



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Augustinas Butkus

Projekto autorius

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Augustinas Butkus

Projekto autorius

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Augustinas Butkus

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajos

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Augustinas Butkus

Patvirtinta elektroniniu būdu

Butkus, Augustinas. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: asmeninės vertybės, tvari elgsena darbovietėje, vertybių ir tvarios elgsenos sąsajos.

Kaunas, 2025. 72 p.

Santrauka

Šiuolaikinėse organizacijose tvarumas tampa viena pagrindinių strateginių krypčių. Siekiant ilgalaikės sėkmės, vis didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų skatinimui elgtis socialiai atsakingai, tausoti aplinką ir racionaliai naudoti išteklius. Darbuotojų tvari elgsena darbe yra glaudžiai susijusi su jų asmeninėmis vertybėmis, todėl vis svarbiau išsamiai suprasti, kokios vertybės lemia atsakingą elgesį. Šiame tyrime buvo siekiama ne tik nustatyti tiesiogines vertybių ir tvarios elgsenos sąsajas, bet ir atskleisti platesnį ryšių vaizdą: kokios vertybių grupės labiausiai skatina tvarų elgesį įvairiose srityse – socialinėje, aplinkosauginėje ir ekonominėje.

Tyrimo objektas – darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajos.

Tyrimo tikslas – ištirti, kaip skirtingos asmeninių vertybių grupės siejasi su darbuotojų tvaria elgsena darbo vietoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad konservatyvumo, atvirumo pokyčiams ir savęs tobulinimo vertybių grupės turi reikšmingas sąsajas su tvarios elgsenos dimensijomis, ypač socialine ir aplinkosaugine. Tuo tarpu savęs išaukštinimo vertybės reikšmingų sąsajų neparodė, kas leidžia daryti išvadą, kad tvariam elgesiui darbovietėje svarbesnės kolektyvinės, altruistinės, pokyčiams atviros vertybės nei individualistiniai tikslai. Koreliacijų dydžiai daugumoje atvejų buvo silpni arba vidutiniai, todėl papildomai atlikta regresinė analizė siekiant įvertinti, kiek vertybių grupės gali prognozuoti tvarią elgseną. Rezultatai parodė, kad vertybės paaiškina socialinę ir aplinkosauginę elgseną, tačiau ekonominės elgsenos paaiškinimas išliko silpnas. Gauti duomenys atitinka ankstesnius tyrimus ir rodo, kad siekiant skatinti tvarią elgseną organizacijose, būtina sąmoningai stiprinti vertybes, susijusias su augimu, pokyčių priėmimu ir rūpinimusi kitais.

Butkus, Augustinas. The Links Between Personal Values and Sustainable Behaviour in the Workplace. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: personal values, sustainable behaviour at workplace, links between personal values and Sustainable Behaviour.

Kaunas, 2025. 72p.

Summary

In modern organizations, sustainability is becoming one of the key strategic directions. To achieve long-term success, increasing attention is being paid to encouraging employees to act socially responsibly, protect the environment, and use resources rationally. Sustainable behavior at work is closely linked to employees' personal values, making it increasingly important to thoroughly understand which values drive responsible behavior. This study aimed not only to identify the direct associations between values and sustainable behavior but also to reveal a broader picture: which groups of values most strongly encourage sustainable behavior in different areas – social, environmental, and economic.

Research object – the relationship between employees' values and sustainable behavior in the workplace.

Research aim – to examine how different groups of personal values are associated with employees' sustainable behavior at work.

