataus respondentų rato. Surinktiems rezultatams išanalizuoti bus taikoma statistinė duomenų analizė, įskaitant patikimumo, reikšmingumo testų, regresinę bei mediacijos ir moderacijos analizę, kurios padės nustatyti tiriamųjų kintamųjų sąsajas bei poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo struktūra.

1. *Mokslinės literatūros analizė* - analizuojama mokslinė literatūra apie įmonių socialinės atsakomybės, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo sampratas, juos lemiančius veiksnius bei vertinimo modelius. Taip pat palyginamos tyrimuose nustatytos veiksnių sąsajos su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.
2. *Tyrimo metodologija* - aprašoma tyrimo struktūra, taikytos metodikos, respondentų atrankos principai bei duomenų analizės būdai.
3. *Empirinių tyrimų rezultatai* - pateikiama surinktų duomenų analizė ir interpretacija apie tyrimo metu gautus rezultatus.
4. *Išvados ir rekomendacijos* - siūlomos praktinės rekomendacijos organizacijoms siekiančioms sumažinti darbuotojų kaitą ir išryškinamos galimos kryptys tolesniems tyrimams.

1. TEORINIAI ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR DARBUOTOJŲ KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO ASPEKTAI

1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) principus galima pastebėti dar senovės Romos dokumentuose (Chaffee, 2017), kur ši sąvoka buvo sietina su socialiniais tikslais, tokiais kaip prieglobsčio suteikimas vargšams ar parama ligoninių, našlaičių namų ar globos įstaigoms. Tai rodo, jog jau tada, neapsiribojant vien tik su vykdoma veikla susijusiais tikslais, per socialines iniciatyvas buvo siekiama sukurti glaudų ryšį su visuomene ir užtikrinti jų gerovę. Nepaisant dar senovės įstatymuose pastebėtų socialinės atsakomybės užuomazgų, Hishan ir kt. (2020) įžvelgia, kad ši sąvoka pradėta plačiau analizuoti ir tikslingai taikyti tik XX amžiaus viduryje. Svarbu paminėti, jog išanalizavę daugelį literatūroje pateikiamų ĮSA strategijų, Fu ir kt. (2024) pabrėžia, jog ĮSA galima skirstyti į tris tipus: aplinkosauginę, socialinę ir ekonominę.

Organizacijų pareigą prisidėti prie visuomenės gerovės, atsižvelgiant į jų tikslus bei vertybes, pirmasis pabrėžė Bowen išleistoje knygoje „*Social Responsibilities of the Businessman*“ (1953) (1 lentelė). Šiame leidinyje autorius suformavo socialinės atsakomybės sąvoką, jos principus ir išdėstytas požiūris iki šių dienų yra laikomas ĮSA pagrindu. Remdamasis Bowen, Davis (1960) plėtojo šią sampratą ir teigė, jog „verslo socialinė atsakomybė yra susijusi su jų socialine galia“, tad verslas turi naudoti savo išteklius ne tik pelno siekimui, bet ir visuomenės problemoms spręsti. Dėstydamas tokį požiūrį autorius taip pat pabrėžė, kad nepaisant visuomenės interesų, įmonės tokiu būdu rizikuoja prarasti savo galią bei įtaką. Priešingai nei minėti autoriai, visiškai kitokį ĮSA požiūrį pateikė Friedman (1963), kuris tvirtino, jog vienintelis verslo tikslas yra pelno siekimas, o prie visuomenės gerovės prisidedama per efektyvią ekonominę veiklą. Taip pat autorius teigė, jog socialines problemas turi spręsti valdžios ar nevyriausybinių organizacijos, o ne verslo sektorius. Tokia kritiška ir griežta autorius suformuota socialinės atsakomybės samprata, kuri rodo, jog organizacijos veikla turi būti orientuota tik į ekonominius tikslus, sukėlė aršias diskusijas tarp tyrėjų. Atsižvelgiant į įvairius tyrėjų formuojamus požiūrius, Carroll (1979) pasiūlė piramidę, kuri apibrėžė keturis skirtingus ĮSA lygmenis: ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę atsakomybę. Visgi tokiu suskirstymu tyrėjas tarsi pritarė Friedman požiūriui, nes, anot autoriaus, visos verslo pareigos priklauso nuo jos ekonominės atsakomybės. Nors ir Carroll teigia, jog šis modelis sukurtas, kad atspindėtų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, Saleh (2023) tam prieštarauja ir net pabrėžia, jog keli tyrimai paneigė tokią piramidės paskirtį. Pastarasis autorius pastebi, kad šiais laikais ĮSA nėra tik suinteresuotųjų šalių dėmesio centre, o ji aktuali ir įmonėms,

tad modelis netinkamas dėl jame neatsižvelgiamos naudos, kurią įmonė gauna prisiimdama socialinę atsakomybę. Taigi, nors Carroll piramidė iki šiol plačiai cituojama, kaip iliustratyvus pagrindinių socialinės atsakomybės principų pateikimas, ji taip pat kritikuojama dėl loginio ryšio tarp atsakomybių stokos ir riboto pritaikomumo šiuolaikinėms realijoms.

Vėlesni autorių tyrimai (Wood, 1991, McWilliams, Siegel, 2001, Kotler, Lee, 2005, Hediger, 2010, Dyck ir kt., 2018) ĮSA sampratą formavo orientuodamiesi į visuomeninę sritį, kad verslai turi vykdyti veiklą prisidedant prie visuomenės gerovės puoselėjimo ir neapsiriboti tik tiesiogine nauda verslui. Žinoma, ekonominė sritis taip pat išliko aktuali ir XXI amžiuje ĮSA tapo strategine priemone, kuri naudojama kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą bei stiprinant reputaciją (Hediger, 2010, Dyck ir kt., 2018). Taigi, tiek ankstyvoji, tiek šiuolaikinė ĮSA samprata atspindi visapusišką įmonių siekį sukurti tvarią pusiausvyrą tarp ekonominės naudos ir socialinės atsakomybės.

1 lentelė

Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos ĮSA sampratos

<i>Autorius</i>	<i>Samprata</i>	<i>Tipas</i>
Bowen (1953)	„Organizacijų įsipareigojimas yra vykdyti politiką, priimti sprendimus ar laikytis veiklos kryptį, kurios yra pageidautinos atsižvelgiant į visuomenės tikslus ir vertybes“	Socialinė
Davis (1960)	„Verslo socialinė atsakomybė turi atitikti jų socialinę galią“	Socialinė
Friedman (1963)	„Verslo socialinė atsakomybė yra tik viena - naudoti savo išteklius ir užsiimti veikla, kuria siekiama didinti pelną, jei tik jis laikosi žaidimo taisyklių, t. y. dalyvauja atviroje ir laisvoje konkurencijoje be apgaulės ar sukčiavimo.“	Ekonominė
Carroll (1979)	„Verslo socialinė atsakomybė apima ekonominius, teisinius, etinius ir diskrecinius lūkesčius, kuriuos visuomenė tam tikru metu sieja su organizacijomis.“	Ekonominė, socialinė
Wood (1991)	„Verslo socialinė atsakomybė – pareiga naudoti savo išteklius taip, kad jie būtų naudingi visuomenei, dalyvaujant kaip visuomenės nariui, atsižvelgiant į visą visuomenę ir didinant visos visuomenės gerovę, neatsižvelgiant į tiesioginį bendrovės pelną.“	Socialinė
McWilliams, Siegel (2001)	„Veiksmai, kuriais siekiama tam tikro socialinio gėrio, neapsiribojant įmonės interesais ir teisės aktų reikalavimais.“	Socialinė
Kotler, Lee (2005)	„Verslo socialinė atsakomybė – įsipareigojimas gerinti visuomenės gerovę taikant verslo praktiką ir pasitelkiant įmonės išteklius.“	Socialinė
Hediger (2010)	„Verslo socialinė atsakomybė - programa, kurioje įmonės veikia taip, kad maksimizuotų pelną ir kartu pagerinti kitų suinteresuotųjų šalių gerovę.“	Ekonominė, socialinė

1 lentelės tęsinys

Dyck, Lins, Rothc, Wagner (2018)	Įmonių socialinė atsakomybė numato verslui palankių ilgalaikių perspektyvų kūrimą; visuomenės poreikių ir lūkesčių keitimą; išteklių skyrimą socialinėms problemoms spręsti; moralinį įsipareigojimą vykdyti socialiai atsakingą veiklą; žmoniškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo stiprinimą; reputacijos ir saugumo užtikrinimą. Įvertinę organizacines inovacijas ir socialinę įmonės veiklą, autoriai padarė išvadą, kad ĮSA yra svarbi ilgalaikiam tvariam įmonės augimui ir konkurenciniam pranašumui.	Ekonominė, socialinė
---	--	----------------------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1963; Carroll, 1979; Wood, 1991; McWilliams, Siegel, 2001; Kotler, Lee, 2005; Hediger, 2010; Dyck ir kt., 2018.

Iš aplinkosauginės pusės, įmonių socialinės atsakomybės sampratas labiau formuoja tarptautinės organizacijos (2 lentelė). Viena iš jų - Jungtinės Tautos (JTO), kuri socialinę atsakomybę vertina kaip atsakomybę, kuri apima ir aktyvų socialinių bei ekologinių iššūkių integravimą į kasdienę organizacijos veiklą, siekiant subalansuoto vystymosi. Tarptautinė Standartizacijos Organizacija (ISO 26000) akcentuoja organizacijos atsakomybę už veiksmų poveikį tiek visuomenei, tiek aplinkai ir užtikrinant atitiktį teisės normoms bei visuotinai priimtiems etikos standartams. Visgi Europos Komisija (EK) ir Pasaulio bankas labiau pabrėžia socialinę bei ekonominę sritį teigdami, jog verslo sprendimai nukreipti į ilgalaikę bendruomenių ir darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimą turi balansuoti su verslo tikslais. Taigi, tarptautinių organizacijų suformuotos sampratos rodo, kad ĮSA yra ne tik teisės ir etikos normų laikymasis, bet ir aktyvus indėlis į visuomenės gerovę ir aplinkos apsaugą.

2 lentelė

Tarptautinių organizacijų suformuotos ĮSA sampratos

<i>Organizacija</i>	<i>Samprata</i>	<i>Tipas</i>
Jungtinės Tautos (JTO)	„ĮSA – valdymo koncepcija, pagal kurią įmonės integruoja socialines ir aplinkosaugos problemas į savo verslo operacijas ir sąveiką su suinteresuotosiomis šalimis.“	Socialinė, aplinkosauginė
Tarptautinė Standartizacijos Organizacija (ISO 26000)	„ĮSA – organizacijos atsakomybė, susijusi su jos sprendimų ir veiklos poveikiu visuomenei ir aplinkai, taikant skaidrų ir etišką elgesį, kuris prisideda prie darnaus vystymosi; įskaitant visuomenės sveikatą ir gerovę; atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių lūkesčius; laikantis galiojančių teisės aktų ir kartu laikantis tarptautinių elgesio standartų; integruotas visoje organizacijoje ir įgyvendinamas jos santykiuose.“	Aplinkosauginė, socialinė
Europos Komisija (EK)	„ĮSA – įmonių atsakomybė už jų poveikį visuomenei.“	Socialinė

2 lentelės tęsinys

Pasaulio bankas	„ISA - verslo įsipareigojimas prisidėti prie tvaraus ekonominio vystymosi - dirbti kartu su darbuotojais, jų šeimomis, vietos bendruomene ir visuomene apskritai, siekiant pagerinti gyvenimo kokybę taip, kad tai būtų naudinga ir verslui, ir vystymuisi.“	Socialinė, ekonominė
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos Komisija, 2011; United Nation Industrial Development Organization (UNIDO), 2022; International Standard, 2010; The World Bank Group, 2004.		

Įmonių socialinės atsakomybės sampratos apibrėžimai pateikti tiek tyrėjų, tiek tarptautinių organizacijų, atskleidžia šios koncepcijos įvairovę ir jos svarbą šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Mokslininkai, tokie kaip Carroll, Hediger, Dyck ir kt., pabrėžia ISA kaip organizacijų pareigą suderinti ekonominius ir visuomeninius tikslus, siekiant atsakingo įmonės veiklos vystymo. Tarptautinės organizacijos papildomai orientuojasi į žmogaus teisių apsaugą, etišką veiklą bei tvarumo principų integraciją į verslo strategijas. Taigi, ISA taikymas verslo procesuose šiandien yra suvokiamas ne tik kaip moralinis įsipareigojimas, bet ir kaip strateginė priemonė, leidžianti užtikrinti ilgalaikę tvarią plėtrą prisidedant prie globalių socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo.

1.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės formavimuisi įtaką turintys veiksniai

Lenkijos ir Ukrainos rinkoje atliktame tyrime pastebėta, jog vartotojai, rinkdamiesi produktus ar paslaugas, vis dažniau atsižvelgia į įmonės socialinės atsakomybės veiklas ir dažnai net yra pasirengę mokėti daugiau už socialiai atsakingų įmonių prekes (Marcinkowska, Sawicka, 2023). Žinoma, kad tai pasiekti, tam svarbu identifikuoti veiksnius, kurie daro įtaką veiklos sprendimams (Wu, Cheng, Sheh, 2023).

Jau 1982 metais Ohmae tyrinėjo ISA formavimąsi ir pasiūlė strateginę trikampę perspektyvą, kurioje išskyrė tris būtinus aspektus ISA įgyvendinimui: *įmonė* - jos ištekliai ir kompetencija; *suinteresuotosios šalys* - su įmone bendraujantys asmenys ir grupės; *konkurentai* - konkurencinio pranašumo išlaikymo svarba. Autorius teigė, jog įmonės suderinusios šiuos veiksnius, gali paversti socialines problemas verslo galimybėmis ir taip kurti vertę tiek įmonei, tiek visuomenei.

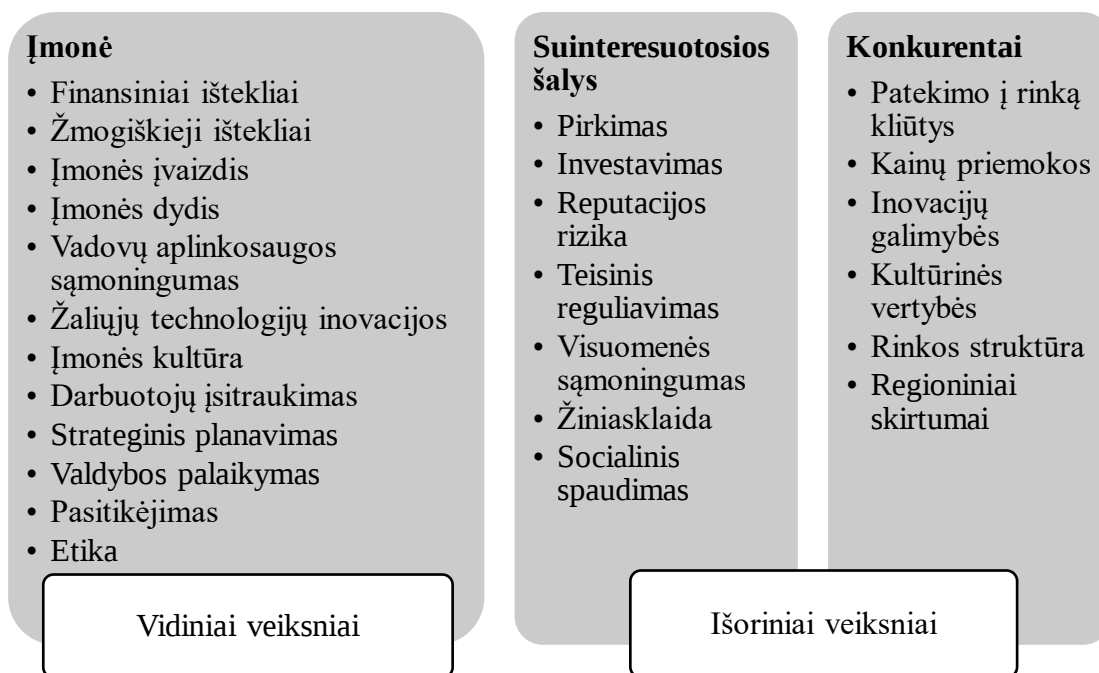
Be viso to, literatūroje išskiriama, jog ISA formavimuisi įtaką daro ir vidiniai bei išoriniai veiksniai. Wu, Cheng, Sheh (2023) atliktame tyrime rėmėsi Ohmae (1982) strategija ir išskyrė, jog vidiniai veiksniai, tiesiogiai susiję su įmone, apima tris pagrindinius aspektus: finansinius, žmogiškuosius išteklius ir įmonės įvaizdį. Būtent jie atspindi organizacijos gebėjimą optimaliai paskirstyti turimus resursus, išnaudoti kvalifikuotos darbo jėgos potencialą bei palaikyti teigiamą

visuomenės požiūrį į įmonės veiklą. Išorinius veiksnius tyrėjai išskyrė per dvi kategorijas: suinteresuotųjų šalių ir konkurentų. Suinteresuotųjų šalių veiksniai apima ketinimą pirkti, investuoti, reputacijos riziką ir teisinį reguliavimą, o konkurentų - patekimo į rinką kliūtys, kainų priemokos ir inovacijų gebėjimai. Wu ir kt. (2023) akcentavo, jog šie išorės veiksniai sustiprina įmonių strateginį pranašumą bei reputaciją. Iš atlikto tyrimo taip pat pastebėta, jog didžiausią įtaką ĮSA formavimuisi turi „įmonė“ ir „suinteresuotosios šalys“ kategorijos, o finansiniai ištekliai, įmonės įvaizdis bei inovacijų galimybės yra svarbiausi veiksniai ĮSA įgyvendinimui. Taigi, autorių tyrimas pabrėžia, jog efektyvus ĮSA formavimas prasideda nuo įmonės vidinių veiksmų.

Fu ir kt. (2024) papildė, jog įmonės dydis, vadovų aplinkosaugos sąmoningumas bei žaliųjų technologijų inovacijos, gali būti priskiriami prie vidinių veiksmų, o visuomenės sąmoningumas, regioniniai skirtumai, žiniasklaida – išorinių. Saha ir kt. (2020) taip pat vidiniams veiksmams priskiria įmonės kultūrą, darbuotojų įsitraukimą, strateginį planavimą, valdybos palaikymą, pasitikėjimą ir etiką. Be viso to, prie išorės veiksmų autoriai priskiria ir socialinį spaudimą, rinkos struktūrą bei kultūrines vertybes. Svarbu paminėti, jog abiejų tyrimų autoriai kaip svarbiausius aspektus akcentuoja finansinius išteklius bei įmonės kultūrinį klimatą. Taigi, tyrėjų atliktos analizės rodo, jog skirtingi faktoriai gali turėti įtakos efektyviam ĮSA formavimui.

1 paveikslas

ĮSA formavimui įtaką turintys veiksniai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Saha ir kt., 2019; Wu, Cheng, Sheh, 2023; Fu ir kt., 2024.

Verta paminėti, jog, nepaisant autorių išskiriamų veiksnių, pastaraisiais metais ypatingai išryškėjo aplinkosauginiai iššūkiai, technologinė pažanga ir didėjantis vartotojų dėmesys įmonių skaidrumui bei socialiniam poveikiui (Fu ir kt., 2024). Būtent šie aspektai pabrėžia, kad įmonės turi operatyviai reaguoti į aktualias tendencijas bei savo ĮSA praktiką nuolat tobulinti siekiant efektyvaus jos veikimo. Remiantis Fu ir kt. (2024), pastaruoju laiku įmonėms net yra būtina keisti savo ĮSA strategiją, norint išlaikyti teigiamą reputaciją ir stiprų pasitikėjimą, nes, anot autorių: „tik aktyviai ĮSA vykdančios įmonės įgyja visuomenės pripažinimą ir konkurencinį pranašumą, o tos, kurios nesirūpina ĮSA, susiduria su neigiama reakcija ir silpnėja jų padėtis rinkoje“. Taigi, atsižvelgiant į dabartinę situaciją, galima teigti, jog išorinių veiksnių įtaka stiprėja ir įmonės yra skatinamos savo socialinę atsakomybę nukreipti ne tik į visuomeninius, bet ir aplinkosauginius tikslus.

1.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos ir jų poveikis organizacijai bei darbuotojams

Herrera ir Heras-Rosas (2020) manymu, įmonės, norėdamos gauti naudos iš socialinės veiklos, turi jas priimti kaip pareigą ir nuosirdžiai rūpintis visuomene, o ne tik siekdamos laikytis įstatymų. Taip pat pabrėžiama, jog įvairių ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas tapo šiuolaikinio laikmečio būtinybe, nes organizacijų transformacija į socialiai atsakingas stiprina jų konkurencinį pranašumą, gerina reputaciją, mažina darbuotojų kaitą bei užtikrina klientų bei pačių darbuotojų lojalumą (Barauskaitė ir Streimikienė, 2021).

Remiantis Fu ir kt. (2024) autorių išskirtu ĮSA skirstymu (socialinė, ekonominė ir aplinkosauginė), literatūroje socialinėms iniciatyvoms priskiriama: teikiama parama labdaros organizacijoms (Malysheva ir Sharikova, 2021), socialinio sąmoningumo vystymo kampanijų inicijavimas (Demianchuk ir kt., 2021), bendradarbiavimas su vietinėmis bendruomenėmis (Paruzel ir kt., 2023), darbuotojų gerovės užtikrinimas (Pan ir kt., 2021), diskriminacijos mažinimas (Nnodim, 2024). Nnodim (2024) prie socialinių veiksmų pabrėžia ir įmonių pareigą mokėti vienodą bei konkurencingą darbo užmokestį, siūlyti dosnias išmokas ar kompensacijas, kurios viršytų teisės aktų nustatytą minimumą. Saleh (2023) papildo, jog taip pat itin svarbu rodyti toleranciją ir pagarbą kitoms rasėms, vertybėms, religijoms, kovoti su neetišku elgesiu visuomenėje ir visa tai daryti nesiekiant jokios tiesioginės ar netiesioginės naudos, išskyrus reputacijos stiprinimą.

Prie ekonominės srities tyrėjų yra išskiriamos šios iniciatyvos: pelno dalies investavimas į socialias veiklas (Lo ir Kwan, 2017), sąžiningos konkurencijos skatinimą (Lu ir kt., 2020), kokybiškų ir išsiskiriančių prekių/paslaugų pasiūla (Chen ir kt., 2021), atsakinga tiekimo grandinė (Achmad, 2022), inovacijų vystymas (Pan ir kt., 2021) ir optimalus turimų ekonominių išteklių

panaudojimas visose grandinės veiklose (Saleh, 2023). Usmani ir kt. (2021) tyrėjai priduria, jog vietinių gyventojų įdarbinimas bei investavimas į vietos tiekėjus, turi efektyvią įtaką ĮSA strategijos įgyvendinimui.

Be socialinės ir ekonominės srities, Simbai ir kt. (2024) autorių teigimu „aplinkosauga yra įmonių socialinės atsakomybės pagrindas“, tad kiekviena organizacija turėtų orientuotis į tokias iniciatyvas: ekologinis ženklavimas, kampanijos ir programos, susietos su aplinkosauga, reklama, orientuota į aplinkosauginio sąmoningumo vystymą, ekologiško pirkimo elgsena (Vu ir kt., 2022). Nishitani ir kt. (2021) papildo, kad aplinkai atsakingos įmonės turi imtis iniciatyvų susijusių su atliekų išmetimo ir taršos išskyrimo mažinimu, gamtinių išteklių tausojimu ir atkūrimu (augmenijos sodinimas), o Saleh (2023) akcentuoja atkreipti dėmesį ir į garso taršą. Taip pat Simbai ir kt. (2024) priduria, kad svarbu gamyboje integruoti perdirbtas medžiagas ar pritaikyti jau panaudotas medžiagas antram naudojimui, taip skatinant klientus prisidėti prie tvarumo pakartotinai naudojant produktus.

Atsižvelgiant į tyrėjų išskirtas iniciatyvas, įmonių socialinės atsakomybės poveikis organizacijai ir darbuotojams yra reikšmingas, nes apima įvairius socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius aspektus, kurie prisideda prie įmonės veiklos sėkmės ir tvarumo (Ye ir kt., 2020). Organizacijos lygiu ĮSA vykdomos veiklos, tokios kaip aplinkosaugos iniciatyvos, etiškų verslo procesų įgyvendinimas ar bendruomenės rėmimas, padeda stiprinti įmonės reputaciją bei didinti klientų pasitikėjimą. Žinoma, tai taip pat gali suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, nes tiek vartotojai, tiek investuotojai vis dažniau renkasi socialiai atsakingas įmones (Saleh, 2023; Marcinkowska ir Sawicka, 2023). Be to, atsakingos veiklos rezultatai, pavyzdžiui, ekologiškų inovacijų diegimas, atliekų mažinimas ir perdirbimas, tiesiogiai prisideda prie sąnaudų taupymo bei finansinės grąžos didinimo (Carroll, 1991). Finansinę naudą atskleidė ir atliktas Barauskaitės bei Streimikienės (2021) tyrimas, kuriuo metu buvo nustatyta teigiamas ryšys tarp ĮSA ir organizacijos finansinių rezultatų. George ir kt. (2020) pastebi, jog prekės ženklo įvaizdis klientų bei investuotojų akyse reikšmingai stiprėja, kai įmonė patikimai ir skaidriai dalinasi ĮSA ataskaitomis, o toks rezultatas, be abejo, lemia vartotojų lojalumą ir pasitikėjimą įmone (Alnehabi ir kt., 2023). Taigi, ĮSA iniciatyvos yra efektyvi priemonė pagerinti įmonės finansinę padėtį, kuriant tvirtą ryšį su klientais bei investuotojais.

ĮSA praktikos, žinoma, daro teigiamą poveikį ne tik pačiai įmonei, bet ir joje dirbantiems darbuotojams per jų darbo patirtį ir asmeninį tobulėjimą. Pavyzdžiui, socialiai atsakingos iniciatyvos, orientuotos į darbo sąlygų gerinimą, lygybės užtikrinimą ir profesinio tobulėjimo galimybių suteikimą, skatina darbuotojų pasitikėjimą, motyvaciją ir lojalumą organizacijai (Hahn ir kt., 2024). Saleh (2023), Tosun ir Tavsan (2024) taip pat priduria, kad darbuotojai, kurie jaučia, kad jų organizacija prisideda prie visuomenės gerovės, dažniau patiria didesnę darbo

pasitenkinimą ir yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą. Be viso to, ĮSA įgyvendinamos savanoriškos veiklos ar bendruomenės iniciatyvos darbuotojams suteikia galimybių įgyti naujų įgūdžių ir plėsti savo kompetencijas (Mendes ir kt., 2024). Taip pat pastebėta, jog ĮSA veiklos prisideda prie tokių vertybių kaip skaidrumas, sąžiningumas ir atsakomybė įgyvendinimo organizacijoje. Žinoma, tai ne tik stiprina vidinę organizacijos sanglaudą, bet ir didina jos patrauklumą potencialiems talentams, kurie vis dažniau renkasi darbdavius su stipriu socialinės atsakomybės įvaizdžiu (Saleh, 2023). Taigi, ĮSA yra svarbus veiksnys, ne tik didinantis organizacijos išorinę vertę, bet ir stiprinantis darbuotojų įsitraukimą, lojalumą bei organizacinį efektyvumą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, jog įmonių socialinės atsakomybės veiklos daro reikšmingą poveikį tiek organizacijoms, tiek darbuotojams. Organizacijos lygmeniu ĮSA inicijuojamos veiklos, tokios kaip aplinkosaugos projektai, atsakingas verslo vystymas ir labdara, padeda stiprinti reputaciją, didinti klientų pasitikėjimą, užtikrinti sąnaudų taupymą bei finansinę gražą. Darbuotojams ĮSA praktikos taikymas, suteikiant galimybes profesiniam tobulėjimui, skatina motyvaciją, darbo pasitenkinimą ir lojalumą. Taigi, ĮSA iniciatyvos yra efektyvi strateginė priemonė, kuri prisideda prie organizacijos tvarumo, darbuotojų gerovės ir visuomenės gerinimo.

1.2. Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo lemiantys veiksniai ir pasekmės įmonei

Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo yra kompleksinis reiškinys, atspindintis organizacijos mikroklimato, vadovavimo kokybės (Vveinhardt ir Sroka, 2021) ir darbuotojų asmeninių lūkesčių sąveiką (Hur ir Abner, 2024). Erto (2019) teigimu, darbuotojai pradeda mąstyti apie ketinimą išeiti, kai pasilikimo darbe sąnaudos yra didesnės už gaunamą naudą. Apibendrinant, literatūroje šis reiškinys apibrėžiamas kaip darbuotojo sąmoningai ir apgalvotai išreikštas noras palikti darbo vietą ar atsitraukti nuo profesijos (Nguyen ir Can, 2024).

Mokslinėje literatūroje yra atlikta išsamių tyrimų, identifikuojančių pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų apsisprendimui palikti darbą. Išanalizavus skirtingus literatūroje tirtus sektorius pastebėta, jog aspektai lemiantys darbuotojų išėjimą yra atsikartojantys (3 lentelė). Daugiau nei 208 tūkst. viešojo sektoriaus darbuotojams pateikę apklausą, Lee ir Whitford (2008) tyrime išskyrė 8 veiksnius, iš kurių stipriausią įtaką turi pasitenkinimas darbu (komandų vadovams), lojalumas (vadybininkams) ir atlygis (vadovams). Šie rezultatai rodo, jog skirtingų kategorijų vadovams intenciją pasilikti darbo vietoje lemia su turimomis atsakomybėmis susiję aspektai. Ghosh ir kt. (2013) autorių atliktoje analizėje pastebėta, jog darbuotojus labiausiai paskatinti keisti darbą gali neaiškiai apibrėžtas organizacijos tikslas, mažas įsitraukimo į darbo lygis ir jaučiamas silpnas emocinis įsipareigojimas organizacijai. Be abejo, šie aspektai rodo darbuotojo nepritapimą prie įmonės vykdomos veiklos. Ertas (2019) atliktu tyrimu pagrindžia, kad

kuo darbuotojas jaučiasi labiau susitapatinęs su organizacija, tuo mažesnė tikimybė, jog jis paliks darbo vietą. Be viso to, analizėje autoriaus buvo atskleista karjeros galimybių ir motyvacijos poreikių svarba siekiant išlaikyti stabilią darbo jėgą.

Kita išsami analizė - plataus masto veiksmų analizė buvo atlikta Lazzari ir kt. (2022). Autoriai, remiantis 2018 metų Pasaulinio darbuotojų įsitraukimo indekso apklausoje išskirtais veiksniais, atliko savo tyrimą 30 Europos šalių ir nustatė, jog rolės aiškumo, energingumo ir efektyvumo stoka ryškiausiai didina darbuotojų kaitos tikimybę. Įdomu tai, kad tyrėjai gavę rezultatus, pamatė jų neatitikimą su kituose moksliniuose straipsniuose išskirtais veiksniais. Pasak Lazzari ir kt. (2022), tokį skirtumą galėjo lemti tiriamos rinkos, t.y. dauguma tyrimų yra atliekama tarp JAV gyventojų, o šioje apklausoje dalyvavo tik Europoje gyvenantys žmonės. Atsižvelgiant į tokią situaciją, tyrėjai mano, jog nemažiau svarbus veiksnys tiriant darbuotojų kaitą yra ir geografinių (šalių darbo įstatymai, ekonominė būklė) bei darbo kintamųjų sąveika. Hur ir Abner (2024) tyrimui atrinko 22 veiksmus ir juos suskirstė į 5 kategorijas: aplinkos, darbo, personalo praktikos, išorinių veiksmų, darbuotojų požiūrio į darbą ir motyvacijos. Atitinkamai kiekvienai kategorijai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, išsekimas, įvairovės valdymas, darbų alternatyvos ir įsitraukimas į darbą turi stiprų poveikį darbuotojų apsisprendimui palikti esamą darbo vietą. Nepaisant skirstymo, atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojai siekia pakeisti darbą, kai jaučiasi neįsitraukia, išsekę ir nepatenkinti atliekamomis funkcijomis.

3 lentelė

Darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo lemiantys veiksniai

<i>Autorius</i>	<i>Sritis</i>	<i>Veiksniai</i>
Lee, Whitford (2008)	Viešasis sektorius	Pasitenkinimas darbu, jausmas drąsiai pasisakyti, lojalumas (jaučiamas atsidavimas ir pasididžiavimas), atlygis, naudos, mokymas, paaukštinimas, fizinė gerovė darbe.
Ghosh, Satyawadi, Joshi, Shadman (2013)	Privatus sektorius	Organizacijos tikslo aiškumas, autonomija (nepriklausomybė), pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą, sąžiningas atlygis, organizacijos kultūra, emocinis įsipareigojimas.
Ertas (2019)	Savanorystė (savanorystės vadovai)	Tobulėjimo galimybės, susiliejimasis (atitiktis) su organizacija, emocinė aplinka, atlygio sistema, darbo prasmė, demografiniai faktoriai, darbo atsakomybė.

3 lentelės tęsinys

Lazzari, Alvarez, Ruggieri (2022)	Tarptautinis, 30 Europos šalių	Tvarus įdarbinimas, užimtumas, pasitenkinimas darbu, darbingumo stabilumas, motyvacija, pasitikėjimas, vadovybė, susitapatinimas su organizacijos vertybėmis, darbo klimatas, rezultatyvumas, psichologinis saugumas, produktyvumas, įsitraukimas, darbo našumas, autonomija, prisitaikymas, orientacija į klientą, efektyvumas, energingumas, rolės aiškumas.
Hur, Abner (2024)	Viešasis sektorius	Dalyvavimas sprendimų priėmime, teisingumas, palaikymas, išteklių prieinamumas, išsekimas, rolės neaiškumas, konfliktas, įvairovės valdymas, veiklos vertinimas/grižtamasis ryšys, paaugštinimas, mokymai, paskatinimai/apdovanojimai, įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, emocinis ir organizacinis įsipareigojimas, vidinė ir išorinė motyvacija, viešųjų paslaugų motyvacija, darbų alternatyvos.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lee, Whitford, 2008; Ghosh ir kt., 2013; Ertas, 2019; Lazzari ir kt., 2022; Hur, Abner, 2024.

Svarbu paminėti, jog daugumoje aptartų tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, nuosekliai įtraukiami demografiniai rodikliai, tokie kaip amžius, lytis, darbo pozicija ir išsilavinimas, siekiant nustatyti jų poveikį šiam reiškiniui. Pavyzdžiui, Lee ir Whitford (2008) tyrime viešojo sektoriaus darbuotojams buvo pateikti klausimynai skirtingas pozicijas užimantiems darbuotojams, siekiant įvertinti pareigybės ryšį su veiksniais. Hur ir Abner (2024) pastebėjo, kad vyresni darbuotojai yra mažiau linkę svarstyti apie darbo vietos keitimą, o didžiausia tikimybė sulaukti tokio reiškinio yra iš moterų. Tuo tarpu Lazzari ir kt. (2022) akcentavo, jog regioniniai ir kultūriniai skirtumai taip pat gali lemti demografinių veiksnių įtakos reikšmę, pavyzdžiui, Europos šalių darbo rinkoje vaidmuo skiriasi nuo JAV darbo rinkos. Šie tyrimai patvirtina, kad demografiniai rodikliai yra būtini siekiant visapusiškai ištirti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

Be išskirtų veiksnių taip pat reikšminga akcentuoti, jog įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvos, nors ir dažniausiai siejamos su teigiamu poveikiu, visgi tam tikrais atvejais gali paskatinti darbuotojus svarstyti apie išėjimą iš darbo. Rodrigo ir Arenas (2008) atliktas tyrimas atskleidė, jog ĮSA iniciatyvos, orientuotos į išorines suinteresuotąsias šalis (pavyzdžiui, klientus ar bendruomenes), gali būti suvokiamos kaip ignoruojančios darbuotojų poreikius. Pasak tyrėjų, darbuotojai matydami, kad įmonė prioritetą teikia išorinėms iniciatyvoms, o vidinės problemos,

tokios kaip atlyginimo augimas, darbo sąlygų gerinimas ar profesinio tobulėjimo galimybės, lieka pamirštos, jaučia nusivylimą ir tampa mažiau produktyvūs, kas gali lemti jų pasitraukimą iš tokios organizacijos. George ir kt. (2020), McShane ir Cunningham (2012), Scheidler ir kt. (2019) taip pat patvirtina, jog kai įmonė orientuojasi į iniciatyvas, kurios neatitinka organizacijos vertybių ar yra labiau skirtos pritraukti investuotojus, lemia nusivylimą ir nepasitikėjimą įmone iš darbuotojų pusės. Tokios praktikos, anot autorių, gali sukelti darbuotojams jausmą, kad įmonė neskiria reikiamo dėmesio tikrosioms vertybėms ar savo darbuotojams, o tai skatina jų atsiribojimą nuo organizacijos. Steiner (2020) papildoma, jog nesažiningas ir atmetinas elgesys su darbuotoju, tai pat gali sukelti tokias pasekmes. Taigi, literatūroje pastebima, jog ĮSA iniciatyvos gali sukelti ir neigiamą poveikį darbuotojams, kai jos yra labiau orientuotos į išorę, o ne į vidinę įmonės gerovę.

Be abejo, nuo senų laikų mokslinėje literatūroje darbuotojo praradimas yra laikomas reikšmingu nuostoliu įmonei. Dėl šio reiškinio viena pagrindinių pasekmių yra padidėjęs darbuotojų kaitos lygis, kuris reikalauja papildomų finansinių ir laiko sąnaudų naujų darbuotojų paieškai, mokymams ir integravimui į komandą (Hur ir Abner, 2024). Tai taip pat mažina organizacijos produktyvumą, nes patyrusių darbuotojų išėjimas sutrikdo darbo procesus ir sukelia žinių praradimą (Peterson, 2023). Be to, darbuotojų išėjimas gali neigiamai paveikti likusių darbuotojų moralę (Liu ir Raghuram, 2022). Pasak autorių, darbuotojai, matantys kolegų pasitraukimą, gali jausti nesaugumą ar sumažėjusį įsitraukimą, kas dar labiau blogina organizacijos mikroklimatą. Be viso to, šie procesai gali neigiamai veikti ir įmonės reputaciją, nes didelė darbuotojų kaita dažnai vertinama kaip organizacijos valdymo trūkumų požymis. Mia ir kt. (2022) atliktas tyrimas patvirtina, jog ryški darbuotojų kaita kuria nepatrauklų organizacijos įvaizdį potencialiems investuotojams ir tai gali sukelti finansinių pasekmių. Taigi, darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo turi neigiamą poveikį organizacijai ir jos įvaizdžiui iš įvairių strateginių lygių.

Apibendrinant, literatūroje galima pastebėti, jog darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo yra kompleksinis ir daugialypis reiškinys, turintis reikšmingą poveikį organizacijoms. Tyrimai rodo, kad darbdaviai, kurie nesugeba užtikrinti rolės aiškumo, darbuotojų pasitenkinimo, įsitraukimo ir aiškių karjeros perspektyvų, dažniau susiduria su didesniu darbuotojų kaitos lygiu. Be to, vadovavimo kokybė, organizacijos tikslų aiškumas ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo turi tiesioginę įtaką darbuotojų sprendimui likti esamoje darbo vietoje. Atlyginimų ir motyvacinių paskatų svarba taip pat išlieka aktuali, tačiau skirtingose pareigose šių veiksnių reikšmė gali skirtis dėl turimų funkcijų ar atsakomybių. Taigi, darbuotojų kaitą lemia kompleksinė darbuotojų asmeninių ir vidinių organizacijos veiksnių sąveika, kuri tiesiogiai veikia organizacijos veiklos tęstinumą, stabilumą bei konkurencingumą.

1.3. Organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo samprata bei jų poveikis

Šiuolaikinėse organizacijose vis daugiau dėmesio skiriama vidiniams veiksniams, darantiems įtaką organizacijos veiklos rezultatams, darbuotojų lojalumui ir jų produktyvumui (Soleimani ir kt., 2023). Literatūroje tyrėjai išskiria, kad organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję bei lemia organizacijos efektyvumą. Pasak Obeng ir kt. (2024), šių komponentų supratimas yra esminis, siekiant kurti aplinką, kuri ilgainiui padėtų užtikrinti konkurencinį pranašumą ir ilgalaikę įmonės sėkmę.

Nors ir organizacijos kultūros koncepcija jau daugelį metų vartojama, tačiau jos daugialypė sudėtis išlieka ir yra pabrėžiama daugelio tyrėjų. Vienu pirmųjų šią sąvoką panaudojusių tyrėjų yra laikomas Pettigrew (1979), kuris akcentavo tai kaip kolektyvinę reikšmių sistemą, kuri veikia organizacijos grupę konkrečiame kontekste. Ši idėja buvo praplėsta Siehl ir Martin (1983), kurie pridėjo, kad šios reikšmės veikia kaip „normatyviniai klijai“, padedantys sujungti organizacijos narius. Populiariausias organizacinės kultūros tyrėjas - Schein (1985), savo darbuose sutelkė dėmesį į tai, kaip šios reikšmės, normos ir įsitikinimai formuojasi per laiką, reaguojant į aplinkos ir organizacinius iššūkius. Svarbu paminėti, jog XXI amžiaus tyrėjai organizacinę kultūrą įžvelgė ne tik kaip statišką priemonę, bet kaip nuolat besivystančią sistemą, kuri padeda organizacijai prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Claver ir kt., 2001; Alvesson, 2002). Vėliau King (2012) ir Tellis (2013) atskleidė kultūros vaidmenį organizacijos strateginiame valdyme. King (2012) matė kultūrą kaip vertybių sistemą, kuri sąmoningai veikia sprendimų priėmimą, o Tellis (2013) pabrėžė inovatyvios kultūros svarbą konkurencingumo išlaikymui. Skirtingai nei kiti tyrėjai, Fahmi (2016) organizacinę kultūrą susiejo su ilgalaikiais įpročiais, kurie daro įtaką tiek darbo kokybei, tiek darbuotojų asmeninio gyvenimo veiklai. Be abejo, ši interpretacija išplečia ankstesnių tyrėjų pateiktas organizacinės kultūros sampratas, pabrėžiant jai individualių įpročių svarbą. Naujausiai atlikti Pathiranage, Jayatilake (2020) bei Michulek, Krizanova (2023) sampratos tarsi apibendrina visų tyrėjų formuluotes ir akcentuoja, jog būtent bendri įsitikinimai, normos ir praktikos tiesiogiai formuoja organizacijos narių elgesį ir jų prisitaikymą prie organizacinių tikslų. Taigi, nors ir per kelis dešimtmečius vystėsi organizacinės kultūros samprata, visi tyrėjai pabrėžia, jog tai kaip vertybių, normų ir praktikos visuma, yra esminis veiksnys, formuojantis organizacijos efektyvumą, darbuotojų elgesį ir jos gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

4 lentelė

Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos organizacinės kultūros sampratos

<i>Autorius</i>	<i>Samprata</i>
Pettigrew (1979)	„Bendrai ir kolektyviai priimtų reikšmių sistema, kuri tam tikra proga veikia tam tikrą grupę.“
Siehl, Martin (1983)	„Normatyviniai klijai ir vertybių, socialinių idealų ar įsitikinimų, kuriais dalijasi organizacijos nariai, rinkinys.“
Schein (1985)	„Tai išmoktos reakcijos, kai organizacijos nariai dalijasi pagrindinėmis prielaidomis ir įsitikinimais, kurie yra „savime suprantami“ iš organizacijos ir jos veiklos aplinkos perspektyvos.“
Claver ir kt. (2001)	„Tai vertybių, simbolių ir ritualų, kuriais dalijasi tam tikros įmonės nariai, visuma, apibūdinanti, kaip organizacijoje sprendžiamos tiek vidaus valdymo, tiek su klientais, tiekėjais ir aplinka susijusios problemos.“
Alvesson (2002)	„Daugiau ar mažiau vientisa reikšmių ir simbolių sistema, kuria remiantis vyksta socialinė sąveika.“
King (2012)	„Tai vertybių sistema, kuri sąmoningai ir nejučia skatina žmones priimti kiekvieną organizacijos pasirinkimą ir sprendimą.“
Tellis (2013)	„Organizacijos narių bendrų nuostatų ir elgesio rinkinys, kuris novatoriška kultūra padės įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą ilguoju laikotarpiu.“
Fahmi (2016)	„Ilgalaikis įprotis, kuris naudojamas ir įgyvendinamas darbo bei asmeninio gyvenimo veikloje, kaip viena iš varomųjų jėgų, padedančių kelti darbo kokybę.“
Pathiranage, Jayatilake (2020)	„Narių bendrų prasmų, normų, vertybių, įsitikinimų ir praktikų, darančių įtaką jų elgesiui, visuma.“
Michulek, Krizanova (2023)	„Bendri įsitikinimai, vertybės ir elgesio normos, kurias palaiko vadovybė ir kurioms pritaria dauguma organizacijos darbuotojų.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Pettigrew, 1979; Siehl, Martin, 1983; Akpa ir kt., 2021; Pathiranage, Jayatilake, 2020; Michulek, Krizanova, 2023.

Be organizacinės kultūros supratimo, yra itin svarbu suprasti ir jos poveikį. Akpa ir kt. (2021) teigimu, organizacinė kultūra per pastaruosius dešimtmečius tampa vis svarbesnė organizacijos veiklos komponentu dėl jos reikšmingos įtakos rezultatams. Paaš ir Pattiruhu (2020) patvirtina, jog organizacinei kultūrai stiprinant darbuotojų moralę, lyderystę ir keliant pasitenkinimą darbu, veiklos rezultatai tik gerėja. Taip pat teigiama, jog efektyviai suformuota

organizacinė kultūra padeda didinti darbuotojų lojalumą, atsakomybę ir įsipareigojimą bendrai siekti įmonės tikslų (Michulek, Krizanova, 2023). Grover ir kt. (2022) teigimu, organizacijos efektyvumas, konkurencinis pranašumas, strategija ir sėkminga reakcija į sudėtingą aplinką yra susiję su organizacine kultūra. Taigi, organizacinė kultūra susidedanti iš bendrų vertybių, įsitikinimų, normų ir elgesio, tiesiogiai formuoja organizacijos identitetą ir veikimą per įvairias sritis.

Wibowo ir kt. (2023) atliktas tyrimas parodė, jog organizacinė kultūra taip pat tiesiogiai veikia darbuotojų įsipareigojimą – kuo geresnė organizacijos kultūra, tuo jaučiamas stipresnis darbuotojų įsipareigojimas. Būtent dėl to per daugelį metų darbuotojų įsipareigojimas tapo svarbi tema verslo tyrimuose ir literatūroje galima sutikti įvairių tyrėjų suformuotų sampratų per įvairius lygmenis. Ankstyviausi tyrimai, tokie kaip Mowday ir kt. (1982), darbuotojų įsipareigojimą pabrėžė, kaip stiprų asmens ryšį su organizacija per tapatinimąsi, o Luthans (1995) sampratoje akcentuojamos darbuotojų pastangos, noras likti organizacijoje bei pasitikėjimas įmonės vertybėmis ir tikslais. Šias idėjas papildė Robbins (2001) ir Newstrom, Davies (2002), kurie dar labiau akcentavo identifikacijos su organizacijos vertybėmis svarbą. Jie pastebėjo, kad darbuotojo įsipareigojimas išauga, kai darbuotojo asmeninės vertybės ir organizacijos tikslai yra suderinti. Pareek (2004) įsipareigojimą praplėtė pridėdamas ilgalaikio ryšio su organizacija dimensiją bei pabrėždamas, kad įsipareigojimas yra ne tik emocinis, bet ir elgesio aspektas, kurį darbuotojai išreiškia savo pastangomis siekti organizacijos tikslų. Vėlesni tyrėjai, tokie kaip Omoniyi, Adedapo (2012) ir Robbins, Judge (2017), susiejo ankstesnius emocinius aspektus su elgesio komponentais, akcentuodami, jog įsipareigojimas apima ir lojalumo, ir aktyvaus dalyvavimo elementus. Žinoma, šių tyrėjų suformuotos sampratos atskleidžia darbuotojų įsipareigojimo evoliuciją nuo emocinio ryšio prie praktinio indėlio į organizacijos veiklą. Dabartinio dešimtmečio tyrėjų darbai Aziz ir kt. (2021) bei Wibowo ir kt. (2023) toliau vystė įsipareigojimo sampratą, integruodami psichologinius aspektus su elgesio komponentais ir pabrėždami reikšmingą jo poveikį organizacijos sėkmei. Apibendrinant tyrėjų sampratą iš skirtingų dešimtmečių, galima teigti, jog tai yra darbuotojo ryšys su organizacija, apimantis jo identifikaciją, lojalumą ir norą prisidėti prie organizacijos tikslų.

5 lentelė

Mokslinėje literatūroje autorių suformuotos darbuotojų įsipareigojimo sampratos

<i>Autorius</i>	<i>Samprata</i>
Mowday ir kt. (1982)	„Santykinis asmens tapatinimosi su tam tikra organizacija ir jos veikloje dalyvavimo stiprumas.“

5 lentelės tęsinys

Luthans (1995)	„Požiūris apibūdinamas kaip: noras dėti dideles pastangas; gilus noras likti organizacijos dalimi; pasitikėjimas įmonės įsitikinimais ir verte bei jos tikslais.“
Robbins (2001)	„Situacija, kai darbuotojas tapatinasi su tam tikra organizacija ir jos tikslais bei nori išlikti jos nariu.“
Newstrom, Davies (2002)	„Laipsnis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su įmone ir nori toliau aktyviai dalyvauti.“
Pareek (2004)	„Darbuotojo nuolatinis ryšys su organizacija, organizacijos vertybių ir tikslų vertinimas bei noras padėti organizacijai pasiekti tikslus ir vertybes.“
Omoniyi, Adedapo (2012)	„Individualaus tapatinimosi su konkrečia organizacija ir dalyvavimo joje stiprumas
Robbins, Judge (2017)	„Darbuotojo noras likti organizacijoje, pasitikėjimas ir lojalumas organizacijai, bei atsidavimas organizacijos tikslų siekimui.“
Aziz ir kt. (2021)	„Tai individo psichologinis ryšys su organizacija.“
Wibowo ir kt. (2023)	„Darbuotojų pasitikėjimo, lojalumo ir atsidavimo organizacijai, kurioje jie dirba, lygis.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mowday ir kt., 1982; Luthans, 1995; Robbins, 2001; Newstrom, Davies, 2002; Pareek, 2004; Omoniyi, Adedapo, 2012; Robbins, Judge, 2017; Aziz ir kt., 2021; Wibowo ir kt., 2023.

Svarbu paminėti, jog kartu su sampratomis, tyrėjai akcentuoja ir darbuotojų įsipareigojimo poveikį organizacijai. Omoniyi ir Adedapo (2012) pabrėžia, kad jaučiamas didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, sumažina jų ketinimo išeiti iš darbo tikimybę ir padidina darbo efektyvumą, kadangi tokie darbuotojai labiau stengiasi prisidėti prie įmonės sėkmės. Olayiwola ir Akeke (2022) papildė, jog darbuotojų įsipareigojimas gali prognozuoti ir daryti įtaką darbuotojų kaitai, veiklos rezultatams bei darbuotojų našumui. Tai rodo, kad organizacijos, siekiančios išlaikyti savo darbuotojus, turi sukurti ne tik palankią organizacinę kultūrą, bet ir stiprinti jų įsipareigojimą.

Apibendrinant, organizacinės kultūros ir darbuotojų įsipareigojimo tyrėjų suformuotos sampratos atskleidžia, kad šie aspektai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir daro esminę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, konkurencingumui bei darbuotojų elgesiui. Literatūroje akcentuojama, jog stipri organizacinė kultūra skatina darbuotojų tapatinimąsi su organizacijos tikslais, didina jų lojalumą ir mažina darbuotojų kaitą. Tyrėjai taip pat vieningai sutaria, jog prie to prisideda ir jaučiamas darbuotojų stiprus įsipareigojimas prisidėti prie įmonės veiklos vystymo.

Taigi, šios sampratos rodo, kad organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas yra tarpusavyje susiję veiksniai, kurie stiprina darbuotojų lojalumą bei reikšmingai mažina jų ketinimą išeiti iš darbo.

1.3.1. Organizacinę kultūrą ir įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Pasak Cui ir kt. (2018), išsamūs empiriniai tyrimai parodė, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacinės kultūros ir finansinių rezultatų, darbuotojų požiūrio, žinių valdymo ir organizacijos efektyvumo. Būtent dėl to svarbu identifikuoti veiksnius, kurie turi įtakos jos efektyviam formavimui bei įgyvendinimui.

Per daugelį metų literatūroje yra suformuoti išsamūs ir skirtingi tyrėjų modeliai, kurie parodo kaip vienas ar kitas veiksnys turi įtakos organizacinei kultūrai. Taip pat yra pastebima, jog ją gali veikti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai (Zakarevičius, 2004; Szczepańska, Kosiorek, 2017). Remiantis tyrėjų išskirtais veiksniais (6 lentelė), galima apibendrintai suskirstyti juos į tokius vidinius aspektus:

1. *Vertybės, normos, prielaidos*. Peters ir Waterman (1982) pabrėžia, kad organizacinė kultūra prasideda nuo aiškiai apibrėžtos vertybių ir normų filosofijos. Tyrėjai teigia, kad simboliniai elementai, tokie kaip ritualai, ceremonijos, herojai ir pasakojimai, yra svarbūs ne tik kuriant kultūrą, bet ir stiprinant darbuotojų tapatinimąsi su organizacijos tikslais. Staniulienė (2010) papildė, jog vertybės ir normos yra kultūros pagrindas, tačiau nemažiau svarbu ir organizacijos politika, vizija, materialūs simboliai, kalba ar kultūrinis ryšių tinklas, kurie padeda užtikrinti kultūros tęstinumą.
2. *Vadovavimo stilius*. Šis veiksnys aptariamas Purlio (2009), kuris akcentuoja, kad vadovavimo stilius kartu su elgsenos reglamentais ir inovacijų skatinimu padeda palaikyti organizacijos veiklos nuoseklumą.
3. *Darbuotojų elgsena ir įpročiai*. Schein (1992) akcentuoja, jog organizacinė kultūra formuojasi per darbuotojų elgesį, įgūdžius ir mąstymo įpročius. Jo teigimu, nustatytos normos ir standartai veikia kaip pagrindinis mechanizmas, kuris užtikrina kultūros stabilumą.