The results showed that the value groups of conservation, openness to change, and self-transcendence had significant associations with the dimensions of sustainable behavior, especially social and environmental behavior. Meanwhile, self-enhancement values did not show significant associations, suggesting that collective, altruistic, and change-oriented values are more important for sustainable behavior at work than individualistic goals. Since most of the correlations were weak or moderate, an additional regression analysis was conducted to assess the extent to which value groups could predict sustainable behavior. The results revealed that values explained social and environmental behavior, while the explanation for economic behavior remained weak. These findings are consistent with previous research and suggest that promoting sustainable behavior in organizations requires a conscious strengthening of values related to growth, openness to change, and concern for others.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
1. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų problemos analizė	10
2. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų sprendiniai	17
2.1. Vertybės.....	17
2.2 Darbuotojų tvari elgsena.....	30
2.2.1. Darbuotojų tvarios elgsenos konceptas	30
2.2.2. Darbuotojų tvarios elgsenos dedamosios	33
2.3. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų teorinis modelis	38
3. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų tyrimo metodika.....	40
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai	40
Tyrimo tikslas – atskleisti darbuotojų asmeninių vertybių ir jų tvarios elgsenos darbe sąsajas.	40
3.2. Tyrimo metodas.....	40
3.3. Tyrimo instrumentas.....	40
3.4. Tyrimo imties dydis.....	42
3.5. Duomenų rinkimas ir analizė.....	42
3.6. Tyrimo patikimumas ir validumas.....	44
3.7. Tyrimo etika	46
3.8. Demografinių charakteristikų pasiskirstymas imtyje	46
4. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo rezultatai.....	48
4.1. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje aprašomoji analizė	48
4.2. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų rezultatai.....	53
4.3. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje regresinės analizės rezultatai	55
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija	56
Išvados	59
Literatūros sąrašas	60
Priedai.....	65
1. priedas. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo anketa.	65
2. priedas. Skalės Socialinės elgsenos vidurkio regresinė analizė	70
3. priedas. Skalės Aplinkosauginės elgsenos vidurkio regresinė analizė.....	70
4. priedas. Skalės Ekonominės elgsenos vidurkio regresinė analizė.....	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vertybių sampratos.....	17
2 lentelė. Hofstede teorinio modelio dimensijos.....	19
3 lentelė. Rokeach teorinis modelis	22
4 lentelė. Schwartz 1992 m. vertybinis modelis	23
5 lentelė. Schwartz 2012 m. vertybinis modelis	24
7 lentelė. Darbuotojo socialinio elgsenos.....	34
8 lentelė. Aplinkosauginių veiksmų kategorijos	37
9 lentelė. Darbuotojų aplinkosauginio elgesio pavyzdžiai.....	38
10 lentelė. Apklaustos struktūra	40
11 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje skalių reikšmės pagal Kronbacho alfa koeficientą.	44
12 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje skalių reikšmės pagal Kronbacho alfa koeficientą po teiginio panaikinimo	45
13 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje duomenų tinkamumas.....	45
14 lentelė. Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas.....	46
15 lentelė. Konservatyvumo dimensijos aprašomoji statistika	48
16 lentelė. Atvirumo pokyčiams dimensijos aprašomoji statistika.....	48
17 lentelė. Savęs išaukštinimo dimensijos aprašomoji statistika.....	49
18 lentelė. Savęs tobulinimo dimensijos statistinė analizė	49
19 lentelė. Socialinės elgsenos dimensijos statistinė analizė	50
20 lentelė. Aplinkosauginės elgsenos dimensijos statistinė analizė	51
21 lentelė. Ekonominės elgsenos statistinė analizė.....	52
22 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų rezultatai.....	54

Paveikslų sąrašas

1 pav. Hofstede kultūrinių dimensių modelis.	21
2 pav. Schwartz vertybių teorijos dimensių pasiskirstymas	27
3 pav. Schwartz vertybių pasiskirstymas pagal keturių vertybių grupių modelį	28
4 pav. Tvarumo dedamosios (Adams, 2006)	31
5 pav. Ekologinės elgsenos skirtumai	36
6 pav. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų modelis.....	39

Ivadas

Tvarumas šiandien yra viena svarbiausių temų, kuriai vis daugiau dėmesio skiriama tiek visuomenės, tiek organizacijų lygmeniu. Aplinkosaugos iššūkiai, tokie kaip klimato kaita, išteklių išekvojimas, atliekų kaupimasis ir biologinės įvairovės nykimas, verčia tiek įmones, tiek visuomenę priimti ilgalaikes ir tvarias praktikas. Tvarumo tikslai – socialinė atsakomybė, aplinkos išsaugojimas ir atsakingas ekonominis augimas – tampa pagrindinėmis strateginėmis gairėmis, padedančiomis užtikrinti ne tik ateities kartoms palankią aplinką, bet ir organizacijų ilgalaikį konkurencingumą (Steg et al., 2005; Tiba, 2020).