Organizacinė kultūros efektyvumas, pasak tyrėjų, priklauso ir nuo išorinių veiksnių:

1. *Politinis ir ekonominis kontekstas*. Zakarevičius (2004) ir Szczepańska, Kosiorek (2017) teigia, jog politinė, socialinė ir ekonominė aplinka turi reikšmingą įtaką organizacinės kultūros formavimuisi. Zakarevičius taip pat darbuose pabrėžia organizacinės kultūros glaudžią sąsają su nacionalinės kultūros ypatumais bei teisine infrastruktūra. Szczepańska ir Kosiorek papildė, jog globalizacija ir socialiniai

pokyčiai skatina organizacijas prisitaikyti prie tarptautinės rinkos reikalavimų, kas turi stiprią įtaką organizacinės kultūros įgyvendinimui.

2. *Technologijų ir rinkos dinamika.* Szczepańska ir Kosiorek (2017) teigia, kad technologijų pažanga keičia organizacijos veiklos procesus ir reikalauja lankstumo, o rinkos pokyčiai skatina organizacijas nuolat atnaujinti ne tik strategijas, bet ir kultūrinius procesus.

6 lentelė

Mokslinėje literatūroje autorių išskirti organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai

<i>Autorius</i>	<i>Veiksniai</i>
Peters, Watterman (1982)	Vertybių ir normų filosofija, darbuotojų nuomonė, lyderiai, herojai, ritualai, ceremonijos, įmonės tikslai.
Schein (1985)	Darbuotojų elgsena, nustatytos normos ir standartai, vertybės, formali filosofija, taisyklės, organizacijos klimatas, įtvirtinti įgūdžiai, mąstymo įpročiai, paskirstyta reikšmė, mąstymo simboliai.
Denison (1990)	Įtraukimas, nuoseklumas, prisitaikymas, misija.
Zakarevičius (2004)	Išoriniai: politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka ir nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka. Vidiniai: strategija; personalas; sistemų lygis; vadovavimas.
Purlys (2009)	Požiūris į procesus, klientus, inovacija, vadovavimo stilius, elgsenos reglamentai, dominuojančios vertybės.
Staniulienė (2010)	Vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai, ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas.
Szczepańska, Kosiorek (2017)	Išoriniai: rinkos, politikos, technologijų, socialiniai pokyčiai, didėjanti globalizacija ir judrumas, vartojimo ir apsipirkimo pokyčiai, visuomenės gyvenimo stilius. Vidiniai: organizacijos įkūrėjai, visų lygių darbuotojai ir jų įsitraukimas į veiklą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Peters, Watterman, 1982; Schein, 1985; Denison, 1990; Zakarevičius, 2004; Purlys, 2009; Staniulienė, 2010; Szczepańska, Kosiorek, 2017.

Be viso to, Denisono modelis tarsi apibendrina visus šiuos veiksnius ir yra laikomas pagrindine priemone, turinčia patikimą prognozinį gebėjimą vertinti organizacijos kultūrą (Bagga

ir kt., 2023). Svarbu paminėti, jog 1990 metais suformuotas modelis 2006 metais buvo kategorizuotas į smulkesnes dalis ir šiuo metu jį sudaro: įtraukimas, prisitaikymas, nuoseklumas, misija, kur kiekvienas yra charakterizuotas papildomais vertinimo veiksniais (2 paveikslas). *Įtraukimo* dimensija suskirstyta į darbuotojų įgalinimą, komandinį darbą, gebėjimus bei vystymąsi (Denison ir kt., 2006). Denisono modelis teigia, kad kai darbuotojai jaučiasi atsakingi už savo veiklos rezultatus ir turi galimybę aktyviai dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime, jų įsitraukimas didėja (Bagga ir kt., 2023). Tokia kultūra ne tik stiprina darbuotojų lojalumą, bet ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, nes kiekvienas narys jaučia asmeninį ryšį su organizacijos veikla. *Nuoseklumas* vertinamas remiantis bendromis vertybėmis, susitarimais, koordinavimu bei integracija (Denison ir kt., 2006). Dalijimasis bendromis vertybėmis skatina efektyvią komunikaciją, koordinaciją tarp skirtingų skyrių, kas užtikrina, kad organizacija funkcionuotų kaip darnus vienetas (Bagga ir kt., 2023). *Prisitaikymas* yra organizacijos gebėjimas reaguoti į išorinius pokyčius, tokius kaip klientų poreikių ar rinkos sąlygų pasikeitimas (Denison ir kt., 2006). Ši dimensija pabrėžia inovacijų, lankstumo ir kūrybiškumo svarbą, kurie leidžia organizacijai prisitaikyti prie naujų iššūkių ir užtikrina konkurencingumą ilgalaikėje perspektyvoje (Denison ir kt., 2006). *Misija* apima organizacijos tikslus, strateginę kryptį ir ilgalaikius planus (Denison ir kt., 2006). Aiškiai apibrėžta misija užtikrina, kad visi darbuotojai suprastų organizacijos tikslus bei savo vaidmenį jų įgyvendinime. Ši dimensija sujungia darbuotojus ir organizaciją, suteikdama veiklai prasmę bei kryptį (Bagga ir kt., 2023). Taigi, Denisono modelis pabrėžia, jog efektyvi organizacijos kultūra priklauso nuo 4 pagrindinių veiksnių: įsitraukimo, nuoseklumo, prisitaikymo bei misijos.

2 paveikslas

Denisono modelis

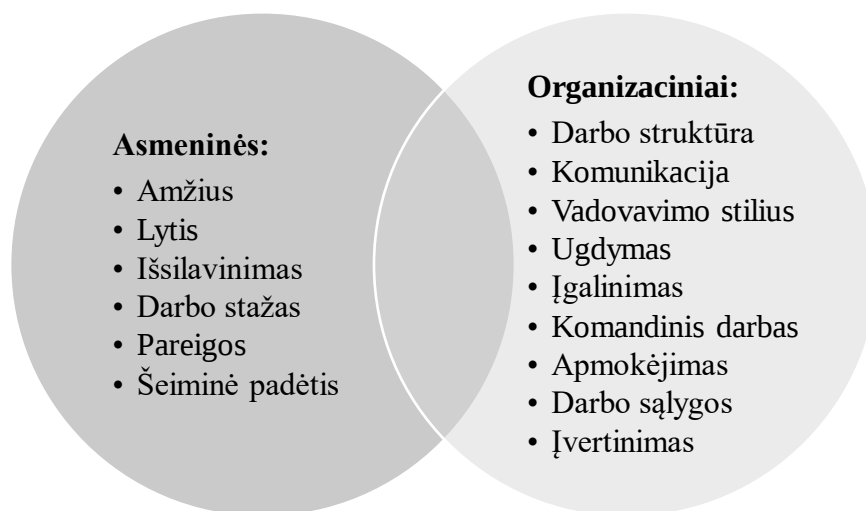


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagga ir kt., 2023.

Mokslinėse analizėse tyrėjai darbuotojų įsipareigojimą laiko itin svarbia organizacinės kultūros dalimi (Olayiwola, Akeke, 2022). Literatūroje atlikus įvairius tyrimus pastebima, jog šiam veiksniai daro įtaką tiek asmeniniai, kaip amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas ar pareigos, tiek organizaciniai, pavyzdžiui, darbo struktūra, komunikacija ir vadovo lyderystės stilius, tiek aplinkos – darbo galimybės rinkoje, tiek įsitraukimo į darbą (darbinė patirtis, finansinis saugumas, aplinkos palaikymas) veiksniai (Mowday ir kt., 1982; Iverson ir Buttigieg, 1999; Meyer ir Allen, 1997; Joiner ir Bakalis, 2006; Mathieu ir Zajac, 1990; McClurg, 1999; Hrebiniak ir Alutto, 1972). Visgi N. Vilkaitė-Vaitonė ir S. Sologubas (2019) akcentuoja, jog įsipareigojimą organizacijai labiausiai lemia 2 veiksmų kategorijos: asmeninės ir organizacinės (3 paveikslas).

3 paveikslas

Darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019.

Tiesa, darbuotojo įsipareigojimo konstrukta, kaip vienos dimensijos sąvoką, tyrėjai jau neanalizuoja, o ją skirsto per tris komponentus: emocinis, normatyvinis ir tėstinis (Allen ir Meyer, 1997; Mitonga-Monga, Hoole, 2018; Ganeshkumar ir kt., 2019; Ali ir kt., 2021; Triguero-Sanchez ir kt., 2022). Pasak tyrėjų, tokiu būdu galima nustatyti, kaip šie komponentai skirtingais poveikiais ir reikšmėmis daro įtaką organizacinei kultūrai bei prognozuoti darbuotojų kaitą.

Emocinis įsipareigojimas parodo darbuotojo emocinį ryšį su organizacija, kuris pasireiškia prisirišimu, identifikacija su jos tikslais ir noru aktyviai dalyvauti jos veikloje (Aziz ir kt., 2021). Darbuotojai, jaučiantys stiprų emocinį įsipareigojimą, vertina organizacijos vertybes kaip savo, jaučiasi bendruomenės dalimi ir dažnai renkasi likti organizacijoje dėl noro prisidėti prie jos sėkmės (Meyer ir Allen, 1997). Teigiama darbuotojų patirtis, palaikymas bei organizacinė kultūra stiprina šį įsipareigojimą, kuris ne tik mažina darbuotojų kaitą, bet ir didina jų motyvą bei

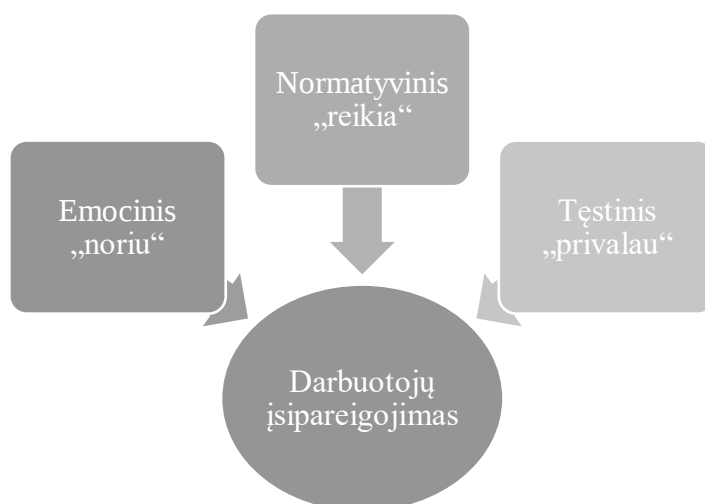
produktyvumą (Schirmer, 2007; Anwar ir Abdullah, 2021). Emocinį įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai lieka darbo organizacijoje, nes „jie nori likti“ (Anwar ir Abdullah, 2021).

Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas apibūdinamas kaip darbuotojų jausmas ir moralinė pareiga likti organizacijoje, grįsta lojalumu bei dėkingumu už organizacijos suteiktas tobulėjimo bei karjeros galimybes (Wiener, 1982; Anwar ir Qadir, 2017). Šis įsipareigojimo tipas dažnai kyla dėl darbuotojų socializacijos, įskaitant ankstyvasias patirtis šeimoje, kultūroje ar darbo aplinkoje, kurios suformuoja spaudimą laikytis organizacijos tikslų ir vertybių (Anwar ir Ghafoor, 2017; Abdullah ir kt., 2017). Normatyvinis įsipareigojimas taip pat stiprėja, kai darbuotojai jaučia „psichologinę skolą“ organizacijai už suteiktas galimybes ir laikosi požiūrio, kad likti organizacijoje yra „teisinga ir morališkai tinkama“ (Medeiros ir kt., 2003; Anwar ir Climis, 2017).

Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas apima suvokimą apie galimas išlaidas ir nuostolius, jei darbuotojas paliktų organizaciją (Allen, Meyer, 1990). Šios išlaidos gali būti finansinės, pavyzdžiui, pensijų ar socialinių išmokų praradimas, taip pat socialinės, tokios kaip ryšių su kolegomis nutraukimas ar prarasti profesinio augimo ir stabilumo privalumai (Anwar, Shukur, 2015; Meyer, Allen, 1990). Tęstinis įsipareigojimas dažnai kyla dėl susikaupusių investicijų į organizaciją, baimės prarasti sukauptą naudą arba dėl ribotų alternatyvų už organizacijos ribų (Becker, 1960; Jaros, 1997). Toks įsipareigojimas siejamas su racionalių darbuotojų sprendimų priėmimu, kur jie vertina palikimo sąnaudas bei naudą ir dažnai lieka organizacijoje ne todėl, kad nori, bet todėl, kad „jiems būtina“ (Anwar ir Zebari, 2015).

4 paveikslas

Darbuotojų įsipareigojimo lygiai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Triguero-Sanchez ir kt., 2022.

Organizacinė kultūra, apimanti vertybes, normas ir elgesio modelius, yra svarbi organizacijos sėkmei. Ji formuojama tiek vidinių (vertybės, normos, vadovavimo stilius), tiek

išorinių (politinė, ekonominė aplinka) veiksnių. Visgi Denisono modeliu, pasak tyrėjų, galima efektyviausiai įvertinti organizacinę kultūrą per keturias dimensijas – įsitraukimą, prisitaikymą, nuoseklumą ir misiją. Svarbu pastebėti, jog darbuotojų įsipareigojimas laikomas svarbia organizacinės kultūros dalimi, kurią veikia asmeniniai, organizaciniai ir aplinkos veiksniai, tačiau daugiausia dėmesio skiriama asmeniniams ir organizaciniais faktoriams. Tiesa, kaip ir organizacinė kultūra, taip ir įsipareigojimas literatūroje vertinamas pasitelkiant modelį. Tyrėjai šį veiksnių analizuoja per emocinį, normatyvinį ir tęstinį aspektus. Taigi, literatūroje akcentuojamas, jog tiek organizacinė kultūra, formuojama vidinių ir išorinių veiksnių, tiek darbuotojų įsipareigojimas, priklausantis nuo asmeninių ir organizacinių faktorių, yra svarbus organizacijos veiklos elementas.

1.3.2. Sąsajos tarp įmonių socialinės atsakomybės, organizacinės kultūros, darbuotojų įsipareigojimo lygių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo

Organizacinė kultūra, darbuotojų įsipareigojimas ir įmonių socialinė atsakomybė (ISA) yra tarpusavyje susiję konstruktai, kurie bendrai daro reikšmingą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. ISA iniciatyvos, orientuotos į socialinę, ekonominę ar aplinkosauginę sritis, gali reikšmingai paveikti darbuotojų požiūrį į organizaciją, skatindamos jų įsitraukimą ir mažindamos ketinimus palikti darbovietę (Nejati ir kt., 2021). Tuo tarpu Denisono organizacinės kultūros modelis, išskiriantis keturias pagrindines dimensijas – įtraukimą, prisitaikymą, nuoseklumą ir misiją – leidžia identifikuoti, kurie kultūriniai aspektai turi didžiausią poveikį darbuotojų lojalumui ir išlaikymui organizacijoje (Denison ir kt., 2006). Galiausiai tyrimus papildantys darbuotojų įsipareigojimo lygiai – emocinis, normatyvus ir tęstinis – leidžia nustatyti, kuris iš jų yra labiausiai susijęs su darbuotojų kaitos mažinimu (Meyer ir Allen, 1997). Atsižvelgiant į šių veiksnių svarbą, reikalinga organizacijoms identifikuoti, kurios ISA iniciatyvos, organizacinės kultūros dimensijos ir įsipareigojimo lygiai turi didžiausią įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

ISA veiklos, kurios aktyviai darbuotojus įtraukia į socialiai atsakingas veiklas, turi reikšmingą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti (Nejati ir kt., 2021). Glavas ir Godwin (2013) pastebi, kad organizacijos, dalyvaujančios socialinės gerovės veiklose, sustiprina darbuotojų tapatinimąsi su įmonės vertybėmis. Taip pat ISA veiklos, orientuotos ne tik į išorinius, bet ir vidinius suinteresuotuosius asmenis, pavyzdžiui, darbuotojus, padeda stiprinti jų emocinį įsipareigojimą ir mažina išėjimo tikimybę. Tai patvirtina ir Rodrigo su Arenu (2008) atliktas tyrimas, kuris parodė, jog ISA iniciatyvos, orientuotos tik į išorinius veikėjus, gali sukelti darbuotojų nusivylimą, jei jų poreikiai lieka nepatenkinti, kas lemia didesnę darbuotojų kaitos tikimybę. Dobrosavljević ir Urošević (2021) atliktas tyrimas taip pat papildė, kad ISA iniciatyvos,

kurios orientuotos į ekonominę sritį, stiprina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, o, priešingai, socialinės veiklos – skatina pasilikti.

Kitas svarbus tyrimo aspektas - organizacinė kultūra, kuris, anot Staniulienės (2010), yra esminis veiksnys, susidedantis iš organizacijos vertybių, normų ir nuostatų, kuris, pasak Schein (1992), ne tik veikia darbuotojų požiūrį į darbą, bet ir formuoja jų identifikaciją su organizacijos vertybėmis bei misija. Literatūroje pabrėžiama, jog stipri kultūra, paremta aiškiais principais ir vertybėmis, skatina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, mažindama jų norą keisti darbo vietą (Peters ir Waterman, 1982). Ali ir kt. (2021) atliktu tyrimu taip pat patvirtina, jog organizacinė kultūra turi reikšmingą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti. Remiantis Denisono modelyje išskirtais aspektais, Abane ir kt. (2022) teigia, jog būtent įtraukimas turi stiprią įtaką darbuotojų kaitai. Tyrėjai teigia, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą bei sprendimų priėmimą, gali ženkliai sumažinti jų ketinimo išeiti iš darbo tikimybę.

Be viso to, mokslinėje literatūroje yra ištirta, jog esant stipresniam darbuotojų įsipareigojimui, darbuotojų kaitos organizacijoje tikimybė taip pat sumažėja (Alnehabi ir kt., 2023; Fulmore ir kt., 2023). Murray ir Holmes (2021) atliktas darbuotojų įsipareigojimo tyrimas parodė, kad darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo efektyviausiai veikia emocinis ir normatyvinis lygis, o tęstinis įsipareigojimas turi mažiausią reikšmę darbuotojų kaitai. Meyer ir kt. (2002), Nguyen ir Can (2024) tyrimai papildė, jog visi įsipareigojimo lygiai turi reikšmę darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, tačiau daugiausiai įtakos turintis yra emocinis įsipareigojimas.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojų įsipareigojimas, organizacinės kultūros stiprumas ir ĮSA iniciatyvos yra svarbūs veiksniai, turintys reikšmingą įtaką darbuotojų kaitai. Socialiai atsakingos veiklos, kurios įtraukia darbuotojus, ne tik sustiprina jų emocinį ryšį su organizacija, bet ir kuria lojalumo jausmą, prisidedantį prie ilgalaikio pasilikimo organizacijoje. Stipri organizacinė kultūra, pagrįsta darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimus bei veiklos procesus taip pat lemia mažesnę darbuotojų kaitos tikimybę. Be to, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas darbuotojams suteikia prasmės jausmą bei sukuria stiprią asmeninę atsakomybę už organizacijos sėkmę, todėl jie rečiau svarsto apie darbo keitimą. Priešingai, tęstinis įsipareigojimas, nors ir remiasi ekonominėmis ir socialinėmis naudos perspektyvomis, turi mažesnę poveikį darbuotojų ketinimui likti organizacijoje. Apibendrinant, organizacinės kultūros, ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo sąveika yra esminiai elementai, padedantys valdyti darbuotojų kaitą ir didinti organizacijos veiklos stabilumą.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Detaliai išnagrinėjus mokslinę literatūrą, tyrimai patvirtino, jog egzistuoja įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikis darbuotojų intencijai išeiti iš darbo, darbuotojų įsipareigojimui bei organizacinei kultūrai (Nejati ir kt., 2021; Denison ir kt., 2015; Ali ir kt., 2021; Nguyen ir Can, 2024).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, suformuojamas šio magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslas bei iškeliami uždaviniai. Pateikiamos tyrimo hipotezės bei modelis, kuriuo bus pasitelkiama nustatyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, įvertinant darbuotojų įsipareigojimo kaip mediatoriaus bei organizacinės kultūros kaip moderatoriaus reikšmes ryšiui. Taip pat išskiriami duomenų rinkimo metodai, priemonės, jų panaudojimo specifika, tinkamumas bei nustatomas pagrįstas imties dydis.

2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, konceptualus modelis ir hipotezės

Tyrimo problema. Koks ryšys egzistuoja tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų rūšių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo bei kaip šį ryšį veikia darbuotojų įsipareigojimo mediacinis ir organizacinės kultūros moderuojantis poveikis?

Tyrimo tikslas. Empiriškai ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, įvertinant kaip šį ryšį veikia darbuotojų įsipareigojimo lygio mediacinis ir organizacinės kultūros moderatoriaus vaidmenys.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų, darbuotojų įsipareigojimo lygių, organizacinės kultūros sričių ir darbuotojų ketinimo išeiti sąsajas pagal respondentų socialines ir demografines charakteristikas.
2. Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo sąsajas.
3. Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių sąsajas.
4. Nustatyti darbuotojų įsipareigojimo lygių ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas.
5. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti, ar organizacinė kultūra daro poveikį ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
6. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti, ar organizacinė kultūra daro poveikį ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių.

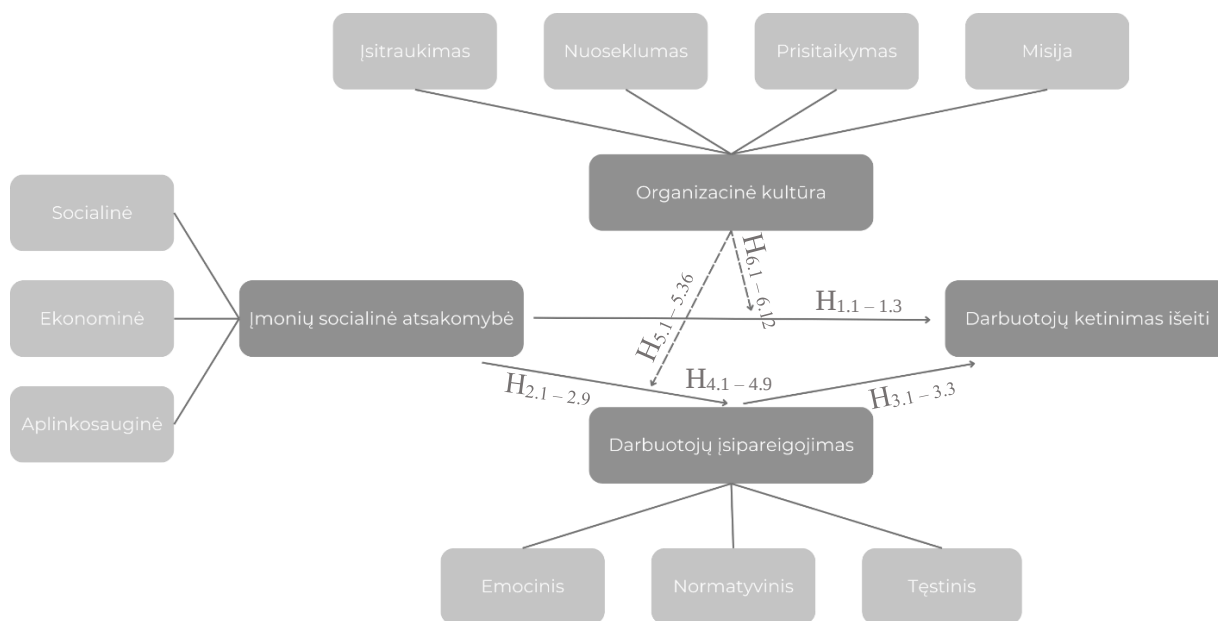
7. Remiantis atlikta analize, pateikti išvadas bei pasiūlymus Lietuvos organizacijoms, siekiančioms išlaikyti darbuotojų lojalumą.

Konceptualus tyrimo modelis. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, tyrimui atlikti buvo pasirinkta naudoti keturis pagrindinius kintamuosius (5 paveikslas):

1. Nepriklausomas kintamasis – įmonių socialinė atsakomybė (X), kurią sudaro trys iniciatyvų rūšys: socialinė (X_1), ekonominė (X_2), aplinkosauginė (X_3).
2. Priklausomas kintamasis – darbuotojų ketinimas išeiti (Y).
3. Mediatorius – darbuotojų įsipareigojimas (M): emocinis (M_1), normatyvinis (M_2), tęstinis (M_3).
4. Moderatorius – organizacinė kultūra (W): įsitraukimas (W_1), nuoseklumas (W_2), prisitaikymas (W_3), misija (W_4).

5 paveikslas

Tyrimo koncepcijos grafinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikta teorine mokslinės literatūros apžvalga.

Tyrimo hipotezės. Siekiant ištirti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, kai šį ryšį veikia darbuotojų įsipareigojimo lygio mediacinis ir organizacinės kultūros moderatoriaus vaidmenys, tyrimui atlikti keliamos iš viso 72 hipotezės.

Mokslinė literatūra patvirtina, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos yra susijusios su mažesniu darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Socialinės iniciatyvos, nukreiptos į darbuotojų gerovę, turi ypač stiprų poveikį mažinant darbuotojų kaitą, o ekonominės bei aplinkosauginės pasižymi silpnesniu, bet reikšmingą įtaką turinčiais aspektais siekiant padidinti

darbuotojų pasilikimo darbe tikimybę (Glavas ir Godwin, 2013; Nejati ir kt., 2021; Dobrosavljevič ir Urošević, 2021). Atsižvelgiant į minėtų autorių išvadas, keliamos šios hipotezės:

H_{1.1} – Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

H_{1.2} – Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

H_{1.3} – Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Tyrimuose susijusiuose su darbuotojų įsipareigojimu pastebėta, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos, kurios nukreiptos į darbuotojų gerovę ir platesnius visuomenės interesus, stiprina vertybių suderinamumą, o tai lemia aukštesnį organizacinį įsipareigojimą (Hahn ir kt., 2024). De Silva ir kt. (2021) pabrėžė, jog tiek vidinės (į darbuotoją orientuotos), tiek išorinės (ekonominės ir aplinkos) iniciatyvos didina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija, pasididžiavimą ja, kas kuria psichologinį prisirišimą ir lojalumą darbovietai. Tiesa, dauguma tyrimų pabrėžia, kad ĮSA iniciatyvos stipriausią poveikį turi emociniam darbuotojų įsipareigojimui, nes jos kuria prasmingo darbo pojūtį ir darbuotojų identifikaciją su organizacija (Bouraoui ir kt., 2020; De Silva ir kt, 2021). Remiantis šiomis tyrimų suformuotomis išvadomis, keliamos tokios hipotezės:

H_{2.1} – Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.2} – Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.3} – Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.4} – Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.5} – Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.6} – Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.7} – Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.8} – Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

H_{2.9} – Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

Mokslinėje literatūroje pateiktos tyrimų išvados patvirtina neigiamą ryšį tarp darbuotojų įsipareigojimo lygių ir jų ketinimo palikti organizaciją (Alnehabi ir kt., 2023; Fulmore ir kt., 2023). Tyrimai rodo, kad labiausiai darbuotojų pasitraukimo tikimybę mažinantis veiksnys yra emocinis įsipareigojimas, kuris grįstas vertybiniu tapatinimusi su organizacija ir pasididžiavimu priklausymu jai (Meyer ir kt., 2002; Murray ir Holmes, 2021). Normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas, nors ir reikšmingi darbuotojų kaitos mažinimui, paprastai pasižymi silpnesniu poveikiu darbuotojų sprendimui pasilikti organizacijoje (Nguyen ir Can, 2024). Remiantis šiais tyrimais, keliamos šios hipotezės:

H_{3.1} – Emocinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.

H_{3.2} – Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.

H_{3.3} – Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.

Empiriniai tyrimai atskleidė, jog darbuotojų įsipareigojimo lygiai gali veikti kaip reikšmingi tarpininkai tarp įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją. Bayode ir Duarte (2022) atliktas tyrimas patvirtino, kad darbuotojams palankiai vertinant organizacijos socialinės atsakomybės iniciatyvas, stiprėja jų įsitraukimas į darbą ir tokiu būdu silpnėja ketinimas palikti organizaciją, remiantis tuo, keliamos hipotezės:

H_{4.1} – Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.2} – Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.3} – Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.4} – Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.5} – Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.6} – Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.7} – Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.8} – Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{4.9} – Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

Nors empirinių tyrimų tiesiogiai nagrinėjančių organizacinės kultūros moderuojantį poveikį tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo nėra daug, ypač naujausių, ankstesni moksliniai darbai atskleidžia užuominas apie šių veiksnių tarpusavio sąveiką. Schein (1992) jau seniau pabrėžė, kad organizacinė kultūra formuojasi per darbuotojų elgesį, mąstymą bei įgūdžius, kas leidžia suprasti, jog vertybėmis grįsta bei darbuotojų gerovę palaikanti kultūra stiprina darbuotojų įsipareigojimo formavimąsi, o tai sudaro sąlygas ĮSA iniciatyvoms daryti reikšmingesnį poveikį. Nors Espasandin-Bustelo ir kt. (2021) atliktas tyrimas, kaip organizacinė kultūra veikia vidinės įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų laimės ryšį, nėra identiškas šiame tyrime naudojamiems konstruktsams, tačiau jis atskleidė, kad skirtingos organizacinės kultūros dimensijos gali teigiamai paveikti ĮSA poveikį darbuotojų reakcijoms. Atsižvelgiant į tai ir siekiant ištirti, ar organizacinė kultūra gali moderuoti mediacinį ryšį tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimų lygių, keliamos hipotezės:

H_{5.1} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.2} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.3} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.4} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.5} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.6} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.7} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.8} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.9} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.10} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.11} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.12} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.13} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.14} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.15} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.16} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.17} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.18} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.19} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.20} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.21} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.22} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.23} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.24} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.25} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.26} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.27} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.28} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.29} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.30} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.31} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.32} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.33} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.34} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.35} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

H_{5.36} – Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.

Naujausių tiesioginių mokslinių tyrimų, analizuojančių organizacinės kultūros moderacinį poveikį įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo ryšiui, nėra daug, tačiau iš Espasandin-Bustelo ir kt. (2021) tyrime gautų išvadų galima teigti, kad kultūra šiame ryšyje turi reikšmingą vaidmenį. Pastarieji autoriai atskleidė, jog organizacinė kultūra sustiprina ĮSA iniciatyvų teigiamą poveikį darbuotojams, kas padeda sumažinti darbuotojų ketinimo palikti darbovietę tikimybę. Remiantis šia įžvalga, keliamos tokios hipotezės:

H_{6.1} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.2} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.3} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.4} – Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.5} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.6} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.7} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.8} – Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.9} – Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.10} – Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.11} – Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

H_{6.12} – Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

2.2. Tyrimo metodai, instrumentas, imtis ir jos charakteristikos

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant skirtingiems darbuotojų išipareigojimo lygiams bei moderuojant organizacinei kultūrai, pasirinkta naudoti kiekybinio tyrimo metodą – struktūrizuotą anketinę apklausą (1 priedas). Toks metodas pasirinktas atsižvelgiant į šio tyrimo didelę imtį turintį objektą bei anksčiau nagrinėtų mokslinių tyrimų taikytus metodus, kuriuose taip pat buvo naudotas apklausos būdas (Denison ir kt. 2015; Lee ir kt., 2016; Kim ir kt., 2020; Murray ir Holmes, 2021; Bayode ir Duarte, 2022; Triguero-S´anchez ir kt., 2022). Siekiant ištirti plačią respondentų imtį, duomenims surinkti naudojama parengta anoniminė anketa pasitelkiant „Google Formos“ kūrimo programą ir platinama unikalia nuoroda valstybinių bei privačių organizacijų darbuotojams bei socialinių tinklų platformose.

Tyrimo analizės metodai. Surinktų duomenų apdorojimui ir analizei bus naudojama Microsoft Excel ir SPSS (*angl. Statistical Package for the Social Sciences*) programinės įrangos. Taip pat mokslinių hipotezių testavimui taikomi ir šie metodai:

- Aprašomoji statistika – siekiant išsamiai apibūdinti respondentų sociodemografinius bruožus ir bendras tendencijas pagal kiekvieną analizės dimensiją.
- Patikimumo analizė (Cronbach’s alpha) – siekiant įvertinti konstrukto patikimumą.
- Reikšmingumo testai (Stjudento-t ir ANOVA testai) – įvertinti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių.
- Regresinė analizė – siekiant nustatyti kiekvieno kintamojo poveikį.

- Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė – išsiaiškinti, ar darbuotojų įsipareigojimo lygiai paaiškina (mediacija), kaip organizacijos socialinės atsakomybės iniciatyvos veikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, bei ar šio ryšio stiprumą keičia (moderacija) organizacinės kultūros lygis. Empiriniame tyrime naudojami trys modeliai: moderacinės analizės, mediacinės analizės bei analizės modelis, kuriame yra tiek mediatorius, tiek moderatorius.

Tyrimo instrumentai. Kiekybinio tyrimo instrumentą sudaro penkios dalys: įmonių socialinė atsakomybė, darbuotojų įsipareigojimas, organizacinės kultūra, ketinimas išeiti iš darbo ir sociodemografiniai rodikliai,.

- Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikiui nustatyti naudojami Reverte ir kt. (2015) 133 Ispanijos firmose taikytas klausimynas, kuris yra vienas iš nedaugelio validuotų tyrimų, kai tiriamas socialinės atsakomybės poveikis 3 organizacinių lygių kintamiesiems: socialinei, ekonominei ir aplinkosauginei (Latif ir Sajjad, 2017). Iš viso tiriamąjį darbą sudaro 27 klausimai, kurie vertinami Likerto skalėje: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku.
- Darbuotojų įsipareigojimas tiriamas remiantis moksliniuose šaltiniuose plačiausiai šiam konstruktui analizuoti naudojamu Allen ir Meyer (1993) tridimensiniu modeliu, kuris apima emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Šį empirinio tyrimo klausimyną sudaro 18 teiginių, kur kiekvienas yra vertinamas penkiabalėje Likerto skalėje.
- Organizacinės kultūros vertinimui naudojamas empiriškai pagrįstas ir validuotas daugybėje tarptautinių tyrimų Denison'o (Denison ir kt., 2006) modelis, kurio klausimynas suskirstytas į 4 subskales: įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikymas, misija. Siekiant įvertinti kiekvieno teiginio poveikį, vertinimas atliekamas 5 balų Likerto skalės principu.
- Darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo intencija vertinama remiantis Kim ir kt. (2020) tyrime naudotais trimis teiginiais ir matuojami 4 kategorijų Likerto skale. Svarbu paminėti, jog minėtų autorių tyrime teiginiai buvo naudojami analizuoti konstrukto „pasilikti organizacijoje“ ryšį, tačiau Johari ir kt. (2012) teigia, jog pastarasis gali būti laikomas kaip priešingas atitikmuo konstruktui „palikti organizaciją“, tad originalios formuluotės bus inversuotos.
- Sociodemografiniai rodikliai skirti išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos tipą, dydį, pareigas bei darbo stažą organizacijoje.

Žemiau esančioje lentelėje (7 lentelė) detalizuojama informacija apie tyrimo instrumentą, jo dalis bei teiginių kieki.

7 lentelė

Tyrimo instrumento sandara

Skalė	Poskalė	Teiginių skaičius
Kontrolinis klausimas		5
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	10
	Ekonominės	10
	Aplinkosauginės	7
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	6
	Tęstinis	6
	Normatyvinis	6
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	15
	Nuoseklumas	15
	Prisitaikymas	15
	Misija	15
Darbuotojų ketinimas išeiti		3
Sociodemografiniai rodikliai	Lytis	3
	Amžius	4
	Išsilavinimas	5
	Organizacijos tipas	2
	Pareigos darbovietėje	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Reverte ir kt., 2015; Allen ir Meyer, 1993; Denison ir kt., 2006; Kim ir kt., 2020.

Tyrimo imtis. Šiame tyrime taikoma netikimybinė patogioji respondentų atranka, todėl imties dydis nustatytas remiantis apklausos anketoje pateiktų teiginių, vertinamų Likerto skalėje, skaičiumi. Pasak Hair ir kt. (2019) pateikiamomis gairėmis, optimalus stebėjimų ir kintamųjų santykis turėtų siekti nuo 5:1 iki 10:1. Atsižvelgiant į tyrime vertinamų teiginių skaičių – 108, pasirinkta 5:1 proporcija, leidžianti užtikrinti pakankamą duomenų pagrįstumą ir analitinį patikimumą: $5 \times 108 = 540$ respondentų.

Tyrimo respondentai. Empirinio tyrimo metu bus taikoma tikslinga patogioji atranka, kuri leis įtraukti įvairių sektorių darbuotojus ir surinkti duomenis iš skirtingų organizacinių kontekstų. Taip pat siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą bei aktualumą, respondentai atrenkami pagal kriterijų – vienoje darbovietėje yra turėję ne trumpesnę nei 6 mėnesių stažą – tai užtikrina, kad respondentas turi pakankamai patirties vienoje organizacijoje, kad galėtų pagrįstai įvertinti organizacijos veiklą ir savo santykį su ja.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Apklausoje iš viso dalyvavo 621 Lietuvoje dirbantis respondentas. Į kontrolinį klausimą – „Jūsų darbo patirtis vienoje darbovietėje“, 37 (5,96 proc.) tyrimo dalyviai atsakė, jog turi mažiau nei 6 mėn. darbo patirtį vienoje darbovietėje, todėl šie respondentai buvo anuluoti iš tolimesnio tyrimo. Likusiųjų 584 (94,04 proc.) respondentų rezultatų duomenys yra laikomi tinkamais tolimesniam tyrimui.

3.1. Tyrimo respondentų socialinių ir demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimo apklausoje socialinių-demografinių charakteristikų dalį sudarė 5 klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, įmonės tipą ir pareigas darbovietėje, kurioje respondentas yra dirbęs netrumpesni nei 6 mėn. laikotarpį (8 lentelė).

Atlikta duomenų analizė parodė, jog į tyrimą įsitraukė didesnė dalis (92,12 proc.) moterų nei vyrų (7,88 proc.). Pagal amžiaus grupių pasiskirstymą, galima pastebėti, jog apklausa sulaukė daugiau iki 30 m. ir 46-60 m. amžiaus darbuotojų dėmesio, todėl tiriamųjų imtis apima įvairias karjeros raidos stadijas. Analizuojant išsilavinimą galima matyti aukštą respondentų kvalifikacinį laipsnį - 55,65 proc. dalyvių turi aukštąjį universitetinį, o tik pagrindinį išsilavinimą turinčių asmenų nebuvo. Profesiniai apklausoje dalyvavusių respondentų rodikliai atskleidė, jog dauguma jų dirba privačiame sektoriuje (71,92 proc.) ir nevadovaujančiose pareigose (72,60 proc.).

8 lentelė

Respondentų charakteristikos

Sociodemografiniai rodikliai		Kiekis (N)	Dalis (%)
Lytis	Moteris	538	92,12
	Vyras	46	7,88
	Kita	0	0,00
Amžius	Iki 30 m.	209	35,79
	31 - 45 m.	141	24,14
	46 - 60 m.	173	29,62
	Daugiau nei 61 m.	61	10,45
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	0,00
	Vidurinis	145	24,83
	Profesinis ir/ ar spec. vidurinis	30	5,14
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	84	14,38
	Aukštasis universitetinis	325	55,65
Įmonės tipas	Valstybinė (biudžetinė)	164	28,08
	Privati	420	71,92
Pareigos darbovietėje	Vadovaujančios	160	27,40
	Nevadovaujančios	424	72,60

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Kontroliniame klausime iš respondentų gauti atsakymai apie jų darbo patirtį vienoje darbovietėje papildo bendrą tyrimo dalyvių profilį (9 lentelė). Daugiausiai apklaustųjų turi 6 mėn. – 2 m. (32,71 proc.) ir 3 – 10 m. (25,17 proc.) darbo stažą, o tai atitinka jaunesnio amžiaus grupę (iki 30 m.) ir karjeros pradžią atspindinčiu etapu. Tuo tarpu respondentai, kurie turi ilgesnę nei 11 metų darbo patirtį (42,12 proc.), atspindi lojalą vyresniąją amžiaus grupę su jau įsitvirtinusiose pozicijose organizacijose.

9 lentelė.

Respondentų darbo patirtis vienoje darbovietėje

Kontrolinis klausimas		Kiekis (N)	Dalis (%)
Darbo patirtis vienoje darbovietėje	6 mėn. – 2 m.	191	32,71
	3 – 10 m.	147	25,17
	11 – 20 m.	122	20,89
	Daugiau nei 20 m.	124	21,23

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apibendrinant socialdemografinių ir darbo patirties rodiklių duomenis, galima matyti, jog apklausoje dalyvavo įvairi, tačiau tam tikromis kryptimis pasiskirsčiusi respondentų grupė. Imtis pasižymi moteriškos lyties, aukštąjį išsilavinimą turinčiais ir privačiame sektoriuje dirbančiais asmenimis. Amžiaus atžvilgiu pasiskirstymas į vieną grupę ne toks ryškus, kaip jau minėtų rodiklių, tačiau darbo patirties rodikliai padeda išryškinti dvi pagrindines grupes – trumpesnę stažą turinčius, labiau mobilius darbuotojus ir ilgametę patirtį sukaupusius, organizaciškai įsitvirtinusius specialistus. Taigi šių rodiklių visuma rodo, jog imtis yra pakankamai įvairi ir apimanti skirtingas karjeros stadijas.

3.2. Tyrimo kintamųjų patikimumo analizė ir normalumo vertinimas

Šio tyrimo analizėje naudojami mokslinėje literatūroje empiriškai validuoti konstruktai ir jų latentiniai veiksniai, kurių patikimumas įvertintas remiantis Cronbach alpha rodikliu $\alpha > 0,70$ (Pakalniškienė, 2012). SPSS programa apskaičiavus tyrimo koeficientus nustatyta, kad visi klausimyno konstruktai yra patikimi, o bendra instrumento Cronbach alpha $\alpha = 0,975$ (10 lentelė), todėl galima atlikti tolimesnį tyrimą. Taip pat pastebėta, jog didžiausi rodiklių reikšmių skirtumai tarp originalaus šaltinio ir šio tyrimo yra organizacinės kultūros latentinių veiksnių vertinime. Denison ir kt. (2006) Cronbach alpha svyruoja nuo 0,87 iki 0,92, kai šiame tyrime konstrukto koeficientai yra intervale 0,825 – 0,931, kas rodo labiau diferencijuotą atskirų skalių vidinį nuoseklumą nuo Denisono tyrimo.

10 lentelė

Konstrukto autorių pateikiamų ir tyrime naudotų skalių patikimumas

Konstruktas	Dimensija	Cronbach alpha	
		Originalaus šaltinio	Tyrimo
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	0,883	0,849
	Ekonominės	0,830	0,824
	Aplinkosauginės	0,841	0,930
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	0,868	0,881
	Tęstinis	0,883	0,781
	Normatyvinis	0,851	0,808
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	0,89	0,931
	Nuoseklumas	0,88	0,923
	Prisitaikymas	0,87	0,825
	Misija	0,92	0,894
Darbuotojų ketinimas išeiti		-	0,877
Bendras viso klausimyno			0,975

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Reverte ir kt., 2015; Allen ir Meyer, 1993; Denison ir kt., 2006; Kim ir kt., 2020.

Siekiant įvertinti, ar analizuojami konstruktai ir jų dimensijos atitinka normaliojo pasiskirstymo prielaidas, atlikti konstrukto reikšmių normalumo testai (11 lentelė). Atlikus Kolmogorov – Smirnov testą, rezultatai parodė, jog vienintelės *Organizacinės kultūros Misijos* dimensijos reikšmės yra normaliai pasiskirsčiusios ($p=0,002$), tačiau pagal Shapiro – Wilk testą visų konstrukto ir jų dimensijų p reikšmės yra mažesnės nei 0,001, tai reiškia, kad normalumo sąlyga nėra tenkinama.

11 lentelė

Konstrukto ir latentinių veiksnių normalumo testų vertinimas

Konstruktas	Dimensija	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	0,084	<0,001	0,986	<0,001
	Ekonominės	0,103	<0,001	0,974	<0,001
	Aplinkosauginės	0,082	<0,001	0,963	<0,001
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	0,077	<0,001	0,982	<0,001
	Tęstinis	0,080	<0,001	0,988	<0,001
	Normatyvinis	0,067	<0,001	0,985	<0,001
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	0,054	<0,001	0,987	<0,001
	Nuoseklumas	0,096	<0,001	0,975	<0,001
	Prisitaikymas	0,067	<0,001	0,990	<0,001
	Misija	0,049	0,002	0,985	<0,001
Darbuotojų ketinimas išeiti		0,146	<0,001	0,953	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Kadangi duomenys neatitinka normalaus skirstinio sąlygos pagal Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testus, papildomai patikrinti asimetrijos (angl. skewness) ir eksceso (angl. kurtosis) koeficientai (12 lentelė). Kai Skewness ir Kurtosis reikšmės yra intervale tarp -1 ir 1,

duomenys laikomi arti normalaus skirstinio. Atlikus tikrinimą, matoma, jog visų konstrukčių ir jų dimensijų reikšmės patenka į intervalą, todėl galima teigti, kad duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygos iš dalies tenkinamos ir tolesnei analizei taikomos procedūros remiantis parametrinių duomenų kriterijais.

12 lentelė

Konstrukčių ir latentinių veiksnių statistika ir normalumo testų vertinimas

Konstruktas	Dimensija	Skewness	Kurtosis
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	-0,362	-0,257
	Ekonominės	-0,599	0,297
	Aplinkosauginės	-0,501	-0,390
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	-0,252	-0,555
	Tėstinis	-0,152	-0,510
	Normatyvinis	-0,052	-0,685
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	-0,310	-0,409
	Nuoseklumas	-0,418	-0,443
	Prisitaikymas	-0,289	-0,231
	Misija	-0,467	0,213
Darbuotojų ketinimas išeiti		0,220	-0,740

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Nagrinėjamų konstrukčių bei jų latentinių veiksnių pasiskirstymą atskleidžia ir 2 priede pateikiamos jų histogramų vizualizacijos, kurios leidžia palyginti faktinį rezultatų išsidėstymą su normaliuoju skirstiniu. Kaip teigia Pakalniškienė (2012), normaliai pasiskirsčiusių duomenų histogramos „turėtų būti varpo formos“, remiantis tuo, matoma, jog duomenų išsidėstymas ne idealiai atitinka normalumo kreivę, bet yra arti sutapimo. Taigi, tiek Skewness ir Kurtosis koeficientai, tiek histogramos atskleidžia, kad nors ir duomenys nėra normaliai pasiskirstę, tačiau jie yra arti normaliam skirstiniui ir jų analizė gali būti atliekama tolimesniam tyrimui.

3.3. Socialdemografinių rodiklių poveikis kintamiesiems

Tyrime siekiama išanalizuoti, kaip įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų, darbuotojų įsipareigojimo tipų, organizacinės kultūros ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo vertinimai skiriasi tarp respondentų, priklausančių skirtingoms socialinėms ir demografinėms grupėms. Norint palyginti skirtingas grupes, taikomi statistiniai reikšmingumo testai. Atvejais, kai analizuojamos tik dvi grupės, pavyzdžiui, respondentų lytis, pareigos ir organizacijos tipas, naudojamas Stjudento t testas. Šiuo metodu sprendžiama, ar grupių vidurkių skirtumai yra statistiškai reikšmingi: jei $p < 0,05$ – reikšmingumas nustatomas, jei $p \geq 0,05$, tai vertinimai nesiskiria. Kategorijose, kai kriterijų yra daugiau nei 2, pavyzdžiui, darbo patirtis vienoje darbovietėje, amžius ir išsilavinimas, vertinimams taikoma vienafaktorinė dispersinė analizė ANOVA (*angl.*

Analysis Of Variance). Atlikus analizę, nustatyta, jog lytis, darbo patirtis vienoje darbovietėje ir amžius, kaip demografinės charakteristikos neturi įtakos kintamųjų vertinimui (3 priedas). Remiantis tuo, toliau aprašomos tik poveikį kintamųjų vertinimui darantys socialdemografiniai rodikliai.

Organizacijos tipas. Lyginant valstybinių (biudžetinių) ir privačių organizacijų darbuotojus, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti darbuotojų įsipareigojimo, organizacinės kultūros ir ketinimo išeiti srityse (13 lentelė). Viešojo sektoriaus darbuotojai pasižymi statistiškai reikšmingai aukštesniu emociniu ($p=0,009$) bei normatyviniu ($p=0,008$) įsipareigojimu, taip pat pastebima reikšmingumo riba tęstinio įsipareigojimo atveju ($p=0,095$). Organizacinės kultūros dimensijose reikšmingas skirtumas išryškėjo prisitaikymo ($p=0,041$) ir silpnėnis - nuoseklumo ($p=0,088$) vertinimuose, tai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai šias kultūros sritis vertina palankiau. Reikšmingas skirtumas nustatytas ir darbuotojų ketinimo išeiti rodiklyje ($p=0,024$): privačiame sektoriuje darbuotojai dažniau svarsto galimybę palikti organizaciją ($M=2,5643$). Taigi paminėtose srityse reikšmingi skirtumai leidžia atmesti nulinę hipotezę, kad tarp organizacijų tipų nėra skirtumų vertinant darbuotojų įsipareigojimą, organizacinę kultūrą ir darbuotojų ketinimą išeiti.

13 lentelė

Konstruktų ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal organizacijos tipą

Konstruktas	Dimensija	Valstybinė (biudžetinė)		Privati		t-test		
		M	SD	M	SD	t	p	p (2-Sided)
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	3,3878	0,73916	3,2855	0,69006	1,578	0,058	0,115
	Ekonominės	3,7579	0,62366	3,7531	0,56549	0,090	0,464	0,928
	Aplinkosauginės	3,4138	1,01320	3,3714	1,01489	0,453	0,325	0,651
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	3,2703	0,87965	3,0540	0,92492	2,632	0,004	0,009
	Tęstinis	3,0640	0,84851	2,9361	0,77762	1,675	0,048	0,095
	Normatyvinis	2,8476	0,79651	2,6524	0,77974	2,677	0,004	0,008
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	3,3240	0,79336	3,2083	0,77173	1,616	0,053	0,107
	Nuoseklumas	3,2553	0,76078	3,1349	0,76973	1,713	0,044	0,088
	Prisitaikymas	3,3992	0,52902	3,2975	0,56516	2,048	0,021	0,041
	Misija	3,4419	0,61249	3,3540	0,63535	1,518	0,065	0,130
Darbuotojų ketinimas išeiti		2,3923	0,82969	2,5643	0,80231	-2,272	0,012	0,024

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pareigos. Testo rezultatai parodė, jog vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai daugumoje analizuotų dimensijų statistiškai reikšmingai nesiskiria (14 lentelė). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas, organizacinės kultūros bei ketinimas išeiti abiejose grupėse vertinamas panašiai, p yra didesnis už reikšmingumo lygį, todėl nulinė hipotezė nėra atmetama. Vienintelė reikšmingumo ribą

pasiekianti tendencija pastebėta tęstinio įsipareigojimo atveju ($p=0,096$), kur nevadovaujantys darbuotojai šią dimensiją vertina šiek tiek aukščiau. Apibendrinant galima teigti, kad pareigų tipas nelemia statistiškai reikšmingų skirtumų.

14 lentelė

Konstruktų ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal respondentų pareigas.

Konstruktas	Dimensija	Vadovaujančios		Nevadovaujančios		t-test		
		M	SD	M	SD	t	p	p (2-Sided)
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	3,2825	0,66205	3,3262	0,72101	-0,667	0,252	0,505
	Ekonominės	3,7225	0,58277	3,7665	0,58176	-0,815	0,208	0,415
	Aplinkosauginės	3,3750	1,01822	3,3865	1,01321	-0,122	0,452	0,903
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	3,0750	0,89934	3,1297	0,92400	-0,643	0,260	0,521
	Tęstinis	2,8812	0,81272	3,0063	,079272	-1,669	0,048	0,096
	Normatyvinis	2,6469	0,75081	2,7300	0,80221	-1,136	0,128	0,257
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	3,2079	0,78128	3,2531	0,77860	-0,625	0,266	0,532
	Nuoseklumas	3,1725	0,73569	3,1673	0,78134	0,073	0,471	0,942
	Prisitaikymas	3,3275	0,53945	3,3255	0,56368	0,039	0,484	0,969
	Misija	3,3317	0,64284	3,3964	0,62456	-1,108	0,134	0,268
Darbuotojų ketinimas išeiti		2,5771	0,77227	2,4929	0,82765	1,116	0,132	0,265

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Išsilavinimas. Konstruktų vertinimui pagal respondentų išsilavinimą buvo naudojama ANOVA, kurios p reikšmė parodo, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai, t.y. jei p yra mažesnė už 0,05, galima teigti, kad skirtumas tarp kelių grupių vidurkių yra statistiškai reikšmingas. Analizuojant skirtingo išsilavinimo darbuotojų vertinimus, pastebėta, jog organizacinės kultūros įsitraukimo ($p=0,012$), nuoseklumo ($p=0,049$) ir prisitaikymo ($p=0,028$) dimensijose yra reikšmingų skirtumų (15 lentelė). Siekiant detaliau išsiaiškinti tarp kurių grupių vidurkių egzistuoja skirtumas, atlikti Post Hoc testai: LSD ir Bonferroni (4 priedas). LSD testas parodė, kad vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai reikšmingai aukščiau vertina organizacinės kultūros įsitraukimo, nuoseklumo ir prisitaikymo dimensijas nei aukštesnįjį/aukštąjį neuniversitetinį turintys darbuotojai. Priešingai nei Bonferroni, LSD testas skirtumą atskleidė ir tarp aukštojo universitetinio ir aukštesniojo/aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo darbuotojų. Apibendrinant galima teigti, jog tiek vidurinio, tiek aukštojo universitetinio išsilavinimo darbuotojai organizacinės kultūros įsitraukimo, nuoseklumo ir prisitaikymo dimensijas vertina reikšmingai aukščiau nei aukštesnįjį/aukštąjį neuniversitetinį turintys darbuotojai.