Vertybės yra mūsų kasdienės elgsenos ir sprendimų pagrindas. Jos formuojasi per asmenines patirtis, kultūrinius ir socialinius veiksnius ir nulemia, kaip mes vertiname pasaulį ir kokių tikslų siekiame. Asmeninės vertybės, kaip moraliniai kompasai, veikia mūsų požiūrį į įvairius klausimus, įskaitant ir aplinkosaugą bei socialinę atsakomybę. Jos padeda mums nuspręsti, kas yra svarbu ir ką laikome tinkamu daryti, atsižvelgiant į savo įsitikinimus ir pasaulėžiūrą (Schwartz, 2012; Stern, 2000). Tvarios elgsenos darbe atveju, darbuotojai, kurių vertybės atitinka organizacijos tvarumo tikslus, labiau linkę prisidėti prie tvarių praktikos taikymo organizacijoje. Tvarios vertybės, kurios skatina atsakomybę ir atsižvelgimą į aplinką, socialinę gerovę ir ekonominį efektyvumą, gali paveikti darbuotojų elgseną darbo vietoje ir padėti pasiekti organizacijos tikslus, susijusius su aplinkos išsaugojimu, socialine atsakomybe ir tvariu augimu.

Nors tyrimų apie ryšius tarp darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe yra atlikta nemažai, šie tyrimai dažnai orientuojasi tik į labai konkrečias tvarumo praktikas arba nagrinėja labai siaurą vertybių spektrą, pavyzdžiui, tik ekologines vertybes arba tik tam tikras konkrečias elgesio normas. Dažnai tyrimai nesiekia plačiau analizuoti, kaip darbuotojų vertybės bendrai veikia jų tvarumą darbe, įskaitant socialinius ir ekonominius veiksnius. Dėl šios priežasties atliekamas tyrimas, kuris apimtų visą Schwartz vertybių modelį ir įvertintų ryšius tarp įvairių tvarumo dimensijų – aplinkosauginės, socialinės ir ekonominės – ir darbuotojų elgesio darbe (Schwartz et al., 2012; Zacher, 2015).

Problema – kokios sąsajos egzistuoja tarp darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe?

Tikslas – atskleisti darbuotojų vertybių ir jų tvarios elgsenos darbe sąsajas.

Uždaviniai:

1. pateikti darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų diskursą;
2. pagrįsti darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų teorinį modelį;
3. parengti darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų tyrimo metodiką;
4. ištirti darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajas.

1. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų problemos analizė

Tvarumo idėjos aktyviai pradėtos formuoti XX a. pabaigoje, kuomet vis daugiau dėmesio imta skirti aplinkosaugos problemoms, tokioms kaip oro, vandens tarša, natūralių išteklių išekvojimas bei klimato kaita. Šios problemos skatino visuomenę permąstyti savo vystymosi kryptį ir ieškoti sprendimų, kurie užtikrintų ilgalaikį ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės pusiausvyros išlaikymą. Vienu iš kertinių momentų tapo 1987 metais G. H. Brundtland ataskaita „Mūsų bendra ateitis“ (angl. *Our Common Future*), kurioje pirmą kartą oficialiai apibrėžta darnaus vystymosi sąvoka – „plėtra, kuri patenkina dabarties poreikius, nesukeldama grėsmės ateities kartų galimybėms patenkinti savus poreikius“. Ši ataskaita tapo pagrindu diskusijoms apie tvarumą ir skatino naujas globalias iniciatyvas.

Kai kurie vėlesni įvykiai dar labiau įtvirtino tvarumo principų svarbą. 1992 m. Rio de Žaneire vykusio Jungtinių Tautų konferencija skirta aplinkos apsaugos klausimams (vadinama „Žemės susitikimu“) buvo reikšmingas žingsnis tvarumo klausimų kontekste. Konferencijoje buvo pristatyti pagrindiniai darnumo principai, apimantys atsakingą gamtos išteklių naudojimą ir ilgalaikio aplinkos bei visuomenės išsaugojimo siekį. Dar vienas reikšmingas įvykis įvyko 2015 m., kai Jungtinės Tautos priėmė Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m. (angl. *The 2030 Agenda for Sustainable Development*). Joje suformuota 17 darnaus vystymosi tikslų, tarp kurių – skurdo mažinimas, atsakingas vartojimas, klimato kaitos valdymas, ekonominė ir socialinė gerovė. Šie tikslai pabrėžia, kad tvarumo siekius gali įgyvendinti tik visų visuomenės sektorių bendradarbiavimas, įskaitant ir verslo sektorių.

Po 2000 m. darnaus vystymosi iniciatyvos pradėjo aktyviau plisti privačiame sektoriuje. Įmonės vis labiau suvokė, kad atsakingas požiūris į aplinkosaugą, socialinę gerovę bei ekonominį augimą yra ne tik moralinė atsakomybė, bet ir reikšmingas konkurencinis pranašumas. Organizacijoms pradėjo ieškoti naujų galimybių mažinti poveikį aplinkai, diegti su tuo susijusias inovacijas siekiant tiek finansinės naudos, tiek geresnio įvaizdžio. Darnaus vystymosi darbotvarkė pabrėžia, kad įmonių veikla turi tiesiogiai prisidėti prie tvarumo tikslų įgyvendinimo, aktyviai įtraukiant ir darbuotojus.