15 lentelė

Konstruktų ir latentinių veiksnių rezultatų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

Konstruktas	Dimensija	One-way ANOVA	
		F	P
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	2,256	0,081
	Ekonominės	1,539	0,203
	Aplinkosauginės	0,691	0,558
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	2,045	0,106
	Tęstinis	0,824	0,481
	Normatyvinis	0,620	0,602
Organizacinė kultūra	Įsitraukimas	3,682	0,012
	Nuoseklumas	2,632	0,049
	Prisitaikymas	3,067	0,028
	Misija	2,067	0,104
Darbuotojų ketinimas išeiti		1,206	0,307

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apibendrinant Stjudento t testų ir ANOVA analizės metu gautus rezultatus, galima teigti, jog respondentų socialdemografinės charakteristikos turi skirtingą poveikį konstrukto latentiniams veiksniams. Grupių palyginimai pagal organizacijos tipą parodė, kad viešajame sektoriuje yra aukštesnis emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas, darbuotojai labiau linkę jausti, kad organizacija geba efektyviai prisitaikyti prie pokyčių bei mažesnis noras palikti organizaciją. Lyginant vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas pastebėta, kad nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų tęstinis įsipareigojimas yra stipresnis, tačiau šis skirtumas nėra stipriai reikšmingas. ANOVA analizės rezultatai atskleidė išsilavinimo reikšmingą veiksnį trijose organizacinės kultūros dimensijose – įsitraukimo, nuoseklumo ir prisitaikymo, kur vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai šiuos aspektus vertina aukščiau nei aukštesniojo/aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo respondentai. Tiesa, socialinės atsakomybės iniciatyvų dimensijose tarp skirtingų charakteristikų reikšmingų skirtumų nepastebėta.

3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti sąsajos. Regresinės analizės metu (16 lentelė), siekiant įvertinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, gauta Anova reikšmė $F = 115,760$ ir $p < 0,001$ patvirtina regresinio modelio tinkamumą duomenims analizuoti. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,371$ rodo, kad įmonių socialinės atsakomybės kintamieji paaiškina 37,1 proc. darbuotojų ketinimą palikti organizaciją. Durbin-Watson reikšmės gali svyruoti intervale nuo 0 iki 4, todėl analizėje gautas rezultatas (2,080) rodo, kad autokoreliacijos nėra ir duomenys yra tinkami atlikti prognozavimą.

16 lentelė

Įmonių socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų ketinimui išeiti

Anova		Modelio santrauka	
F	p	Adj. R ²	Durbin-Watson
115,760	<0,001	0,371	2,080

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Atlikus regresinę analizę, kai vertinamas skirtingas įmonių socialinių atsakomybės iniciatyvų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo (17 lentelė), gauta regresinė lygtis: Y (ketinimas išeiti) = 4,233 (konstanta) – 0,672 (socialinės) + 0,391 (ekonominės) – 0,283 (aplinkosauginės) + ε ir Anova testo rezultatas ($F = 115,760$, $p < 0,001$) patvirtina, kad ryšys tarp tiriamųjų kintamųjų yra statistiškai reikšmingas. Analizuojant atskirus koeficientus galima pastebėti, kad socialinės iniciatyvos turi stipriausią ($\beta = -0,582$) poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Svarbu paminėti, kad tiek socialinės, tiek aplinkosauginės iniciatyvos turi atvirkštinį ryšį su priklausomu kintamuoju, tai reiškia, kad didesnis šių sričių lygis yra susijęs su mažesniu darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Atsižvelgiant į analizės rezultatus, patvirtinamos šios hipotezės: $H_{1,1}$ ir $H_{1,3}$.

Priešingai, ekonominių iniciatyvų koeficientas yra teigiamas ($B = 0,391$) ir rodo, kad ekonominio pobūdžio įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos gali būti susijusios su didesniu darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Remiantis tuo, yra atmetama: $H_{1,2}$.

17 lentelė

Skirtingų įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti

		Ketinimas išeiti iš darbo			
		Konstanta	Socialinės iniciatyvos	Ekonominės iniciatyvos	Aplinkosauginės iniciatyvos
Koeficientai	B	4,233	-0,672	0,391	-0,283
	Koef. stand. pakl.	0,184	0,052	0,083	0,040
	β	-	-0,582	0,279	-0,353
	t	22,955	-12,819	4,716	-7,132
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	VIF	-	1,914	3,256	2,268
Boostramp 95% patikimumo intervalai	Žem.	3,880	-0,779	0,229	-0,364
	Aukšt.	4,572	-0,566	0,562	-0,204

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apibendrinant regresinės analizės rezultatus galima teigti, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos turi skirtingą, bet reikšmingą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Remiantis rezultatais, darbuotojų pasilikimą efektyviausiai stiprina socialinės iniciatyvos, o neigiamą įtaką gali turėti į ekonominių pobūdį orientuotos iniciatyvos.

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos.

Atlikus regresinę analizę, gauta lygtis: Y (darbuotojų įsipareigojimas) = 0,948 (konstanta) + 0,542 (socialinės) – 0,189 (ekonominės) + 0,265 (aplinkosauginės) + ε . Rezultatai rodo, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje (18 lentelė). Anova testo reikšmės: $F = 142,016$, $p < 0,001$, patvirtina kintamųjų statistinį reikšmingumą. Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,421$) atskleidžia, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos paaiškina net 42,1 proc. darbuotojų įsipareigojimo variacijos, kas rodo stiprų ryšį tarp kintamųjų. Durbin-Watson reikšmė patenka į leidžiamą intervalą ir duomenys laikomi tinkamais interpretacijai.

18 lentelė

Įmonių socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų įsipareigojimui

		Darbuotojų įsipareigojimas			
		Konstanta	Socialinės iniciatyvos	Ekonominės iniciatyvos	Aplinkosauginės iniciatyvos
Modelio santrauka	Adj. R^2	0,421			
	Durbin-Watson	2,018			
Anova	F	142,016			
	p	<0,001			
Koeficientai	B	0,948	0,542	-0,189	0,265
	Koef. stand. pakl.	0,161	0,46	0,072	0,035
	β	-	0,518	-0,149	0,364
	t	5,901	11,868	-2,618	7,673
	p	<0,001	<0,001	0,009	<0,001
	VIF	-	1,914	3,256	2,268
Boostramp 95% patikimumo intervalai	Žem.	0,657	0,450	-0,314	0,192
	Aukšt.	1,248	0,624	-0,057	0,329

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Socialinės iniciatyvos. Analizės metu nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo ($p = < 0,001$). Taip pat egzistuoja teigiamas poveikis ($B = 0,514$; $B = 0,424$; $B = 0,687$) ir didžiausią įtaką turi normatyviniam įsipareigojimui ($\beta = 0,614$). Atsižvelgiant į rezultatus, nustatyta, kad intensyviau įgyvendinant socialines iniciatyvas įmonėje, didėja emocinis, tęstinis ir normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas, todėl patvirtinamos šios hipotezės: $H_{2.1}$, $H_{2.4}$, $H_{2.7}$.

Ekonominės iniciatyvos. Atlikus analizę, nustatyta, kad statistiškai reikšmingas ($p = < 0,001$) ryšys yra tik tarp ĮSA ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo, tačiau kintamųjų poveikis yra neigiamas ($B = -0,371$). Šie rezultatai, rodo, jog organizacijoje daugiau

dėmesio skiriant ekonominėms iniciatyvoms, darbuotojų tęstinis įsipareigojimas sumažės, todėl nepasitvirtino hipotezė: **H_{2.8}**.

Taip pat atliekant analizę tik su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu, nustatyta, kad ryšys su ekonominėmis iniciatyvomis nėra reikšmingas ir hipotezės laikomos nepasitvirtinusiomis: **H_{2.2}**, **H_{2.5}**.

Aplinkosauginės iniciatyvos. Ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų emocinio, tęstinio įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas ($p = < 0,001$) ir teigiamas ($B = 0,328$; $B = 0,409$). Remiantis duomenimis, patvirtinamos šios hipotezės: **H_{2.3}**, **H_{2.9}**.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus su normatyviniu įsipareigojimu, kurie parodė, kad ryšys nėra standartiškai reikšmingas ($p = 0,125$), nepasitvirtinusi hipoteze laikoma: **H_{2.6}**.

Iš atliktos regresinės analizės rezultatų galima daryti išvadą, jog skirtingos įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų sritys nevienodai veikia darbuotojų įsipareigojimo formas. Nustatyta, jog būtent socialinės iniciatyvos turi didžiausią teigiamą įtaką emociniam ($\beta = 0,395$) ir normatyviniam ($\beta = 0,614$), o aplinkosauginės – tęstiniam įsipareigojimui ($\beta = 0,518$). Tuo tarpu ekonominės iniciatyvos pasižymi neigiamu poveikiu visoms darbuotojų įsipareigojimo formoms, tačiau stipriausias ryšys yra su tęstiniu įsipareigojimu ($\beta = -0,270$). Taigi rezultatai atskleidžia, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui.

Darbuotojų įsipareigojimo ir jų ketinimo išeiti sąsajos. Atlikus daugiavarę regresinę analizę, nustatyta, jog normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas nedaro statistiškai reikšmingo poveikio ($p = 0,073$) priklausomajam kintamajam – darbuotojų ketinimui išeiti (19 lentelė), todėl atmetama hipotezė: **H_{3.2}**.

19 lentelė

Darbuotojų įsipareigojimo poveikis ketinimui išeiti

		Darbuotojų ketinimas išeiti			
Koeficientai	B	5,055	-0,573	-0,188	-0,072
	Koef. stand. pakl.	0,079	0,033	0,031	0,040
	β	-	-0,647	-0,185	-0,070
	t	64,267	-17,268	-5,972	-1,794
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,073
	VIF	-	2,591	1,770	2,791
Boostramp 95% patikimumo intervalai	Žem.	4,925	-0,639	-0,252	-0,160
	Aukšt.	5,197	-0,501	-0,120	0,014

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Toliau tyrime naudojami du iš trijų kintamųjų, kurie daro statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo – $F = 630,237$, $p < 0,001$ (20 lentelė). Determinacijos koeficientas $\text{Adj. } R^2 = 0,683$ parodo, kad darbuotojų įsipareigojimo formos 68,3 proc. paaiškina darbuotojų ketinimą išeiti, o Durbin-Watson reikšmė lygi 2,027, todėl autokoreliacijos nėra ir galima nustatyti, kurios darbuotojų įsipareigojimo formos veikia ketinimą palikti organizaciją. Taip pat kintamųjų VIF rezultatai lygūs 1,562, o tai rodo, jog jie tarpusavyje nekoreliuoja ir gali būti analizuojami.

20 lentelė

Darbuotojų įsipareigojimo (emocinio ir tęstinio) poveikis ketinimui išeiti

Darbuotojų ketinimas išeiti				
		Konstanta	Emocinis	Tęstinis
Modelio santrauka	Adj. R^2	0,683		
	Durbin-Watson	2,027		
Anova	F	630,237		
	p	<0,001		
Koeficientai	B	5,035	-0,611	-0,207
	Koef. stand. pakl.	0,078	0,026	0,030
	β	-	-0,689	-0,204
	t	64,552	-23,650	-6,998
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	VIF	-	1,562	1,562
Bootstrap 95% patikimumo intervalai	Žem.	4,896	-0,661	-0,266
	Aukšt.	5,170	-0,561	-0,148

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Gauta regresinė lygtis: Y (darbuotojų ketinimas išeiti) = 5,035 (konstanta) – 0,611 (emocinis) – 0,207 (tęstinis) + ε . Analizuojant ryšį tarp emocinio, tęstinio įsipareigojimo ir darbuotojų ketinimo išeiti, nestandartizuotas koeficientas B atskleidžia tiesioginį ir neigiamą ryšį ($B = -0,611$; $B = -0,207$), o tai reiškia, jog didėjant darbuotojų emociniam ir tęstiniam įsipareigojimui, jų ketinimas palikti organizaciją statistiškai reikšmingai mažėja. Standartizuotas koeficientas β parodo, kad emocinio įsipareigojimo įtaka ($\beta = -0,689$) daugiau nei 3 kartus didesnė darbuotojų ketinimui išeiti nei tęstinio įsipareigojimo ($\beta = -0,204$). Remiantis tuo, emociniam įsipareigojimui padidėjus 100 proc., darbuotojų ketinimas palikti organizaciją sumažėtų net 68,9 proc. Tiesa, Bootstrap analizė atskleidžia šių kintamųjų pastovų neigiamą poveikį priklausomam kintamajam, todėl patvirtinamos šios hipotezės: **H_{3.1}**, **H_{3.3}**.

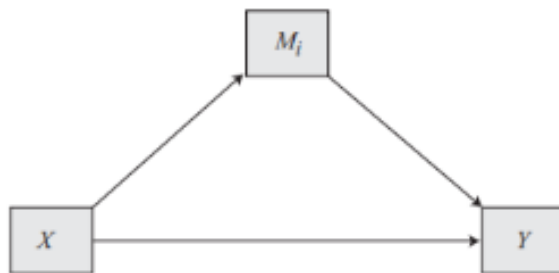
Apibendrinant ryšio tarp darbuotojų įsipareigojimo formų ir jų ketinimo palikti organizaciją, galima teigti, kad statistiškai reikšmingiausią poveikį turi emocinis darbuotojų įsipareigojimas. Tai rodo, kad esant stipresniam emociniam organizacijos prisirišimui, mažina darbuotojų polinkį svarstyti apie darbo vietos palikimą. Nors tęstinio įsipareigojimo įtaka yra

ženkliai mažesnė, tačiau ji taip pat paaiškina, kad darbuotojai labiau suvokdama pasilikimo organizacijoje naudą yra mažiau linkę ją palikti. Taigi tiek emocinio, tiek tęstinio darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas gali reikšmingai sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje.

3.5. Darbuotojų įsipareigojimo mediacinis ryšys tarp įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti

Hayes (2018) teigimu, mediacijos analizę reikšminga taikyti, kai siekiama įvertinti ne tik tiesioginį nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam, bet ir netiesioginį poveikį, kai veikiama per tarpinį kintamąjį. Kadangi šiame tyrime siekiama nustatyti ne vien tiesioginį ryšį tarp kintamųjų, bet ir darbuotojų įsipareigojimo kaip mediatoriaus vaidmenį, todėl atliekama mediacinė analizė su SPSS programai skirtu makrokomandų rinkiniu PROCESS v4.0. Remiantis Hayes (2013) ketvirtu modeliu (6 paveikslas), atitinkamai į analizę įtraukti kintamieji: X – įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos, Y – ketinimas išeiti, M – darbuotojų įsipareigojimas.

6 paveikslas. Konceptualus tyrimo 4 modelis



Šaltinis: Hayes, 2013

Emocinis darbuotojų įsipareigojimas. Atlikus mediacijos analizę nustatyta, kad visų trijų iniciatyvų – socialinių, ekonominių, aplinkosauginių – netiesioginis emocinio darbuotojų įsipareigojimo poveikis ketinimui išeiti yra statistiškai reikšmingas, nes $p < 0,001$, bet neigiamas (21 lentelė). Analizuojant tiesioginį efektą pastebėtina, kad tarp ekonominių, aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją nėra tiesioginio ryšio, todėl egzistuoja stiprus mediacijos efektas. Tai reiškia, kad šių iniciatyvų poveikis pasireiškia tiek, kiek jos sustiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Socialinių iniciatyvų atveju tiesioginis poveikis darbuotojų ketinimui išeiti išlieka reikšmingas, nors sumažėjęs, o statistiškai reikšmingas netiesioginis efektas patvirtina dalinę mediaciją. Procentine dalimi siekiant įvertinti, kuri iniciatyvų grupė turi didžiausią netiesioginį poveikį ir stipriausiai yra veikiamą per mediatorių,

buvo apskaičiuota, kiek nuo bendro efekto sudaro kiekvienos netiesioginis poveikis. Gauti rezultatai parodė, kad stipriausiai net 98,61 proc. darbuotojų ketinimą išeiti galima paaiškinti per ekonominių iniciatyvų poveikį emociniam įsipareigojimui ir šio poveikį ketinimui palikti organizaciją. Socialinių (66,07 proc.) ir aplinkosauginių (92,39 proc.) iniciatyvų netiesioginis poveikis taip pat pastebimas gana ryškus. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, yra patvirtinamos šios hipotezės: **H_{4.1}**, **H_{4.2}**, **H_{4.3}**.

21 lentelė

Emocinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis

Bendras X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,6520	0,0394	-16,5355	0,0000	-0,7294	-0,5745
X ₂	-0,5398	0,0534	-10,1030	0,0000	-0,6447	-0,4348
X ₃	-0,3484	0,0299	-11,6353	0,0000	-0,4072	-0,2896
Tiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,2212	0,0316	-6,9999	0,0000	-0,2832	-0,1591
X ₂	-0,0074	0,0384	-0,1933	0,8468	-0,0829	0,0681
X ₃	-0,0265	0,0225	-1,1783	0,2392	-0,0708	0,0177
Netiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,4308	0,0312	-	-	-0,4924	-0,3711
X ₂	-0,5323	0,0405	-	-	-0,6144	-0,4550
X ₃	-0,3219	0,0244	-	-	-0,3700	-0,2730

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pastaba: X₁ – socialinės ĮSA iniciatyvos, X₂ – ekonominės ĮSA iniciatyvos, X₃ – aplinkosauginės ĮSA iniciatyvos.

Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas. Mediacijos analizės rezultatai atskleidė, kad tęstinis darbuotojų įsipareigojimas statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) medijuoja ryšį tarp visų trijų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir ketinimo išeiti (22 lentelė). Visais iniciatyvų grupių atvejais tiesioginis jų ryšys darbuotojų ketinimui išeiti išlieka statistiškai reikšmingas, tačiau sumažėjęs, o vertinant netiesioginį efektą, aplinkosauginių iniciatyvų poveikis padidėja. Tai rodo, kad šio tipo iniciatyvos darbuotojų ketinimą išeiti veikia labiau per sustiprintą tęstinį įsipareigojimą, o ne per tiesioginį ryšį. Įvertinus procentine dalimi, kuri iniciatyvos grupė stipriausiai veikia per tęstinį įsipareigojimą, nustatyta, kad atitinkamai iniciatyvų grupėms 35,94 proc., 53,45 proc., 61,83 proc. darbuotojų ketinimą išeiti galima paaiškinti per mediatoriaus vaidmenį. Tai reiškia, kad kuo atsakingiau yra įgyvendinamos skirtingų tipų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos, tuo labiau darbuotojai yra linkę pasilikti iš supratimo, kad jų ryšys su organizacija yra prasmingas ir vertingas. Remiantis gautais rezultatais, patvirtinamos šios hipotezės: **H_{4.7}**, **H_{4.8}**, **H_{4.9}**.

22 lentelė

Tęstinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis

Bendras X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,6520	0,0394	-16,5355	0,0000	-0,7294	-0,5745
X ₂	-0,5398	0,0534	-10,1030	0,0000	-0,6447	-0,4348
X ₃	-0,3484	0,0299	-11,6353	0,0000	-0,4072	-0,2896
Tiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,4176	0,0383	-10,8949	0,0000	-0,4929	-0,3423
X ₂	-0,2513	0,0481	-5,2238	0,0000	-0,3458	-0,1568
X ₃	-0,1331	0,0298	-4,4659	0,0000	-0,1916	-0,0745
Netiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,2343	0,0250	-	-	-0,2835	-0,1880
X ₂	-0,2885	0,0335	-	-	-0,3584	-0,2256
X ₃	-0,2154	0,0209	-	-	-0,2591	-0,1762

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pastaba: X₁ – socialinės ISA iniciatyvos, X₂ – ekonominės ISA iniciatyvos, X₃ – aplinkosauginės ISA iniciatyvos.

Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas. Atlikus mediacijos analizę pastebėta, jog normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) medijuoja ryšį tarp visų trijų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir ketinimo išeiti (23 lentelė). Tiesa, analizės rezultatai parodė, kad iniciatyvų bendras poveikis ketinimui išeiti iš darbo yra reikšmingai neigiamas, o įtraukus mediatorių poveikis sumažėja. Vertinant netiesioginį poveikį nustatyta, jog didžiausias mediatoriaus kaip tarpininko poveikis pasireiškia socialinių ir ekonominių iniciatyvų atveju ir yra didesnis nei jų tiesioginis poveikis. Atsižvelgiant į tai, darbuotojų ketinimą išeiti atitinkamai 58,63 proc. ir 69,27 proc. galima paaiškinti per šių iniciatyvų poveikį normatyviniam įsipareigojimui ir šio poveikį ketinimui palikti organizaciją. Tuo tarpu aplinkosauginių iniciatyvų atveju nustatyta, kad jų netiesioginis poveikis per normatyvinį darbuotojų įsipareigojimą yra silpnesnis nei tiesioginis, kas leidžia teigti, jog šio tipo iniciatyvos darbuotojų ketinimą išeiti veikia tiesiogiai, o ne per pareigos jausmą organizacijai. Apibendrinant galima teigti, kad atsakingiau įgyvendinant įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas, darbuotojai labiau yra linkę pasilikti organizacijoje vedini pareigos ir moralinio įsipareigojimo jausmo. Atsižvelgiant į analizės rezultatus, patvirtinamos hipotezės: **H_{4.5}**, **H_{4.6}**, **H_{4.4}**.

23 lentelė

Normatyvinio įsipareigojimo, kaip mediatorius, poveikis

Bendras X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,6520	0,0394	-16,5355	0,0000	-0,7294	-0,5745
X ₂	-0,5398	0,0534	-10,1030	0,0000	-0,6447	-0,4348

23 lentelės tęsinys

X ₃	-0,3484	0,0299	-11,6353	0,0000	-0,4072	-0,2896
Tiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,2696	0,0425	-6,3411	0,0000	-0,3531	-0,1861
X ₂	-0,1659	0,0460	-3,6059	0,0003	-0,2562	-0,0755
X ₃	-0,1837	0,0246	-7,4755	0,0000	-0,2320	-0,1354
Netiesioginis X efektas Y						
	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
X ₁	-0,3823	0,0306	-	-	-0,4442	-0,3225
X ₂	-0,3739	0,0361	-	-	-0,4486	-0,3059
X ₃	-0,1647	0,0197	-	-	-0,2044	-0,1264

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pastaba: X₁ – socialinės ĮSA iniciatyvos, X₂ – ekonominės ĮSA iniciatyvos, X₃ – aplinkosauginės ĮSA iniciatyvos.

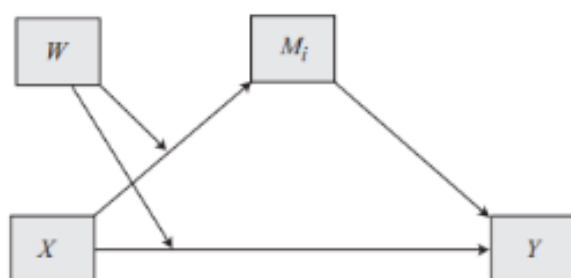
Apibendrinant mediacijos analizės rezultatus galima teigti, kad įvairios darbuotojų įsipareigojimo formos – emocinis, tėstinis, normatyvinis – atlieka reikšmingą tarpinį vaidmenį ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti. Emocinis įsipareigojimas atskleidė tiek dalinės, tiek visiškos mediacijos požymių, kai ekonominių ir aplinkosauginių iniciatyvų tiesioginiai poveikiai tapo nereikšmingi. Tėstinis ir normatyvinis įsipareigojimas veikė kaip dalinis mediatorius visoms iniciatyvų grupės. Taigi rezultatai parodo, kad įmonių socialinės atsakomybės ryšys su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją gali būti kai kuriais atvejais reikšmingai veikiamas per įsipareigojimo lygmenis.

3.6. Organizacinės kultūros dimensijų moderatoriaus įtaka ryšiui tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių bei įtaka tarp ĮSA iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti

Siekiant nustatyti organizacinės kultūros moderacinę įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti medijuojant darbuotojų įsipareigojimui atlikta moderacijos analizė, remiantis Hayes (2013) aštuntu modeliu (7 paveikslas). Analizei atlikti taikyta SPSS programai skirtu makrokomandų rinkiniu PROCESS v4.0, kur įmonių socialinė atsakomybė (X), ketinimas išeiti (Y), darbuotojų įsipareigojimas (M) ir organizacinė kultūra (W).

7 paveikslas

Konceptualus tyrimo 8 modelis



Šaltinis: Hayes, 2013

Pirmiausiai buvo įvertintos skirtingų organizacinės kultūros dimensijų moderacijos mediaciniam ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajos. Gauti rezultatai atskleidė, jog nuoseklumo ir misijos dimensijos kai kuriais atvejais moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo.

Nuoseklumas. Moderacinė sąveika $p = 0,0210$ ir determinacijos koeficientas $R^2 = 0,4240$ atskleidė, kad organizacinės kultūros nuoseklumo dimensija moderuoja stiprų ryšį tik tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo, o tęstiniam ir normatyviniam – neturi statistiškai reikšmingos įtakos (24 lentelė). Tai rodo, kad organizacijų nuosekli veikla ir deklaruojamų vertybių laikymasis stiprina ekonominių ĮSA iniciatyvų poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

24 lentelė

Organizacinės kultūros nuoseklumo, kaip moderatoriaus, poveikis ekonominių iniciatyvų ir emocinio įsipareigojimo ryšiui

Moderacijos sąveika (Int_1)	R ²	B	t	p	LLCI	ULCI
Emocinis	0,4240	0,1353	2,3136	0,0210	0,0204	0,2501
Tęstinis	0,1955	0,0967	1,6043	0,1092	-0,0217	0,2150
Normatyvinis	0,3385	0,1009	1,8727	0,0616	-0,0049	0,2068

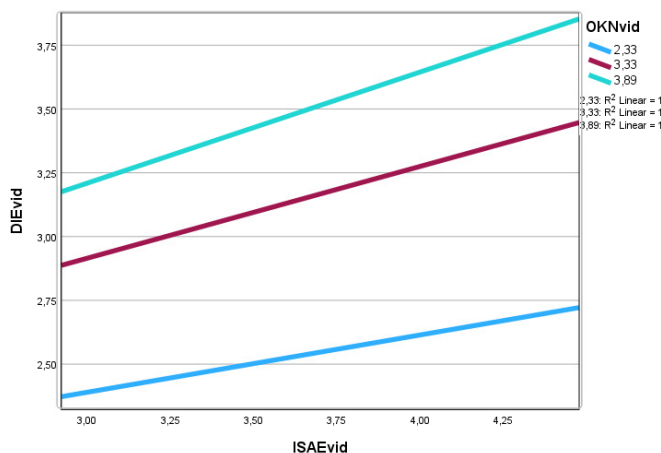
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant Johnsons-Neyman rezultatus, moderacinis efektas pradeda veikti ir ryšys statistiškai tampa reikšmingas ($p = 0,0500$), kai nuoseklumo dimensija padidėja iki 1,9238 (5

priedas). Tiesė stačiausia, kai organizacinės kultūros nuoseklumo dimensija yra ties 3,89, todėl poveikis emociniam darbuotojų įsipareigojimui yra stipriausias (8 paveikslas).

8 paveikslas

Moderacinio ryšio grafikas: Nuoseklumas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Netiesioginis moderacijos efektas mediaciniam ryšiui visuose lygiuose yra neigiamas ir didėja didėjant indeksui, todėl galima teigti, kad nuoseklioje kultūroje ekonominės iniciatyvos efektyviau skatina emocinį darbuotojų prisirišimą, kuris reikšmingai mažina jų ketinimą palikti organizaciją (25 lentelė). Priešingai, tiesioginis ekonominių iniciatyvų poveikis ketinimui išeiti išlieka teigiamas, tačiau silpnėja didėjant organizacinės kultūros nuoseklumo dimensijai. Šie rezultatai atskleidžia, kad nuoseklumo dimensija sustiprina emocinį darbuotojų įsipareigojimą, todėl ekonominės iniciatyvos veiksmingiau mažina darbuotojų norą išeiti iš darbo.

25 lentelė

Netiesioginio ir tiesioginio efekto analizė: Ekonominės iniciatyvos -> Emocinis įsipareigojimas -> Darbuotojų ketinimas išeiti

Nuoseklumas	Netiesioginis efektas	Tiesioginis efektas
2,3333	-0,1292	0,1557
3,3333	-0,2071	0,1058
3,8933	-0,2507	0,0779

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Remiantis atlikta nuoseklumo dimensijos, kaip moderatoriaus, analize, patvirtinama hipotezė: $H_{5,14}$ ir atmetamos šios: $H_{5,18}$, $H_{5,22}$.

Misija. Analizuojant organizacinės kultūros misijos dimensijos poveikį ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų įsipareigojimo ryšiui, nustatyta, kad statistiškai reikšmingas poveikis yra tik emociniam įsipareigojimui ($p = 0,0335$) (26 lentelė). Moderacija rodo, kad misijos dimensija sustiprina ekonominių iniciatyvų ryšį darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

26 lentelė

Organizacinės kultūros misijos, kaip moderatoriaus, poveikis ekonominių iniciatyvų ir emocinio įsipareigojimo ryšiui

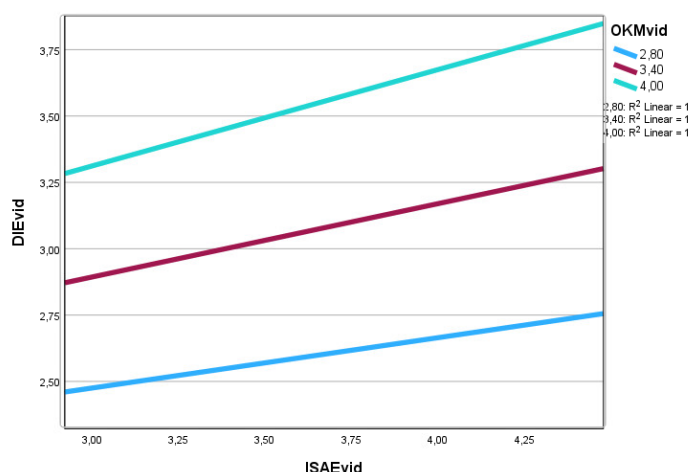
Moderacijos sąveika (Int 1)	R ²	B	t	p	LLCI	ULCI
Emocinis	0,4281	0,1446	2,1308	0,0335	0,0113	0,2779
Tėstinis	0,2697	0,0951	1,4219	0,1556	-0,0363	0,2264
Normatyvinis	0,3443	0,1140	1,8231	0,0688	-0,0088	0,2367

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Johnson-Neyman rezultatai parodė, jog moderacinis efektas pradeda veikti ir ryšys statistiškai tampa reikšmingas ($p = 0,0500$), kai organizacinės kultūros misijos dimensija pasiekia 2,5308 ribą (6 priedas). Tiesė stačiausia, kai organizacinės kultūros misijos dimensija yra ties 4,00, todėl pasiekus šią ribą poveikis emociniam darbuotojų įsipareigojimui yra stipriausias (9 paveikslas).

9 paveikslas

Moderacinio ryšio grafikas: Misija



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant tiesioginius ir netiesioginius moderacijos efektus nustatyta, kad organizacinės kultūros misijos dimensija reikšmingai veikia ekonominių iniciatyvų ryšį darbuotojų ketinimui išeiti per emocinio įsipareigojimo mediacinį vaidmenį. Netiesioginis efektas

visuose lygiuose išlieka neigiamas ir stiprėja didėjant misijos reikšmei, kas rodo, jog kuo aiškiau apibrėžta organizacijos misija, tuo stipriau ekonominės iniciatyvos skatina darbuotojų emocinį įsipareigojimą, o šis efektyviau mažina ketinimo išeiti tikimybę. Tuo tarpu tiesioginis poveikis išlieka teigiamas ir mažėjantis kylant misijos lygiu. Apibendrinant rezultatai parodo, kad organizacinės kultūros misijos dimensija stiprina emocinį darbuotojų ryšį ir tokiu būdu yra mažinamas darbuotojų ketinimas palikti organizaciją.

27 lentelė

Netiesioginio ir tiesioginio efekto analizė: Ekonominės iniciatyvos -> Emocinis įsipareigojimas -> Darbuotojų ketinimas išeiti

Misija	Netiesioginis efektas	Tiesioginis efektas
2,8000	-0,1094	0,1726
3,4000	-0,1594	0,1414
4,0000	-0,2094	0,1101

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Atsižvelgiant į atliktos analizės rezultatus, yra patvirtinama hipotezė: **H_{5.16}** ir kartu paneigiamos šios: **H_{5.20}**, **H_{5.24}**.

Moderacijos analizė, siekiant nustatyti organizacinės kultūros dimensijų moderacinę įtaką ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti medijuojant darbuotojų įsipareigojimo lygiams, atskleidė, jog ryšys nėra statistiškai reikšmingas moderuojant įsitraukimo ir prisitaikymo dimensijoms (7 priedas). Remiantis duomenimis, laikomos nepasitvirtinusiomis hipotezės: **H_{5.1 – 5.13}**, **H_{5.15}**, **H_{5.17}**, **H_{5.19}**, **H_{5.21}**, **H_{5.23}**, **H_{5.25 – 5.36}**.

Antrojo analizės etapo metu buvo atliktas moderacijos tyrimas siekiant nustatyti organizacinės kultūros dimensijų moderuojantį poveikį įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimui išeiti ryšiui.

Iš gautų rezultatų nustatyta, jog organizacinės kultūros dimensijų ryšys tarp skirtingų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti yra statistiškai nereikšmingas, nes visais atvejais $p > 0,05$ (28 lentelė). Svarbu paminėti, jog šioje analizėje M kintamasis buvo bendras darbuotojų įsipareigojimas, neanalizuojant atvejų pagal skirtingus lygius. Taigi galima daryti išvadą, jog nepriklausomai nuo organizacinės kultūros dimensijų, įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikis darbuotojų ketinimui palikti organizaciją nepriklauso nuo moderatoriaus, todėl hipotezės **H_{6.1 – 6.12}** atmetamos (7 priedas).

28 lentelė

Moderatoriaus poveikis ryšiui tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti

X	Moderatorius	R ₂	B	t	p	LLCI	ULCI
Socialinės iniciatyvos	Įsitraukimas	0,6721	-0,203	-0,6614	0,5086	-0,0806	0,0400
	Nuoseklumas	0,7199	-0,0357	-1,1903	0,2344	-0,0946	0,0232
	Misija	0,6901	-0,0216	-0,6016	0,5477	-0,0920	0,0489
	Prisitaikymas	0,6763	-0,0345	-0,7909	0,4293	-0,1202	0,0512
Ekonominės iniciatyvos	Įsitraukimas	0,6793	-0,0361	-0,9309	0,3523	-0,1122	0,0401
	Nuoseklumas	0,7173	-0,0494	-1,3532	0,1765	-0,1212	0,0223
	Misija	0,6980	-0,0523	-1,1889	0,2349	-0,1386	0,0341
	Prisitaikymas	0,6813	-0,0440	-0,8159	0,4149	-0,1500	0,0619
Aplinkosauginės iniciatyvos	Įsitraukimas	0,6719	-0,0141	-0,5821	0,5608	-0,0618	0,0335
	Nuoseklumas	0,7088	-0,0146	-0,6257	0,5317	-0,0606	0,0313
	Misija	0,6904	-0,0289	-1,0203	0,3080	-0,0846	0,0267
	Prisitaikymas	0,6766	-0,0250	-0,7340	0,4632	-0,0918	0,0419

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Nepaisant to, kad organizacinės kultūros moderacijos efektas tarp įmonių socialinės atsakomybės dimensijų ir darbuotojų ketinimo išeiti nepasitvirtino, buvo atlikti papildomi 36 tyrimai, siekiant išanalizuoti, ar poveikis keičiasi priklausomai nuo mediacijoje esančio darbuotojų įsipareigojimo lygio. Gauti analizės rezultatai parodė, jog organizacinės kultūros nuoseklumo dimensija statistiškai reikšmingai ($p = 0,0430$) moderuoja ryšį tarp ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti, kai mediatorius yra tęstinis įsipareigojimas (29 lentelė). Remiantis determinacijos koeficientu, kuris lygus 0,6162, galima teigti, kad šis modelis paaiškina 61,62 proc. darbuotojų ketinimą išeiti. Iš neigiamo sąveikos koeficiento galima nustatyti, kad didėjant nuoseklumo dimensijai silpnėja teigiamas ekonominių iniciatyvų poveikis darbuotojų ketinimui išeiti, kai įtaką perduoda tęstinis įsipareigojimas.

29 lentelė

Moderatoriaus (nuoseklumo) poveikis ryšiui tarp ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti, kai mediatorius – tęstinis įsipareigojimas

R ₂	B	t	p	LLCI	ULCI
0,6162	-0,0861	-2,0282	0,0430	-0,1695	-0,0027

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant regresijos lygtį skirtingais intensyvumo lygiais, pastebima, jog tik esant žemesniuose lygiuose egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys (30 lentelė). Išplėstinė ryšių lentelė atskleidė, kad iki 2,9636 šis poveikis yra reikšmingas, o virš šios ribos moderacija praranda efektą ir 95 proc. pasikliautinieji intervalai pereina į neigiamą sritį. Taigi šie rezultatai

rodo, kad nuoseklumo dimensija stiprina ekonominių iniciatyvų įtaką ketinimui išeiti tik iki vidutinio intensyvumo ir esant aukštam lygiui prarandamas statistinis reikšmingumas.

30 lentelė

Moderatoriaus analizė skirtingais efektyvumo lygiais

Nuoseklumo intensyvumas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
1,2000	0,2368	0,0876	2,7021	0,0071	0,0647	0,4089
1,3800	0,2213	0,0811	2,7296	0,0065	0,0621	0,3805
1,5600	0,2058	0,0747	2,7543	0,0061	0,0590	0,3525
1,7400	0,1903	0,0686	2,7730	0,0057	0,0555	0,3250
1,9200	0,1748	0,0629	2,7802	0,0056	0,513	0,2982
2,1000	0,1593	0,0576	2,7674	0,0058	0,0462	0,2723
2,2800	0,1438	0,0528	2,7221	0,0067	0,0400	0,2475
2,4600	0,1283	0,0488	2,6273	0,0088	0,0324	0,2242
2,6400	0,1128	0,0458	2,4640	0,0140	0,0229	0,2027
2,8200	0,0973	0,0438	2,2185	0,0269	0,0112	0,1834
2,9636	0,0849	0,0432	1,9641	0,0500	0,0000	0,1698
3,0000	0,0818	0,0432	1,8925	0,0589	-0,0031	0,1666
3,1800	0,0663	0,0439	1,5092	0,1318	-0,0200	0,1525
3,3600	0,0508	0,0459	1,1062	0,2691	-0,0394	0,1409
3,5400	0,0353	0,0490	0,7197	0,4720	-0,0610	0,1315
3,7200	0,0198	0,0530	0,3727	0,7095	-0,0844	0,1239
3,9000	0,0043	0,0578	0,0738	0,9412	-0,1093	0,1178
4,0800	-0,0112	0,0631	-0,1779	0,8589	-0,1352	0,1128
4,2600	-0,0267	0,0689	-0,3879	0,6982	-0,1621	0,1086
4,4400	-0,0422	0,0750	-0,5629	0,5737	-0,1896	0,1051
4,6200	-0,0577	0,0814	-0,7093	0,4784	-0,2176	0,1021
4,8000	-0,0732	0,0880	-0,8326	0,4054	-0,2460	0,0995

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apibendrinant moderacijos analizę, galima teigti, kad organizacinės kultūros nuoseklumo dimensija reikšmingą poveikį turi ekonominių įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ryšiui su darbuotojų ketinimu išeiti, kai mediatorius – emocinis ir tėstinis įsipareigojimas. Misijos dimensija taip pat reikšmingai stiprina ekonominių iniciatyvų poveikį emociniam įsipareigojimui, kuris kaip tarpininkas mažina nepriklausomo kintamojo įtaką priklausomam. Taigi galima teigti, jog organizacinė kultūra veikia kaip svarbi priemonė sumažinant tik ekonominių iniciatyvų daromą teigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją.

3.7. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Magistro baigiamajame darbe buvo iškeltos 72 hipotezės, kurių tikrinimas leido ištirti, kaip skirtingos įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos veikia darbuotojų ketinimą išeiti, kai darbuotojų įsipareigojimo lygiai atlieka mediacinį, o organizacinės kultūros dimensijos moderacinį vaidmenį. Gauti hipotezių tikrinimo rezultatai pateikti 31 lentelėje.

31 lentelė

Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Nr.	Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
H _{1.1}	Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = -0,582$
H _{1.2}	Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.	Atmesta	$p < 0,001$, $\beta = 0,279$
H _{1.3}	Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = -0,353$
H _{2.1}	Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = 0,395$
H _{2.2}	Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.	Atmesta	$p = 0,228$, $\beta = -0,073$
H _{2.3}	Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = 0,362$
H _{2.4}	Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = 0,614$
H _{2.5}	Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.	Atmesta	$p = 0,311$, $\beta = -0,060$
H _{2.6}	Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui.	Atmesta	$p = 0,125$, $\beta = 0,076$
H _{2.7}	Įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = 0,374$
H _{2.8}	Įmonių socialinės atsakomybės ekonominės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.	Atmesta	$p < 0,001$, $\beta = -0,270$
H _{2.9}	Įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginės iniciatyvos daro teigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = 0,518$
H _{3.1}	Emocinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = -0,689$
H _{3.2}	Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.	Atmesta	$p = 0,073$, $\beta = -0,070$
H _{3.3}	Tęstinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui išeiti.	Priimta	$p < 0,001$, $\beta = -0,204$
H _{4.1}	Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,4924, BootULCI = -0,3711

31 lentelės tęsinys

H _{4.2}	Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Pilna mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,6144, BootULCI = -0,4550
H _{4.3}	Darbuotojų emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Pilna mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,3700, BootULCI = -0,2730
H _{4.4}	Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,4442, BootULCI = -0,3225
H _{4.5}	Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,4486, BootULCI = -0,3059
H _{4.6}	Darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,2044, BootULCI = -0,1264
H _{4.7}	Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,2835, BootULCI = -0,1880
H _{4.8}	Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,3584, BootULCI = -0,2256
H _{4.9}	Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Priimta	Dalinė mediacija. Netiesioginis X efektas Y: BootLLCI = -0,2591, BootULCI = -0,1762
H _{5.1}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,2360
H _{5.2}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,1714

31 lentelės tęsinys

H _{5,3}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,5146
H _{5,4}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3412
H _{5,5}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,2734
H _{5,6}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,5177
H _{5,7}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3924
H _{5,8}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,4921
H _{5,9}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,5305
H _{5,10}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3010
H _{5,11}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3378
H _{5,12}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,6628
H _{5,13}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,1021
H _{5,14}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Priimta	p = 0,0210
H _{5,15}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3068

31 lentelės tęsinys

H _{5.16}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Priimta	p = 0,0335
H _{5.17}	Organizacinės kultūros išitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,1490
H _{5.18}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,0616
H _{5.19}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,4425
H _{5.20}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,0688
H _{5.21}	Organizacinės kultūros išitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3500
H _{5.22}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,1092
H _{5.23}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,1389
H _{5.24}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,9345
H _{5.25}	Organizacinės kultūros išitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,9348
H _{5.26}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,6349
H _{5.27}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,7115
H _{5.28}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,9609

31 lentelės tęsinys

H _{5.29}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,5575
H _{5.30}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3127
H _{5.31}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,9814
H _{5.32}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,6115
H _{5.33}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,5043
H _{5.34}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,7762
H _{5.35}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,3526
H _{5.36}	Organizacinės kultūros misija moderuoja mediacinį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir tęstinio darbuotojų įsipareigojimo.	Atmesta	p = 0,9345
H _{6.1}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,5086
H _{6.2}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,2344
H _{6.3}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,4293
H _{6.4}	Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės socialinių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,5477
H _{6.5}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,3523

31 lentelės tęsinys

H _{6.6}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,1765
H _{6.7}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,4149
H _{6.8}	Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,2349
H _{6.9}	Organizacinės kultūros įsitraukimas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,5608
H _{6.10}	Organizacinės kultūros nuoseklumas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,5317
H _{6.11}	Organizacinės kultūros prisitaikymas moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,4632
H _{6.12}	Organizacinės kultūros misija moderuoja ryšį tarp tarp įmonių socialinės atsakomybės aplinkosauginių iniciatyvų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	Atmesta	p = 0,3080

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo patvirtinta dalis iškeltų hipotezių, o likusios – atmestos. Tyrimo duomenys atskleidė, jog įmonių socialinės atsakomybės socialinės bei aplinkosauginės iniciatyvos turi statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti, kai tuo tarpu ekonominės – siejasi su didesne darbuotojų kaitos rizika. Šie rezultatai patvirtina mokslinės literatūros autorių išvadas, kad darbuotojų gerovę ir visuomeninę atsakomybę akcentuojančio iniciatyvos yra efektyviausios kaip darbuotojų išlaikymo priemonės (Glavas ir Godwin, 2013; Nejati ir kt., 2021; Dobrosavljevič ir Urošević, 2021).

Empiriniame tyrime taip pat nustatyta, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos paaiškina net 42,1 proc. darbuotojų įsipareigojimo variacijos. Socialinės iniciatyvos labiausiai stiprina emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, o aplinkosauginės – tęstinį. Tiesa, ir šiuo atveju ekonominės įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos pasižymi neigiamu poveikiu darbuotojų įsipareigojimo formoms. Taigi gauti rezultatai iš dalies pagrindžia Bouraoui ir kt. (2020), De Silva ir kt. (2021) tyrimus, kad ĮSA iniciatyvos stipriausią poveikį turi emociniam darbuotojų įsipareigojimui.

Analizuojant darbuotojų įsipareigojimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas, nustatyta, kad visi įsipareigojimo lygiai daro statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti. Emocinis įsipareigojimas, kaip ir Meyer ir kt. (2002), Murray ir Holmes (2021) tyrimuose, išsiskyrė kaip stipriausias veiksnys mažinantis darbuotojų kaitą. Pabrėžtina, jog šis darbuotojų įsipareigojimo lygis turi net tris kartus reikšmingesnį poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją nei tėstinis, todėl pagrindžia Nguyen ir Can (2024) atlikto tyrimo rezultatus, kad tėstinis įsipareigojimas pasižymi silpnesniu poveikiu nei emocinis.

Mediacijos analizės rezultatai papildė Bayode ir Duarte (2022) išvadą, jog socialiai atsakingos organizacijos didina darbuotojų įsipareigojimą ir tokiu būdu prisideda prie darbuotojų išlaikymo. Tiesa, šiame darbe atlikus išsamų tyrimą, nustatyta, jog emocinis įsipareigojimas ir šiuo atveju turi stipriausią įtaką, ypač, medijuojant ekonominių ir aplinkosauginių iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui palikti. Tėstinis ir normatyvinis įsipareigojimas veikė tik kaip dalinis mediatorius visų iniciatyvų atžvilgiu darbuotojų ketinimo išeiti ryšiui.

Moderacijos analizė parodė, jog organizacinės kultūros dimensijos ne visais atvejais keičia įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį darbuotojų įsipareigojimui ir ketinimui palikti organizaciją. Tyrimo metu nustatyta, kad nuoseklumo ir misijos dimensijos gali sustiprinti tik ekonominių iniciatyvų poveikį emociniam darbuotojų įsipareigojimui. Taip moderuotas mediacijos efektas atskleidė, jog organizacinės kultūros nuoseklumo dimensija keičia ekonominių iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją per tėstinį įsipareigojimą, tačiau tik iki tam tikro intensyvumo lygio. Taigi gauti rezultatai iš dalies patvirtina iš Espasandin-Bustelo ir kt. (2021) tyrimo suformuotą prielaidą, kad organizacinės kultūros dimensijos gali turėti reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų elgsenai.

Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, jog įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos ir darbuotojų įsipareigojimas yra reikšmingai susiję su darbuotojų kaita. Visgi moderacijos vaidmuo šiame modelyje parodė, kad organizacinės kultūros dimensijos daugeliu atveju nebuvo statistiškai reikšmingos ir poveikis pasireiškia tik tam tikromis sąlygomis ar per konkrečias dimensijas. Atsižvelgiant į tai, ateities tyrimuose siūloma šį konstrukta nagrinėti kaip tarpinį, o ne moderuojantį kintamąjį. Taip pat rekomenduojama įtraukti platesnį organizacinį ir socialinį kontekstą, kuris galėtų padėti geriau paaiškinti, kokiomis aplinkybėmis organizacinė kultūra tampa reikšmingu veiksnio darbuotojų sprendimams dėl pasitraukimo iš organizacijos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad ĮSA teikia naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojų gerovei, tačiau kiekviena iniciatyvos rūšis turi skirtingą poveikį. Socialinės iniciatyvos stiprina darbuotojų gerovę, lojalumą, motyvaciją ir mažina darbuotojų kaitą. Ekonominės iniciatyvos prisideda prie reputacijos, inovacijų ir finansinio stabilumo, tačiau jų poveiki darbuotojams dažnai būna netiesioginis. Aplinkosauginės iniciatyvos literatūroje pabrėžiama, kad reikšmingai prisideda prie organizacijos įvaizdžio gerinimo, kaštų mažinimo ir stiprina visuomenės tvarumo suvokimą, kai procesai iškomunikuojami tinkamai ir pagrįstai. Taigi šios įžvalgos atskleidžia, kad įmonių socialinė atsakomybė negali būti vertinama kaip vienalytis konstruktas, nes jos iniciatyvų sritys skirtingai veikia darbuotojus bei visuomenę.
2. Literatūros šaltiniai atskleidė, kad darbuotojų įsipareigojimas susideda iš trijų lygių: emocinio, normatyvinio ir tęstinio, kurie skirtingai veikia darbuotojų elgesį. Emocinis įsipareigojimas siejamas su tapatinimusi ir pasididžiavimu organizacija, normatyvinis – su moraline pareiga likti, o tęstinis – su išėjimo kaštų vertinimu. Atlikta tyrimų analizė vieningai pabrėžė, kad emocinis įsipareigojimas yra stipriausias darbuotojų kaitą mažinantis veiksnys.
3. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacinė kultūra susideda iš vertybių, normų, simbolių ir elgesio taisyklių, kurios prisideda prie darbuotojų tapatumo su organizacija ir elgesio formavimo. Denisono modelis parodė, kad keturios kultūros dimensijos (įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikymas ir misija) yra esminės kuriant mažinančią darbuotojų kaitą ir stiprinančią darbuotojų įsipareigojimą organizacinę aplinką. Taigi organizacinė kultūra yra tiek psichologinis, tiek struktūrinis darinys veikiantis organizacijos sėkmę.
4. Remiantis mokslinės literatūros analize, darbuotojų ketinimą išeiti lemia ne vien darbo sąlygos, bet ir lyderystės kokybė, įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, vertybinis suderinamumas, emocinė aplinka bei karjeros galimybės. Europos ir JAV tyrimų palyginimas atskleidė, kad darbuotojų kaita yra opi problema globaliai, tačiau ją įprastai stiprina prasti vadovų sprendimai, silpnas ryšys su organizacija ir darbo funkcijų neaiškumas. Taigi tai patvirtina, jog darbuotojų ketinimas palikti organizaciją yra tiesiogiai susijęs su ĮSA, organizacine kultūra ir darbuotojų įsipareigojimu.
5. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojai labiausiai vertina įmonių socialinės atsakomybės socialines iniciatyvas, kurios tiesiogiai stiprina jų įsipareigojimą organizacijai. Aplinkosauginės iniciatyvos taip pat siejamos su teigiamu poveikiu, tačiau silpnėsiu nei socialinių. Priešingai, ekonominės iniciatyvos didina darbuotojų ketinimą išeiti, kas rodo, jog

darbuotojai tokias iniciatyvas suvokia kaip verslo funkcijas, o ne socialinių organizacijos rūpestį.

6. Empiriniai rezultatai patvirtino mokslinėje literatūroje akcentuoto emocinio įsipareigojimo reikšmingą vaidmenį kaip mediatorius tarp ĮSA iniciatyvų ir ketinimo išeiti. Tiesa, socialinės iniciatyvos turėjo tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį, o ekonominės ir aplinkosauginės – tik netiesioginį per emocinį įsipareigojimą. Normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo efektas pastebėtas tik socialinių iniciatyvų atveju, o iš visų silpniausiai reikšmingas buvo tęstinis.
7. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad organizacinės kultūros nuoseklumo ir misijos dimensijos stiprina ekonominių įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį emociniam įsipareigojimui. Taigi organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys siekiant sumažinti ekonominių iniciatyvų daromą teigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją.