Populiarios tvarumo praktikos organizacijose

Šiandien organizacijos vaidina itin svarbų vaidmenį sprendžiant aplinkosaugos, socialines ir ekonomines problemas, aktyviai prisidedamos prie globalių tvarumo tikslų įgyvendinimo. Pastaraisiais metais daugelis organizacijų savo strategijose vis labiau remiasi darnaus vystymosi principais, kurie tampa ne tik jų veiklos gairėmis, bet ir platesniu įsipareigojimu visuomenei. Vienas iš reikšmingiausių pavyzdžių – žiedinės ekonomikos modelis, kuris orientuotas ne tik į atliekų mažinimą, bet ir į resursų išsaugojimą bei jų grąžinimą į ekonominę sistemą. Ghisellini, ir kt. (2016) pabrėžia, kad šio modelio pagrindas – perdirbimo ir pernaudojimo procesai, kurie leidžia organizacijoms efektyviau naudoti išteklius bei mažinti taršą.

Daugelis įmonių, taikančių žiedinės ekonomikos principus, stengiasi ne tik optimizuoti savo gamybos procesus, bet ir kurti inovatyvius sprendimus, skatinančius atsakingą vartojimą. Pavyzdžiui, įmonė „Dell“ vykdo žiedinės ekonomikos modelį, kuriame senos elektronikos dalys perdirbamos ir naudojamos naujiems produktams gaminti. Tokios iniciatyvos ne tik mažina pirminių žaliavų poreikį, bet ir mažina veiklos kaštus, kartu kuriant tvaresnius verslo modelius (Korhonen et al., 2018). Panašų pavyzdį pateikia „Ikea“, kuri siūlo klientams galimybę grąžinti nenaudojamus baldus, juos perdirbti

ar perparduoti kaip naudotus produktus. Tai ne tik skatina atsakingesnę vartojimą, bet ir sumažina atliekų kiekį, prisidedant prie aplinkos apsaugos.

Be to, žiedinės ekonomikos modeliai dažnai reikalauja bendradarbiavimo tarp skirtingų sektorių ir įmonių. Pavyzdžiui, statybų sektoriaus organizacijos vis dažniau bendradarbiauja su perdirbimo kompanijomis, siekdamos sumažinti statybinių atliekų kiekį ir maksimaliai išnaudoti perdirbtas medžiagas. Toks daugiapakopis bendradarbiavimo modelis ne tik padeda organizacijoms mažinti savo poveikį aplinkai, bet ir suteikia galimybių plėtoti inovacijas bei prisitaikyti prie griežtėjančių aplinkosaugos standartų (Korhonen et al., 2018). Be to, šios praktikos dažnai padeda kurti naujas partnerystes tarp skirtingų sektorių įmonių, siekiančių tų pačių tvarumo tikslų.

Tuo pat metu socialinės atsakomybės projektai tampa vis svarbesne organizacijų veiklos dalimi, nes jie leidžia ne tik spręsti socialines ir aplinkosaugos problemas, bet ir užtikrinti ilgalaikį organizacijos tvarumą. Šie projektai gali būti labai įvairūs – nuo darbuotojų gerovės darbovietėje skatinimo iki paramos bendruomenėms, kitoms organizacijoms ar aplinkosaugos iniciatyvų. Vidinės organizacijų iniciatyvos dažnai apima darbuotojų sveikatos ir gerovės užtikrinimą, geresnių darbo sąlygų kūrimą arba mokymų programas, kurios ugdo ne tik profesinius įgūdžius, bet ir atsakomybę platesnei visuomenei. Tuo tarpu išorinės iniciatyvos, tokios kaip filantropinė veikla ar savanorystės skatinimas, dažnai siekia tiesiogiai prisidėti prie vietos bendruomenių gerovės ar socialinės lygybės stiprinimo (Carroll, 1999).