Remiantis atlikta analize, pateikiami tokie pasiūlymai:

1. Atsižvelgiant į tai, kad įmonių socialinės atsakomybės socialinės iniciatyvos turėjo stipriausią poveikį emociniam, normatyviniam ir tęsiniam įsipareigojimui bei reikšmingai mažino ketinimą išeiti, organizacijoms siūloma sistemingai plėsti į darbuotojų orientuotas priemones – gerovės programas, bendruomeniškumo projektus bei paramos sistemas.
2. Empirinis tyrimas atskleidė, kad ekonominės iniciatyvos didina darbuotojų ketinimą išeiti ir mažina jų įsipareigojimą, nes darbuotojai jas interpretuoja kaip pelno siekiančias, o ne socialias iniciatyvas. Atsižvelgiant į tai, organizacijoms siūloma finansinius sprendimus aiškiai susieti su darbuotojų gerove, ilgalaikėmis karjeros galimybėmis, darbo sąlygų gerinimu ir organizacijos tvarumu.
3. Gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis įsipareigojimas reikšmingai mažina ketinimo išeiti tikimybę, todėl rekomenduojama kurti emocinio įtraukimo strategiją, apimančią pripažinimo sistemas, prasmingo darbo patirtis, identifikacijos su organizacija stiprinimą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.
4. Atliktas tyrimas parodė, kad nuoseklumas ir aiški misija yra vienintelės organizacinės kultūros dimensijos, reikšmingai moderavusios ĮSA poveikį emociniam įsipareigojimui. Remiantis tuo, organizacijoms siūloma investuoti į vertybių sistemos aiškumą, nuosekliai ir aiškiai komunikuoti organizacijos tikslą bei užtikrinti, kad strateginiai sprendimai atitiktų organizacijos identitetą.
5. Apibendrinus visus tyrimo rezultatus pastebėta, kad nei ĮSA iniciatyvos, nei organizacinės kultūros dimensijos, nei darbuotojų įsipareigojimo lygiai negali visiškai pilnai paaiškinti darbuotojų elgsenos atskirai, nes poveikis atsiranda tik per jų tarpusavio sąveikas, todėl siūloma kurti sisteminę strategiją, apimančią visus veiksnius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abane, J.A., Adamtey, R., Ayim, V.O. (2022) Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(34). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Abdullah, M. S., Toycan, M., Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Custos eagronegocio on line*, 13(2), 156-175.
- Achmad, W. (2022). Corporate Social Responsibility and Zakat: A Model of Philanthropy in the Society Era 5.0. *Jurnal Scientia*, 11(1). <http://infor.seaninstitute.org/index.php>
- Akpa, O., Asikhia, U., Nneji, E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3, 361. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Alnehabi, M., Al-Mekhlafi, A. B. A. (2023). The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914202>
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Anwar, G., Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6.
- Anwar, K., Ghafoor, C. (2017). Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences Educational Studies*, 4(2), 53.
- Anwar, K., Qadir, G. H. A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>

- Bayode, O. T., Duarte, A. P. (2022). Examining the Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Turnover Intention: Evidence from Nigeria. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040150>
- Barauskaite, G., Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Becker, S.H. (1960). Notes of the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Affective Commitment: A Moderated Mediation Study. *Sustainability*, 12(14), 5833. <https://doi.org/10.3390/su12145833>
- Bowen HR. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. *Internet Archives*. <https://ia904708.us.archive.org/10/items/in.ernet.dli.2015.126534/2015.126534.Social-Responsibilities-Of-The-Businessman.pdf>
- Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chaffee, E. C. (2017). THE ORIGINS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *University of Cincinnati Law Review*. 85. <https://ssrn.com/abstract=2957820>
- Claver, E., Llopis, J., Gonza Àlez, M. R., Gasco, J. À. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. In *Information Technology People* (Vol. 14, Issue 3). MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Cui, Y., Liu, Y., Mou, J.. (2018). Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. *South African Journal of Economic and management Sciences*. 21. 10.4102/sajems.v21i1.2030.
- Davis K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- de Silva, K. M., de Silva Lokuwaduge, C. S. (2021). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>
- Demianchuk, M., Bezpartochnyi, M., Filipishyna, L., Živitere, M. (2021). The model of achieving a balanced balance between economic efficiency and ecological-social responsibility of digitalized enterprise. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(1), 63–70. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2020.677817>

- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1- 39.
- Dyck A., Lins K. V., Roth L., Wagner H. F. (2018). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, 131 (3), 693-714. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.08.013>
- Dobrosavljević, A., Urošević, S. (2021). Research of the Influence of CSR Dimensions Integration in Business Processes on the Reduction of the Employee Turnover in Apparel Industry Organizations Using AHP and TOPSIS Methods. *Engineering Management Journal*, 34(3), 394–405. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1940043>
- Ertas, N. (2019). Turnover Intentions of Volunteer Resource Managers: The Roles of Work Motivations, Person–Organization Fit, and Emotional Labor. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 741–752. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1506935>
- Espasandín-Bustelo F, Ganaza-Vargas J, Diaz-Carrion R (2021), "Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture". *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43 No. 3 pp. 609–629, doi: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- Europos Komisija. 2011. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/7896_komunikatas-isa-lt.pdf
- Fahmi, I. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Mitra Wacana Media.
- Friedman M. (1963) Capitalism and freedom. University of Chicago Press, Chicago. <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf>
- Fu, S., Tian, M., Ge, Y., Yao, T., Tian, J. (2024). Influencing Factors and Mechanisms of Corporate Social Responsibility Reputation under Green and Low-Carbon Transition: Evidence from Chinese Listed Companies. *Energies*, 17(9). <https://doi.org/10.3390/en17092044>
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., Cooper, J. N. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127–153. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21471>
- George, N. A., Aboobaker, N., Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093–1111. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>

- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Glavas, A., Godwin, L.. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*. 114. 10.1007/s10551-012-1323-5.
- Grover, V., Tseng, S. L., Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Hahn, T., Sharma, G., Glavas, A. (2024). Employee-CSR Tensions: Drivers of Employee (Dis)Engagement with Contested CSR Initiatives. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1364–1392. <https://doi.org/10.1111/joms.12923>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach. The Guilford Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning, p.133
- Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Journal of Socio-Economics*, 39(4), 518–526. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.02.001>
- Herrera, J., de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030841>
- Hishan, S., Abu Mansor, N. (2020). Corporate Social Responsibility: A Literature Review. *Systematic Literature Review and Meta-Analysis Journal*. 1. 57-67. 10.54480/slrml.v1i1.1.
- Hur, H., Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Ye, N., Kueh, T. B., Hou, L., Liu, Y., Yu, H. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>
- International Standard. 2010. Guidance on social responsibility. *ISO 26000*. https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000_2010.pdf

- Kaur Bagga, S., Gera, S., Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kim, J., Milliman, J., Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163–1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- King, N. (2012). Doing Template Analysis. In Symon, G., Cassell, C. (Eds.), *Qualitative Organizational Research* (pp. 426-450). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781526435620.n24>
- Kotler P., Lee N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. *Internet Archives*. <https://archive.org/details/KotlerLeeCorporateSocialResponsibility/page/n3/mode/2up?view=theater>.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, S. Y., Whitford, A. B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 647–671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum029>
- Lietuvos oficialiosios statistikos portalas. 2025. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/> (Žiūrėta 2025-04-12).
- Liu, X., Raghuram, S. (2022). The effects of latent withdrawal profiles on employee turnover, destinations and job performance. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 384–405. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12362>
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*, 7th Ed. New York: McGraw Hill.
- Malysheva, E., Sharikova, J.. (2021). Charity as a Component of Corporate Social Responsibility of Business. 10.1007/978-3-030-60929-0_83.
- McShane, L., Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x>
- McWilliams A, Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 150.

- Mendes, T., Braga, V., Correia, A., Silva, C. (2024). Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective. *Innovation and Management Review*, 20(3), 244–280. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2021-0039>
- Mia, M. A., Ahmad, N. H., Halim, H. A. (2022). The impact of employee turnover on the financial performance of microfinance institutions: A global evidence. *Business and Society Review*, 127(4), 863–889. <https://doi.org/10.1111/basr.12291>
- Michulek, J., Krizanová, A. (2023). Is there an Impact of Company Size and Industry on Corporate Culture? An Empirical Study from the Slovak Republic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.2478/mdke-2023-0001>
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Vol. 153, Academic Press, New York, NY.
- Murray, W. C., Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Newstrom, J., Davies, K. (2002). *Organizational behaviour*. 11th edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Nguyen, X. N., Can, H. N. K. (2024). Antecedents of organizational commitment and its relationship with turnover intention. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 6(4), 20–33. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i4.570>
- Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q., Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective. *Journal of Environmental Management*, 296. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364>
- Nnodim, P. (2024). Corporate Ethos and Justice as Fairness: Aligning CSR with Rawlsian Principles. *Dialogue and Universalism*, (1), 63-81.
- Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., Owusu-Sarfo, J. S. (2024). Assessing the Influence of the Knowledge Management Cycle on Job Satisfaction and Organizational Culture Considering the Interplay of Employee Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 16(20). <https://doi.org/10.3390/su16208728>
- Ohmae K (1982) The strategic triangle: A new perspective on business unit strategy. *European Management Journal* 1(1):38–48. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(82\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(82)80016-9)

- Olayiwola, O., Akeke, S. (2022). Organizational culture dimensions and employees' commitment. *Modern management review*. 27(1). <https://doi.org/10.7862/rz.2022.mmr.05>
- Omoniyi, T. and Adedapo, Y. (2012). Job Involvement & Organizational Commitment as Determinants of Job Performance among Educational Resource Centre Personnel in Oyo State, Nigeria. *European Journal of Globalization and Development Research*, Vol. 5, No. 1, 302-311.
- Paaïs, M., Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.
- Pan, X., Sinha, P., Chen, X. (2021). Corporate social responsibility and eco-innovation: The triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214–228. <https://doi.org/10.1002/csr.2043>
- Pareek, U. (2004), Understanding Organizational Behavior. New Delhi: Oxford University Press
- Paruzel, A., Schmidt, L., Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 393). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136189>
- Pathiranage, Y., Jayatilake, L., Abeysekera, R.. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *Journal of Management Accounting and Economics*. 7. 522-544.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies.
- Peterson, J. R. (2023). Employee bonding and turnover efficiency. *Journal of Economics and Management Strategy*, 32(1), 223–244. <https://doi.org/10.1111/jems.12499>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. In *Quarterly* (Vol. 24, Issue 4).
- Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., Cegarra-Navarro, J. G. (2015). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (7th ed.). London, UK: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. (2001) Organizational Behavior. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.

- Rodrigo, P., Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Saha, R., Shashi, Cerchione, R., Singh, R., Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409–429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>
- Saleh, Y. A. B. (2022). Using the Concept of Precedence as an Approach to Explain the Logical Interaction and Interrelationships among Corporate Social Responsibilities: Battal's CSR Train VS. Carroll's CSR Pyramid. *Universal Journal of Business and Management*, 2(1), 1–37. <https://www.scipublications.com/journal/index.php/ujbm/article/view/484>
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., Wieseke, J. (2019). Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc
- Setiawan Wibowo, T., Suhendi, D., Made Adi Suwandana, I., Widia Nurdiani, T., Malini Lubis, F., Mahardhika Surabaya, S., Al-Khairiyah, U., Ngurah Rai, U. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal*, 7(2), 2023. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA>
- Siehl, C., Martin, J. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Simbai, M., Kudzanai, M., Tinashe, R. (2024). Corporate Social Responsibility Initiatives and Community Development: A Review of Literature on the Prospects and Challenges in Developing Countries. *Indonesian Journal of Community Services*, 3(2), 158–166. <https://doi.org/10.47540/ijcs.v3i2.1578>
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143–163. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>
- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Steiner, D. D. (2020). Organizational justice. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/ore/9780190236557.013.555>

- Szczepańska, K., Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. 100:457-468. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34>
- Tellis, G. J. (2013). *Unrelenting innovation: How to create a culture of market dominance*. USA: Jossey-Bass
- The World Bank Group. 2004. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: Talking stock. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/548301468313740636/pdf/346560CSR1Talking1Stock.pdf>
- Tosun, P., Tavşan, N. (2024). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer happiness and brand admiration. *Management Decision*, 62(2), 665–684. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1441>
- United Nation Industrial Development Organization (UNIDO). 2022. Prieiga internetu: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness-competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility-corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (Žiūrėta 2024-10-27)
- Valyte-Zeimiene, D., Buksnyte-Marmiene, L. (2023). Relationship between employees' attributions of corporate social responsibility, organisational justice and turnover intention: evidence from a post-Soviet country. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1051–1067. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2022-0040>
- Vilkaitė-Vaitonė, N., Sologubas, S. 2019. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: Teorinės išvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49 (1), 27–34. DOI: 10.21277/jmd.v49i1.207
- Vu, D. M., Ha, N. T., Ngo, T. V. N., Pham, H. T., Duong, C. D. (2022). Environmental corporate social responsibility initiatives and green purchase intention: an application of the extended theory of planned behavior. *Social Responsibility Journal*, 18(8), 1627–1645. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2021-0220>
- Vveinhardt, J., Sroka, W. (2021). Independent variables affecting employee behaviour in socially responsible organisations: Working environment in Lithuania and Poland. *Engineering Economics*, 32(3), 266–277. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.3.28651>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wood D.(1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 758-69. <https://doi.org/10.2307/258977>

- Wu CC, Cheng FC., Sheh DY. (2023). Exploring the factors affecting the implementation of corporate social responsibility from a strategic perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(179). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01664-4>
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2004.30 p. 201-209.ISSN 1392-1142.

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ
KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO: DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO LYGIŲ
MEDIACINIS VAIDMUO IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIMENSIJŲ
MODERUOJANTIS POVEIKIS**

SAIDA MAČIANSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

81 puslapis, 31 lentelė, 9 paveikslai, 110 literatūros šaltinių.

Pagrindinis šio magistro tikslas – nustatyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų, organizacinės kultūros dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo lygių sąsajas bei jų įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo.

Darbą sudaro trys dalys – literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Literatūros analizėje apžvelgta įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos raida – nuo ankstyvųjų požiūrių, orientuotų į ekonominę naudą, iki šiuolaikinio, apimančio socialinius, ekonominius, aplinkosauginius, bei jų formavimąsi lemiantys veiksniai. Išanalizuoti pagrindiniai ĮSA apibrėžimai, pateikti tiek mokslininkų, tiek tarptautinių organizacijų (JT, Europos Komisijos, ISO), pabrėžė. Kad šiandien ĮSA laikoma ne tik moraline pareiga, bet ir strateginiu įrankiu, padedančiu organizacijoms siekti konkurencinio pranašumo. Tolimesnė literatūros analizė skirta darbuotojų ketinimo palikti organizaciją problemai, kurios metu nustatyta, kad jai įtakos turi organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimo lygmenys. Išnagrinėtos galimos tarpusavio sąsajos atskleidė, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos ir stipri organizacinė kultūra gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą, jų lojalumą ir galiausiai sumažinti ketinimą palikti darbą.

Remiantis literatūros analize, buvo atliktas empirinis kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 584 dirbantys respondentai ir turintys ne trumpesnę nei 6 mėnesių darbo patirtį vienoje organizacijoje. Duomenys surinkti naudojant struktūrizuotą klausimyną, apdoroti SPSS programa, o tyrimo skalės parinktos remiantis mokslinėje literatūroje empiriškai patikrintais instrumentais. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos yra reikšmingai susijusios su mažesniu darbuotojų ketinimu palikti darbą, ypač tada, kai jos stiprina darbuotojų emocinį įsipareigojimą.

Taip pat rezultatai atskleidė, socialiai atsakinga veikla, orientuota į darbuotojų gerovę, prisideda prie stipresnio ryšio su organizacija ir mažesne darbuotojų kaita. Taip pat nustatyta, kad organizacinės kultūros dimensijos: nuoseklumas ir misija, veikia kaip svarbus moderuojantis veiksnys, sustiprinantis įmonių socialinės atsakomybės ekonominių iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui išeiti.

Išvadose ir rekomendacijose pateikiamos įžvalgos, kurios gali būti naudingos organizacijoms, siekiančioms efektyviau taikyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir stiprinti darbuotojų išlaikymą. Autorė mano, kad tyrimo rezultatai padės praplėsti mokslinėje literatūroje suformuotas įžvalgas ir rekomenduojama tyrimą plėtoti toliau, taikant skirtingus modelius.

**THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INITIATIVES ON
EMPLOYEES' INTENTION TO LEAVE THEIR JOBS: THE MEDIATING ROLE OF
EMPLOYEE COMMITMENT LEVELS AND THE MODERATING EFFECT OF
ORGANIZATIONAL CULTURE DIMENSIONS**

SAIDA MAČIANSKAITĖ

Master's thesis

Human Resource Management Program

Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University

Supervisor – dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

81 pages, 31 tables, 9 figures, 110 references.

The main objective of this master's thesis is to identify the links between corporate social responsibility initiatives, organizational culture dimensions, and employee commitment levels, as well as their impact on employees' intention to leave their jobs.

The thesis consists of three parts: literature review, research and its results, conclusions and recommendations.

The literature review covers the development of the concept of corporate social responsibility – from early approaches focused on economic benefits to the contemporary approach, which encompasses social, economic, and environmental aspects, as well as the factors that influence their formation. The main definitions of CSR provided by both scientists and international organizations (UN, European Commission, ISO) are analyzed and emphasized. Today, CSR is considered not only a moral obligation, but also a strategic tool that helps organizations achieve competitive advantage. Further analysis of the literature focuses on the problem of employee turnover, which has been found to be influenced by organizational culture and levels of employee commitment. The possible interrelationships examined revealed that corporate social responsibility initiatives and a strong organizational culture can increase employee commitment and loyalty and ultimately reduce the intention to leave the job.

Based on the literature review, an empirical quantitative study was conducted with 584 working respondents who had at least 6 months of work experience in one organization. The data was collected using a structured questionnaire, processed using SPSS software, and the research scales were selected based on instruments that have been empirically tested in scientific literature. The results of the study showed that corporate social responsibility initiatives are significantly associated with a lower intention to leave among employees, especially when they strengthen employees' emotional commitment. The results also revealed that socially responsible activities focused on employee well-being contribute to a stronger connection with the organization and lower employee turnover. It was also found that the dimensions of organizational culture: consistency and mission, act as an important moderating factor, reinforcing the impact of corporate social responsibility economic initiatives on employee turnover intentions.

The conclusions and recommendations provide insights that may be useful for organizations seeking to implement corporate social responsibility initiatives more effectively and strengthen employee retention. The author believes that the results of the study will help to expand the insights formed in the scientific literature, and it is recommended that the study be further developed using different models.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Esu Saida Mačianskaitė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programos 2 kurso studentė. Atlieku tyrimą, kuriame siekiu išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, medijuojant darbuotojų įsipareigojimo lygiams ir moderuojant organizacinei kultūrai.

Tyrime kviečiu dalyvauti visus Lietuvoje dirbančius asmenis, kurie vienoje darbovietėje yra turėję ne trumpesnę nei 6 mėnesių stažą.

Anketa yra anoniminė, o surinkti ir apibendrinti rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe.

1. Jūsų darbo patirtis vienoje darbovietėje:

- iki 6 mėnesių
- 6 mėn. – 2 m.
- 3 – 10 m.
- 11 – 20 m.
- Daugiau nei 20 metų

2. Įvertinkite darbovietės, kurioje dirbote ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį, socialinės atsakomybės iniciatyvas. Mano organizacijoje:

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
remiame neįgaliųjų ir socialinės atskirties riziką patiriančių asmenų įdarbinimą.	1	2	3	4	5
skatiname darbuotojų mokymąsi ir profesinį tobulėjimą.	1	2	3	4	5
laikomės standartų, susijusių su darbo rizikomis, sveikatos, saugos ir higienos programomis.	1	2	3	4	5
esame įsipareigoję kurti naujas darbo vietas.	1	2	3	4	5
taikome žmogiškųjų išteklių politiką, padedančią derinti darbuotojų profesinį ir asmeninį gyvenimą.	1	2	3	4	5
atsižvelgiame į darbuotojų iniciatyvas ir pasiūlymus priimant valdymo sprendimus.	1	2	3	4	5

esame įsipareigoję gerinti darbuotojų gyvenimo kokybę.	1	2	3	4	5
visiems darbuotojams sudaromos vienodos galimybės be jokios diskriminacijos.	1	2	3	4	5
dalyvaujame socialiniuose bendruomenės projektuose (rėmimo, labdaros ir pan.).	1	2	3	4	5
suprantame pensijų planų darbuotojams svarbą.	1	2	3	4	5
ypač rūpinamės tuo, kad klientams siūlytume aukštos kokybės produktus ir (ar) paslaugas.	1	2	3	4	5
produktai ir (ar) paslaugos atitinka nacionalinius ir tarptautinius kokybės standartus (pvz., ISO standartus).	1	2	3	4	5
pasižymi geriausiu kainos ir kokybės santykiu savo produktams ir (ar) paslaugoms.	1	2	3	4	5
produktų ir (ar) paslaugų garantijos sąlygos yra platesnės nei rinkos vidurkis.	1	2	3	4	5
klientams teikiame tikslią ir išsamią informaciją apie savo produktus ir (ar) paslaugas.	1	2	3	4	5
vartotojų teisių gerbimas yra vienas iš valdymo prioritetų.	1	2	3	4	5
skatiname verslo ryšius su tiekėjais iš to paties regiono.	1	2	3	4	5
turime veiksmingas procedūras klientų skundams nagrinėti.	1	2	3	4	5
aiškiai ir tiksliai pateikiame informaciją produktų etiketėse apie garantinius įsipareigojimus.	1	2	3	4	5
turime oficialią procedūrą sąveikai ir dialogui su klientais, tiekėjais bei kitomis suinteresuotomis šalimis.	1	2	3	4	5
siekiame mažinti neigiamą poveikį aplinkai naudodami aplinkai draugiškus produktus.	1	2	3	4	5
investuojame į energijos taupymo programas.	1	2	3	4	5
įgyvendiname programas, skirtas alternatyvių energijos šaltinių diegimui.	1	2	3	4	5
dalyvaujame veiklose, susijusiose su gamtinės aplinkos apsauga ir gerinimu.	1	2	3	4	5
palaikome išmetamųjų dujų ir atliekų mažinimą bei medžiagų perdirbimą.	1	2	3	4	5
pozityviai vertiname ekologiškų prekių naudojimą, pirkimą ar gamybą.	1	2	3	4	5
vertiname perdirbamų pakuočių ir talpų naudojimą.	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite savo būseną darbovietėje, kurioje dirbote ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš būčiau labai laimingas (–a), galėdamas (–a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
Aš tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties/pačios problemos.	1	2	3	4	5
Aš neįsivažiuoju stipraus ryšio savo organizacijai.	1	2	3	4	5

Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs/(-usi)“ prie šios organizacijos.	1	2	3	4	5
Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ savo organizacijoje.	1	2	3	4	5
Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia.	1	2	3	4	5
Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas.	1	2	3	4	5
Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.	1	2	3	4	5
Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją.	1	2	3	4	5
Manau, kad turiu labai mažai pasirinkimo galimybių svarstyti apie išėjimą iš šios organizacijos.	1	2	3	4	5
Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (-usi) savęs šiai organizacijai.	1	2	3	4	5
Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka.	1	2	3	4	5
Nejaučiu jokios pareigos likti pas dabartinį darbdavį.	1	2	3	4	5
Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga.	1	2	3	4	5
Aš jausčiausi kaltas (-a), jei dabar palikčiau savo organizaciją.	1	2	3	4	5
Ši organizacija yra verta mano lojalumo.	1	2	3	4	5
Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms.	1	2	3	4	5
Aš esu daug skolingas (-a) savo organizacijai.	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite vyraujančią įsitraukimą darbovietėje, kurioje dirbote ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dauguma darbuotojų yra stipriai įsitraukę į savo darbą.	1	2	3	4	5
Sprendimai paprastai priimami tame lygyje, kuriame yra geriausia informacija.	1	2	3	4	5
Informacija yra plačiai dalijamasi, kad kiekvienas galėtų gauti reikiamą informaciją tada, kai jos reikia.	1	2	3	4	5
Visi tiki, kad gali turėti teigiamą poveikį.	1	2	3	4	5
Verslo planavimas yra nuolatinis procesas ir į jį tam tikru mastu įtraukiami visi.	1	2	3	4	5
Mano organizacijoje aktyviai skatinamas bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių.	1	2	3	4	5
Žmonės dirba tarsi būtų vienos komandos dalis.	1	2	3	4	5
Darbas atliekamas pasitelkiant komandų bendradarbiavimą, o ne hierarchinį valdymą.	1	2	3	4	5

Komandos yra pagrindinis mūsų organizacijos veiklos pagrindas.	1	2	3	4	5
Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas žmogus matytų savo pareigų ryšį su organizacijos tikslais.	1	2	3	4	5
Mano organizacijoje deleguojami įgaliojimai, kad žmonės galėtų veikti savarankiškai.	1	2	3	4	5
„Rezervinis pajėgumas“ (žmonių gebėjimai) nuolat tobulinamas.	1	2	3	4	5
Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių ugdymą.	1	2	3	4	5
Žmonių gebėjimai laikomi svarbiu konkurenciniu pranašumu.	1	2	3	4	5
Problemų dažnai kyla todėl, kad neturime reikiamų įgūdžių darbui atlikti.	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite vyraujančią nuoseklumą darbovietėje, kurioje dirbate ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovai ir lyderiai elgiasi taip, kaip patys skelbia.	1	2	3	4	5
Organizacijoje vyrauja būdingas valdymo stilius ir aiškiai apibrėžtos valdymo praktikos.	1	2	3	4	5
Organizacijoje yra aiški ir nuosekli vertybių sistema, kuri lemia mūsų veiklos principus.	1	2	3	4	5
Ignoruoti pagrindines vertybes gali sukelti rimtų pasekmių.	1	2	3	4	5
Organizacijoje galioja etikos kodeksas, kuris nurodo, kas yra teisinga, o kas – ne.	1	2	3	4	5
Kilus nesutarimams, dedame pastangas siekdami abiem pusėms naudingų sprendimų.	1	2	3	4	5
Organizacijoje vyrauja stipri organizacinė kultūra.	1	2	3	4	5
Net ir sudėtingais klausimais lengvai pasiekiamas sutarimas.	1	2	3	4	5
Dažnai susiduriame su sunkumais pasiekiant susitarimą dėl esminių klausimų.	1	2	3	4	5
Yra aiškus susitarimas, kaip tinkamai ar netinkamai reikia atlikti užduotis.	1	2	3	4	5
Mūsų verslo vykdymo būdas yra labai nuoseklus ir nuspėjamas.	1	2	3	4	5
Skirtingų padalinių darbuotojai dalijasi bendra perspektyva.	1	2	3	4	5
Projektus tarp skirtingų organizacijos padalinių koordinuoti yra lengva.	1	2	3	4	5
Bendradarbiauti su žmogumi iš kito organizacijos padalinio – tarsi dirbti su asmeniu iš visai kitos organizacijos.	1	2	3	4	5
Organizacijoje tikslai tarp skirtingų lygių yra gerai suderinti.	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite vyraujančią prisitaikymą darbovietėje, kurioje dirbate ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbo atlikimo būdas yra lankstus ir lengvai keičiamas.	1	2	3	4	5
Į pokyčius verslo aplinkoje ir konkurentų veiksmus reaguojame operatyviai.	1	2	3	4	5
Nuolat diegiame naujus ir patobulintus darbo atlikimo būdus.	1	2	3	4	5
Pokyčių įgyvendinimo pastangos dažnai susiduria su pasipriešinimu.	1	2	3	4	5
Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja siekdami įgyvendinti pokyčius.	1	2	3	4	5
Klientų komentarai ir rekomendacijos dažnai paskatina pokyčius.	1	2	3	4	5
Klientų nuomonė tiesiogiai daro įtaką mūsų sprendimams.	1	2	3	4	5
Visi darbuotojai giliai supranta klientų poreikius ir lūkesčius.	1	2	3	4	5
Sprendimuose klientų interesai dažnai ignoruojami.	1	2	3	4	5
Skatiname tiesioginį darbuotojų bendravimą su klientais.	1	2	3	4	5
Nesėkmes laikome galimybėmis mokytis ir tobulėti.	1	2	3	4	5
Inovacijos ir rizikos priėmimas yra skatinami ir apdovanojami.	1	2	3	4	5
Daugybė dalykų „praslysta pro pirštus“.	1	2	3	4	5
Mokymasis yra svarbus mūsų kasdienio darbo tikslas.	1	2	3	4	5
Užtikriname, kad „dešinė ranka žinotų, ką daro kairė“.	1	2	3	4	5

7. Įvertinkite misijos įgyvendinimą darbovietėje, kurioje dirbate ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Turime ilgalaikį tikslą ir kryptį.	1	2	3	4	5
Mūsų strategija verčia kitas organizacijas keisti konkurencijos principus šioje industrijoje.	1	2	3	4	5
Yra aiški misija, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui.	1	2	3	4	5
Turime aiškią ateities strategiją.	1	2	3	4	5
Mūsų strateginė kryptis man nėra aiški.	1	2	3	4	5
Plačiai sutariama dėl organizacijos tikslų.	1	2	3	4	5
Lyderiai kelia ambicingus, tačiau realistiškus tikslus.	1	2	3	4	5

Vadovybė aiškiai iškomunikavo mūsų siekiamus tikslus.	1	2	3	4	5
Nuolat stebime savo pažangą siekiant nustatytų tikslų.	1	2	3	4	5
Žmonės supranta, ką reikia padaryti, kad ilgainiui pasiektume sėkmę.	1	2	3	4	5
Turime bendrą viziją apie tai, kokia organizacija bus ateityje.	1	2	3	4	5
Lyderiai vadovaujami ilgalaikę perspektyvą.	1	2	3	4	5
Trumpalaikis mąstymas dažnai kenkia mūsų ilgalaikę vizijai.	1	2	3	4	5
Mūsų vizija įkvepia ir motyvuoja darbuotojus.	1	2	3	4	5
Gebame patenkinti trumpalaikius poreikius nepažeisdami ilgalaikės vizijos.	1	2	3	4	5

8. Įvertinkite kaip jautėtės/jaučiatės darbovietėje, kurioje dirbote ne trumpesnę nei 6 mėn. laikotarpį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
aš mieliau tęsiu darbą šioje įmonėje, jei būsiu visiškai laisvas pasirinkti.	1	2	3	4
aš tikrai ieškosiu naujo darbo artimiausiu metu.	1	2	3	4
aš dažnai galvoju apie darbo palikimą.	1	2	3	4

9. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Kita

10. Jūsų amžius:

- Iki 30 m.
- 31 – 45 m.
- 46 – 60 m.
- Daugiau nei 61 m.

11. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis
- Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

12. Jūsų įmonės tipas, kurioje dirbote ne trumpesnį nei 6 mėn. laikotarpį:

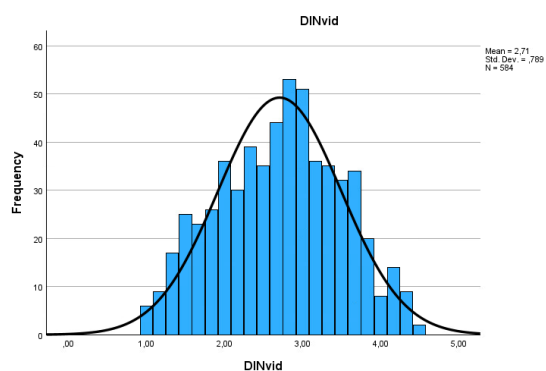
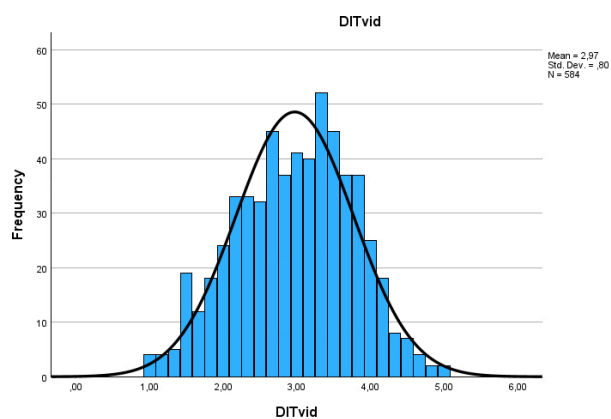
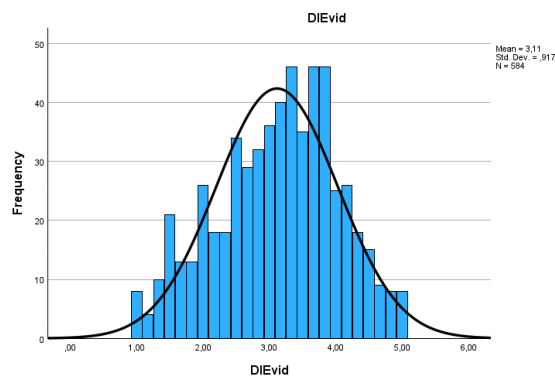
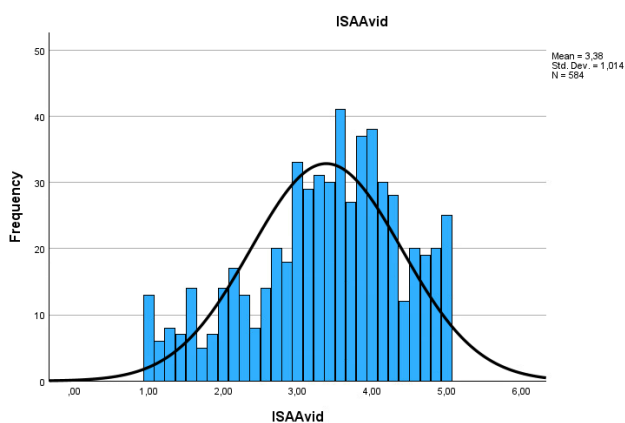
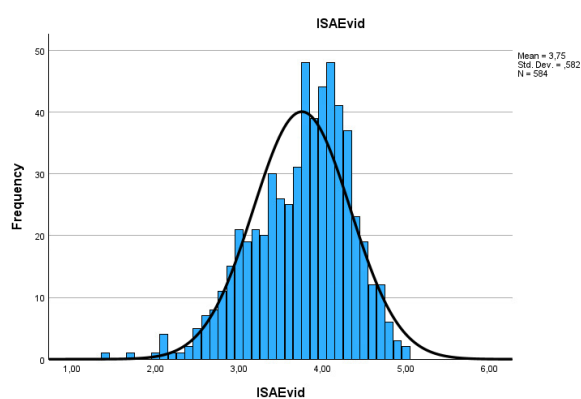
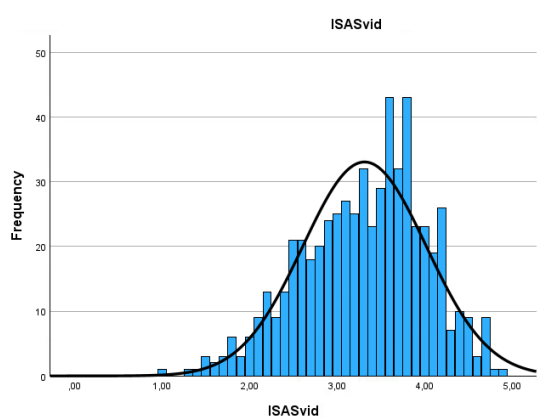
- Valstybinė (biudžetinė)
- Privati

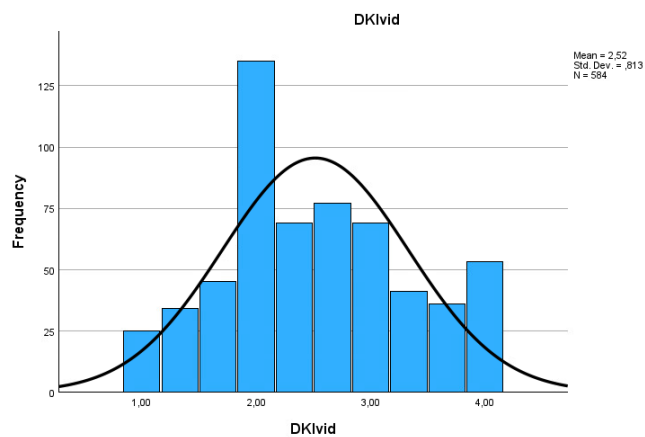
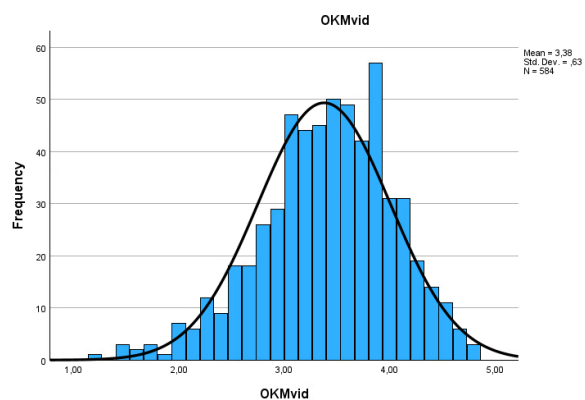
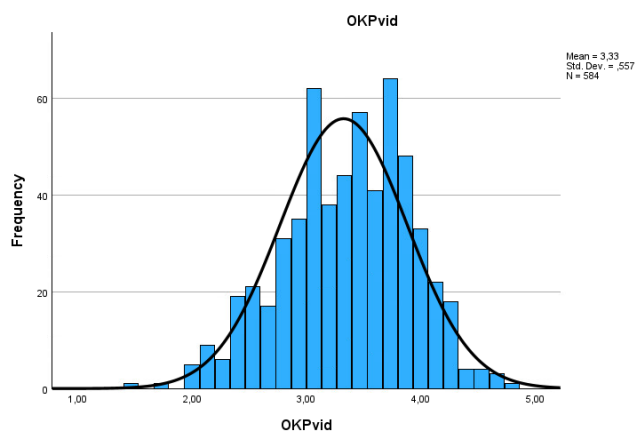
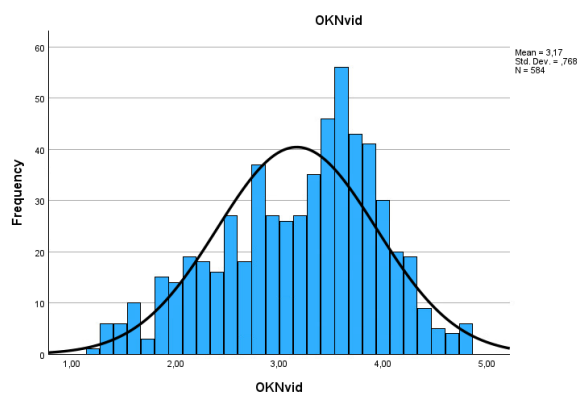
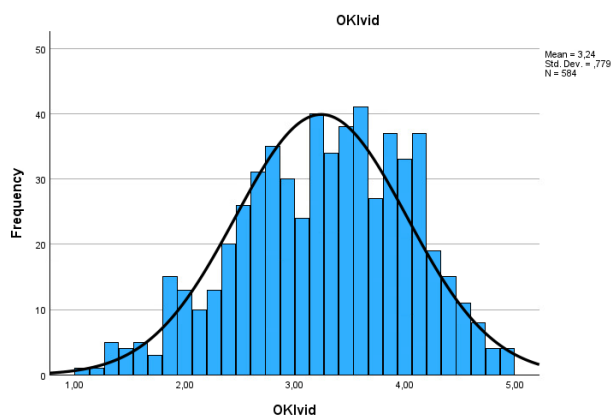
13. Jūsų pareigos darbovietėje, kurioje dirbote ne trumpesnį nei 6 mėn. laikotarpį:

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

2 priedas. Duomenų normalumo tikrinimo rezultatai ir histogramos

		Statistics										
		ISASvid	ISAEvid	ISAAvid	DIEvid	DITvid	DINvid	OKIvid	OKNvid	OKPvid	OKMvid	DKIvid
N	Valid	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,3142	3,7545	3,3833	3,1147	2,9720	2,7072	3,2408	3,1687	3,3260	3,3787	2,5160
Std. Error of Mean		,02918	,02408	,04195	,03794	,03308	,03264	,03223	,03180	,02304	,02606	,03364
Median		3,4000	3,8000	3,5714	3,1667	3,0000	2,8333	3,2667	3,3333	3,4000	3,4000	2,3333
Skewness		-,362	-,599	-,501	-,252	-,152	-,052	-,310	-,418	-,289	-,467	,220
Std. Error of Skewness		,101	,101	,101	,101	,101	,101	,101	,101	,101	,101	,101
Kurtosis		-,257	,297	-,390	-,555	-,510	-,685	-,409	-,443	-,231	,213	-,740
Std. Error of Kurtosis		,202	,202	,202	,202	,202	,202	,202	,202	,202	,202	,202
Minimum		1,00	1,40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,07	1,20	1,47	1,20	1,00
Maximum		4,90	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,93	4,80	4,73	4,80	4,00





3 priedas. Statistinių reikšmingumo testų rezultatai

Pasiskirstymas pagal lytį:

Konstruktas	Dimensija	Vyrai		Moterys		t-test		
		M	SD	M	SD	t	p	P (2-tailed)
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	3,4043	0,67163	3,3065	0,70791	-0,903	0,183	0,367
	Ekonominės	3,8761	0,52670	3,7441	0,58562	-1,479	0,070	0,140
	Aplinkosauginės	3,4379	1,04215	3,3787	1,01211	-0,380	0,352	0,704
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	3,0688	0,98794	3,1186	0,91141	0,353	0,362	0,724
	Testinis	3,1196	0,81775	2,9594	0,79743	-1,305	0,096	0,192
	Normatyvinis	2,7283	0,80612	2,7054	0,78793	-0,189	0,425	0,850
Organizacinė kultūra	Isitraukimas	3,3116	0,81469	3,2347	0,77628	-0,642	0,260	0,521
	Nuoseklumas	3,2638	0,77453	3,1606	0,76814	-0,874	0,191	0,383
	Prisitaikymas	3,3058	0,54751	3,3278	0,55793	0,257	0,399	0,798
	Misija	3,4667	0,59079	3,3711	0,63290	-0,988	0,162	0,324
Darbuotojų ketinimas išeiti		2,4493	0,75757	2,5217	0,81804	0,579	0,281	0,563

Pasiskirstymas pagal amžių:

Konstruktas	Dimensija	Iki 30 m.		31 - 45 m.		46 - 60 m.		Daugiau nei 61 m.		One-way ANOVA	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	P
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	3,3191	0,70001	3,2830	0,73085	3,3191	0,67508	3,3557	0,75796	0,168	0,918
	Ekonominės	3,7144	0,60031	3,7475	0,56056	3,7908	0,57245	3,8049	0,59650	0,714	0,544
	Aplinkosauginės	3,3008	1,02824	3,3323	0,95519	3,4674	1,03224	3,5457	1,02933	1,503	0,213
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	3,0686	0,92584	3,0697	0,97979	3,1561	0,87348	3,2596	0,85501	0,914	0,434
	Testinis	2,9880	0,78463	2,9835	0,79615	2,9663	0,82201	2,9071	0,80939	0,174	0,914
	Normatyvinis	2,7145	0,79803	2,6513	0,78778	2,6879	0,78000	2,8661	0,78104	1,103	0,347
Organizacinė kultūra	Isitraukimas	3,1962	0,79495	3,2572	0,78537	3,2570	0,75011	3,3093	0,79954	0,431	0,731
	Nuoseklumas	3,1078	0,81808	3,1877	0,79804	3,1992	0,70370	3,2470	0,69998	0,767	0,513
	Prisitaikymas	3,2877	0,56085	3,2842	0,56460	3,3707	0,54114	3,4273	0,55862	1,646	0,178
	Misija	3,3391	0,63351	3,4009	0,63170	3,4096	0,62471	3,3749	0,63458	0,473	0,701
Darbuotojų ketinimas išeiti		2,5056	0,82761	2,5745	0,82434	2,5164	0,78702	2,4153	0,81798	0,565	0,638

Pasiskirstymas pagal darbo patirtį:

Konstruktas	Dimensija	6 mėn. - 2 m.		3 - 10 m.		11 - 20 m.		Daugiau nei 20 metų		One-way ANOVA	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	P
Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos	Socialinės	3,2681	0,72415	3,3823	0,66494	3,2975	0,71772	3,3210	0,71092	0,755	0,519
	Ekonominės	3,7508	0,58973	3,7469	0,53048	3,7721	0,61298	3,7516	0,60290	0,049	0,986
	Aplinkosauginės	3,3500	1,00969	3,3139	1,00872	3,5012	1,00836	3,4009	1,03268	0,860	0,462
Darbuotojų įsipareigojimas	Emocinis	3,0846	0,93875	3,0986	0,84732	3,1175	0,95915	3,1774	0,92753	0,276	0,843
	Testinis	2,9503	0,80514	2,9637	0,83071	3,0546	0,75559	2,9341	0,79911	0,578	0,629
	Normatyvinis	2,6693	0,78760	2,7619	0,77219	2,6817	0,80317	2,7258	0,80063	0,447	0,719
Organizacinė kultūra	Isitraukimas	3,2192	0,80326	3,3075	0,71323	3,2180	0,82811	3,2172	0,77040	0,479	0,697
	Nuoseklumas	3,1298	0,81998	3,2671	0,68409	3,1262	0,79066	3,1538	0,75774	1,107	0,346
	Prisitaikymas	3,3103	0,55075	3,3506	0,55433	3,3120	0,62057	3,3349	0,50533	0,182	0,909
	Misija	3,3616	0,66309	3,4259	0,59139	3,3656	0,63566	3,3618	0,61989	0,368	0,776
Darbuotojų ketinimas išeiti		2,5637	0,82106	2,5079	0,80460	2,4590	0,82692	2,5081	0,80251	0,426	0,734

4 priedas. Organizacinės kultūros įsitraukimo, nuoseklumo ir prisitaikymo dimensijų vidurkių vertinimas pagal LSD ir Bonferroni testus

Kintamasis	(I) Išsilavinimas	(J) Išsilavinimas	Vidurkių skirtumas	SE	Sig. LSD	Sig. Bonferroni
Organizacinė kultūra. Įsitraukimas	Vidurinis	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,23893	0,15516	0,124	0,745
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,34163	0,10607	0,001	0,008
		Aukštasis universitetinis	0,11797	0,07726	0,127	0,764
	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	Vidurinis	-0,23893	0,15516	0,124	0,745
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,10270	0,16454	0,533	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,12096	0,14762	0,413	1,000
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0,34163	0,10607	0,001	0,008
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	-0,10270	0,16454	0,533	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,22366	0,09469	0,019	0,111
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0,11797	0,07726	0,127	0,764
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,12096	0,14762	0,413	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,22366	0,09469	0,019	0,111
Organizacinė kultūra. Nuoseklumas	Vidurinis	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,09632	0,15349	0,531	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,26585	0,10493	0,012	0,069
		Aukštasis universitetinis	0,01991	0,07643	0,795	1,000
	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	Vidurinis	-0,09632	0,15349	0,531	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,16952	0,16277	0,298	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,07641	0,14603	0,601	1,000
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0,26585	0,10493	0,012	0,069
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	-0,16952	0,16277	0,298	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,24593	0,09367	0,009	0,053
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0,01991	0,07643	0,795	1,000
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,07641	0,14603	0,601	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,24593	0,09367	0,009	0,053
Organizacinė kultūra. Prisitaikymas	Vidurinis	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,12874	0,11107	0,247	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,21223	0,07593	0,005	0,032
		Aukštasis universitetinis	0,03397	0,05530	0,539	1,000
	Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	Vidurinis	-0,12874	0,11107	0,247	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,08349	0,11778	0,479	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,09477	0,10566	0,370	1,000
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0,21223	0,07593	0,005	0,032
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	-0,08349	0,11778	0,479	1,000
		Aukštasis universitetinis	-0,17826	0,06778	0,009	0,053
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0,03397	0,05530	0,539	1,000
		Profesinis ir/ ar spec. Vidurinis	0,09477	0,10566	0,370	1,000
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,17826	0,06778	0,009	0,053

5 priedas. Moderatoriaus analizė. Nuoseklumas

```

Model : 8
Y : DIEvid
X : ISAEvid
M : OSMvid
W : OSMvid

Sample
Size: 884

*****
OUTCOME VARIABLE:
DIEvid

Model Summary

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,4511      ,4240      ,4868     142,2857      3,0000     880,0000      ,0000

Model

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1,4874      ,6647      2,1628      ,0310      ,1818      2,7490
ISAEvid      -,0811      ,1894      -,4813      ,6234      -,4552      ,2730
OSMvid       ,1194      ,2207      ,5412      ,5886      -,3140      ,5529
Int_1        ,1393      ,0385      3,3138      ,0210      ,0204      ,2301

Product terms key:
Int_1      1      ISAEvid      x      OSMvid

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

      SS-chng      F      df1      df2      p
K*W      ,0053      5,3528      1,0000     880,0000      ,0210
-----
      Focal predictor: ISAEvid      (X)
      Mod var: OSMvid      (W)

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

      OSMvid      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
2,3838      ,2246      ,0704      3,1918      ,0015      ,0864      ,3628
3,3838      ,3589      ,0612      5,8848      ,0000      ,2388      ,4800
3,8838      ,4356      ,0778      5,6013      ,0000      ,2829      ,5884

Moderator value(s) defining Johnson-Weyman significance region(s):
      Value      % below      % above
1,3238      7,0205      92,9795

Conditional effects of focal predictor at values of the moderator:

      OSMvid      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
1,2000      ,0713      ,1208      ,5899      ,5555      -,1660      ,3085
1,3800      ,0956      ,1117      ,8561      ,3923      -,1237      ,3150
1,5600      ,1200      ,1028      1,1665      ,2439      -,0820      ,3219
1,7400      ,1443      ,0943      1,5298      ,1287      -,0410      ,3296
1,9200      ,1687      ,0863      1,9542      ,0512      -,0008      ,3382
1,9238      ,1692      ,0861      1,9641      ,0500      ,0000      ,3384
2,1000      ,1930      ,0788      2,4479      ,0147      ,0381      ,3479
2,2800      ,2174      ,0722      3,0122      ,0027      ,0758      ,3581
2,4600      ,2417      ,0665      3,6362      ,0003      ,1112      ,3728
2,6400      ,2661      ,0621      4,2868      ,0000      ,1442      ,3880
2,8200      ,2904      ,0592      4,9040      ,0000      ,1741      ,4067
3,0000      ,3148      ,0562      5,4114      ,0000      ,2003      ,4290
3,1800      ,3391      ,0530      6,3744      ,0000      ,2282      ,4550
3,3600      ,3635      ,0517      6,9953      ,0000      ,2424      ,4846
3,5400      ,3878      ,0559      6,8855      ,0000      ,2584      ,5178
3,7200      ,4122      ,0714      5,7889      ,0000      ,2719      ,5525
3,9000      ,4365      ,0780      5,5942      ,0000      ,2839      ,5896
4,0800      ,4609      ,0894      5,1661      ,0000      ,2931      ,6286
4,2600      ,4852      ,0934      5,1956      ,0000      ,3018      ,6687
4,4400      ,5096      ,1018      5,0038      ,0000      ,3098      ,7096
4,6200      ,5339      ,1105      4,8258      ,0000      ,3166      ,7512
4,8000      ,5583      ,1197      4,6831      ,0000      ,3231      ,7934

```

6 priedas. Moderatoriaus analizė. Misija

```

Model : 8
Y : ENIvid
X : ISAEvid
M : DIEvid
W : OMSEvid

Sample
Size: 584

*****
OUTCOME VARIABLE:
DIEvid

Model Summary
R          R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,4543      ,4281      ,4832    144,7491    3,0000    580,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,1692    ,8168    1,4302    ,1532    -,4861    2,7724
ISAEvid     -,2150    ,2277    -,9446    ,3452    -,4622    ,2321
OMSEvid     ,2638    ,2557    1,0295    ,3087    -,2390    ,7665
Int_1       ,1446    ,0679    2,1308    ,0335    ,0113    ,2779

Product term key:
Int_1      ISAEvid  OMSEvid

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
K*W      ,0045      4,5402      1,0000      580,0000      ,0385
-----
      Focal predictor: ISAEvid (X)
      Mod var: OMSEvid (W)

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

      OMSEvid      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
2,8000      ,1899      ,0670      2,8327      ,0048      ,0582      ,3215
3,4000      ,2766      ,0612      4,5203      ,0000      ,1364      ,3968
4,0000      ,3634      ,0795      4,5782      ,0000      ,2079      ,5194

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):
      Value      % below      % above
2,5308      8,9041      91,0959

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:
      OMSEvid      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
1,2000      -,0415      ,1507      -,2756      ,7830      -,3374      ,2544
1,3800      -,0155      ,1395      -,1110      ,9117      -,2896      ,2586
1,5600      ,0105      ,1286      ,0819      ,9347      -,2421      ,2632
1,7400      ,0368      ,1180      ,3100      ,7547      -,1931      ,2663
1,9200      ,0626      ,1076      ,5816      ,5611      -,1488      ,2740
2,1000      ,0886      ,0977      ,9087      ,3620      -,1034      ,2806
2,2800      ,1147      ,0884      1,2964      ,1954      -,0590      ,2884
2,4600      ,1407      ,0799      1,7403      ,0789      -,0163      ,2977
2,5308      ,1509      ,0768      1,9641      ,0500      ,0000      ,3018
2,6400      ,1667      ,0725      2,3006      ,0215      ,0244      ,3090
2,8200      ,1927      ,0664      2,9012      ,0039      ,0623      ,3232
3,0000      ,2188      ,0622      3,5147      ,0005      ,0963      ,3410
3,1800      ,2448      ,0608      4,0411      ,0001      ,1264      ,3632
3,3600      ,2708      ,0605      4,4576      ,0000      ,1513      ,3902
3,5400      ,2969      ,0636      4,6661      ,0000      ,1719      ,4218
3,7200      ,3229      ,0686      4,7088      ,0000      ,1882      ,4576
3,9000      ,3489      ,0752      4,6398      ,0000      ,2012      ,4966
4,0800      ,3749      ,0831      4,5117      ,0000      ,2117      ,5382
4,2600      ,4010      ,0920      4,3603      ,0000      ,2204      ,5816
4,4400      ,4270      ,1015      4,2064      ,0000      ,2276      ,6284
4,6200      ,4530      ,1116      4,0599      ,0001      ,2339      ,6722
4,8000      ,4791      ,1221      3,9250      ,0001      ,2393      ,7188

```

7 priedas. Moderatoriaus analizė

Darbuotojų ketinimas išeiti (Y)	Organizacinės kultūros dimensijos (W)	ISA iniciatyvos (X)	Darbuotojų įsipareigojimas (M)	Int_1 p X + M / W	Int_1 p X + Y / W
	Įsitraukimas	Socialinės	Emocinis	0,2360	0,5385
			Tęstinis	0,5305	0,2694
			Normatyvinis	0,2734	0,4041
		Ekonominės	Emocinis	0,1021	0,3810
			Tęstinis	0,3500	0,1304
			Normatyvinis	0,1490	0,2278
		Aplinkosauginės	Emocinis	0,9348	0,3194
			Tęstinis	0,5043	0,5920
			Normatyvinis	0,5575	0,5692
	Nuoseklumas	Socialinės	Emocinis	0,1714	0,2871
			Tęstinis	0,3010	0,1716
			Normatyvinis	0,5177	0,1080
		Ekonominės	Emocinis	0,0210	0,1747
			Tęstinis	0,1092	0,0430
			Normatyvinis	0,0616	0,0602
		Aplinkosauginės	Emocinis	0,6349	0,4113
			Tęstinis	0,7762	0,3639
			Normatyvinis	0,3127	0,6132
	Prisitaikymas	Socialinės	Emocinis	0,5146	0,2776
			Tęstinis	0,3378	0,3879
			Normatyvinis	0,3924	0,3424
		Ekonominės	Emocinis	0,3068	0,2748
			Tęstinis	0,1389	0,4234
			Normatyvinis	0,4425	0,1994
		Aplinkosauginės	Emocinis	0,7115	0,1990
			Tęstinis	0,3526	0,8147
			Normatyvinis	0,9814	0,4237
	Misią	Socialinės	Emocinis	0,3412	0,6190
			Tęstinis	0,6628	0,3663
			Normatyvinis	0,4921	0,4432
		Ekonominės	Emocinis	0,0335	0,2250
			Tęstinis	0,1556	0,0569
			Normatyvinis	0,0688	0,0999
		Aplinkosauginės	Emocinis	0,9609	0,2251
			Tęstinis	0,9345	0,3167
			Normatyvinis	0,6115	0,4657