Svarbu paminėti, kad socialinės atsakomybės projektai nėra tik formalumas – jie dažnai kuria pridėtinę vertę tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Lo ir kt. (2012) pastebėjo, kad darbuotojai, kurie dalyvauja socialinės atsakomybės veiklose, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, stipresnę ryšį su organizacijos vertybėmis ir didesnę motyvaciją prisidėti prie bendrų tikslų. Pavyzdžiui, įmonės, kurios skatina darbuotojų savanorystę arba dalyvavimą aplinkosaugos projektuose, dažniausiai sukuria įtraukiančią kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi svarbia organizacijos dalimi. Tokia kuriama aplinka ne tik skatina atsakingą elgesį, bet ir didina darbuotojų lojalumą, o tai ilgainiui stiprina organizacijos veiklos efektyvumą (Hahn & Hahn, 2014).

Taip pat socialinės atsakomybės veiklos gali tiesiogiai prisidėti prie organizacijos konkurencingumo. Porter'is ir Kramer'is (2011) išskyrė, kad organizacijos, kurios sujungia socialinius ir ekonominius tikslus, geba spręsti visuomenines problemas ir kartu stiprinti savo veiklos inovatyvumą. Vienas ryškesnių pavyzdžių yra technologijų kompanijų investicijos į atsinaujinančią energiją. Tokios kompanijos kaip „Google“ ar „Apple“ investuoja į saulės ir vėjo energijos projektus, kurie leidžia ne tik sumažinti jų ekologinį pėdsaką, bet ir sumažinti veiklos kaštus. Tai rodo, kad socialinė atsakomybė ir tvarumas nėra vien moralinis įsipareigojimas – jie taip pat atneša tiesioginę ekonominę naudą.

Ne ką mažiau yra svarbus tvarių praktikų poveikis visuomenei. Organizacijos, aktyviai dalyvaujančios bendruomenių gyvenime, dažnai prisideda prie socialinės atskirties mažinimo ir lygių galimybių užtikrinimo. Pavyzdžiui, švietimo programos, finansuojamos organizacijų, ne tik suteikia jaunimui galimybes ugdyti savo įgūdžius, bet ir prisideda prie ilgalaikio užimtumo problemų sprendimo. Tokie projektai yra svarbūs ne tik tiesioginiam poveikiui bendruomenėms, bet ir platesniam organizacijų įvaizdžiui – darbuotojai ir klientai labiau linkę palaikyti organizacijas, kurios imasi atsakingų veiksmų visuomenės labui.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus pavyzdžius, akivaizdu, kad darbuotojų vertybių ir organizacijos kultūros sąveika atlieka esminį vaidmenį siekiant tvarumo tikslų. Organizacijos, kurios neapsiriboja

vien populiariais tvarumo veiksmis, o aktyviai įtraukia darbuotojus į šių principų įgyvendinimą, geba sukurti atsakingą ir įsipareigojusią vidinę organizacinę aplinką. Darbuotojai, kurių asmeninės vertybės dera su organizacijos tvarumo tikslais, tampa savo noru ne tik aktyviais iniciatyvų dalyviais, bet ir itin vertingais tvaraus vystymosi idėjų puoselėtojais tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų. Ilgalaikėje perspektyvoje tai stiprina organizacijos veiklos efektyvumą, didina darbuotojų lojalumą bei prisideda prie socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės principų įtvirtinimo organizacijos veikloje.

Pastaraisiais metais organizacijos vis aktyviau įsitraukia į tvarių praktikų įvedimą, siekdamos prisidėti prie globalių aplinkosaugos, socialinių ir ekonominių iššūkių sprendimo. Žiedinės ekonomikos modelio pritaikymas organizacijose, akcentuojantis išteklių taupymą, perdirbimą ir atliekų mažinimą, tampa neatsiejama modernių organizacijų strategijų dalimi (Ghisellini ir kt., 2016; Korhonen ir kt., 2018). Tuo pat metu stiprėja socialinės atsakomybės iniciatyvos bei veiklos, kurios apima tiek darbuotojų gerovės skatinimą, tiek paramą bendruomenėms. Tokios praktikos ne tik mažina neigiamą poveikį aplinkai ir stiprina organizacijos reputaciją, bet ir skatina darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją (Carroll, 1999; Hahn ir Hahn, 2014). Ilgalaikėje perspektyvoje, atsakingas išteklių valdymas ir socialinių iniciatyvų įgyvendinimas prisideda prie organizacijų konkurencingumo bei tvaresnio visuomenės vystymosi.

Tvarumo tikslų svarba

Tvarumo tikslų įgyvendinimas organizacijose yra neatsiejamas nuo žmonių – tiek nuo jų asmeninių vertybių, tiek nuo elgsenos, kurią skatina organizacijos. Nors organizacijos gali sukurti pažangias strategijas ar diegti inovatyvias iniciatyvas, galutinis jų įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojų. Darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja tvarumo veiklose, tampa svarbia grandimi užtikrinant tvarumo tikslų įgyvendinimą. Steg'as ir Vlek'as (2009) pabrėžia, kad individualių vertybių ir asmeninių įsitikinimų atitikimas organizacijos tvarumo siekiams yra viena pagrindinių sąlygų, lemiančių darbuotojų įsitraukimą. Tai reiškia, kad organizacijos tikslai ir strategijos negali būti įgyvendinami atskirai nuo žmonių, kurie su šiomis strategijomis dirba kasdien.

Darbuotojų vertybės yra esminis veiksnys, lemiantis jų elgseną. Schwartz'as (2012) teigia, kad vertybės yra žmogaus vidiniai standartai, kurie nulemia, kaip jis suvokia prioritetus ir sprendžia kasdienės situacijas. Jei darbuotojų asmeninės vertybės, pavyzdžiui, atsakingumas, pagarba gamtai ar rūpinimasis socialine gerove, sutampa su organizacijos tvarumo tikslais, tikėtina, kad jie aktyviai prisidės prie šių tikslų įgyvendinimo. Tačiau kai darbuotojų vertybės skiriasi nuo organizacijos prioritetų, gali kilti pasipriešinimas arba iniciatyvų ignoravimas. Tokiais atvejais organizacijoms tampa būtina ne tik suprasti darbuotojų vertybes, bet ir sukurti aplinką, kurioje šios vertybės galėtų būti suderintos su organizacijos tikslais.

Kita svarbi šio proceso dalis yra organizacijos kultūra, kuri skatina arba slopina tvarų darbuotojų elgesį. Lo ir kt. (2012) pastebi, kad darbuotojų atsakinga elgsena dažniausiai formuojasi tada, kai organizacija ne tik komunikuoja savo tvarumo tikslus, bet ir suteikia galimybes darbuotojams dalyvauti tvarumo veiklose. Pavyzdžiui, kai organizacija įtraukia darbuotojus į atliekų rūšiavimo programas ar energijos taupymo iniciatyvas, darbuotojai ne tik prisideda prie tvarumo tikslų, bet ir patys pradeda vertinti atsakingą elgesį. Tai stiprina ne tik organizacijos kultūrą, bet ir darbuotojų asmeninį įsipareigojimą.

Tvari organizacijos kultūra taip pat reikalauja nuoseklumo ir aiškumo. Pasak R. Hahn'o ir C. Hahn'o (2014), kultūra, pagrįsta tvarumo principais, turi būti įgyvendinama ne tik vadovybės lygiu, bet ir kasdienėje darbuotojų veikloje. Pavyzdžiui, įmonės, kurios aktyviai naudoja atsinaujinančius energijos šaltinius arba diegia atliekų mažinimo programas, ne tik stiprina savo reputaciją, bet ir tampa pavyzdžiu darbuotojams. Šis pavyzdys dažnai skatina darbuotojus ne tik aktyviai prisidėti prie organizacijos tvarumo tikslų, bet ir formuoti atsakingesnę elgesį už organizacijos ribų. Toks sisteminis požiūris, apimantis tiek vadovybės veiksmus, tiek individualią darbuotojų atsakomybę, yra būtinas siekiant užtikrinti ilgalaikį tvarumo poveikį.

Dar svarbiau, kad organizacijos formuotų atsakingo elgesio standartus ir užtikrintų darbuotojų įsitraukimą per motyvacines sistemas ir mokymus. Lo ir kt. (2012) pažymi, kad darbuotojai, kurie jaučiasi aktyviai įtraukti į sprendimų priėmimo procesą arba tvarumo veiklas, dažniau identifikuojausi su organizacijos tikslais. Tai ypač svarbu didelėse organizacijose, kuriose darbuotojai gali jausti atitolimą nuo strateginių tikslų. Įtraukimas į sprendimų priėmimą padidina darbuotojų lojalumą ir stiprina jų pasitikėjimą organizacija.

Tvarumo tikslų įgyvendinimas organizacijose yra neatsiejamas nuo darbuotojų asmeninių vertybių ir elgsenos. Nors organizacijos gali sukurti šiuolaikiškas bei ptauklias strategijas ir iniciatyvas, jų sėkmė iš esmės priklauso nuo ir darbuotojų įsitraukimo į šių tikslų įgyvendinimą. Steg ir Vlek (2009) teigia, kad darbuotojų vertybių ir organizacijos tvarumo siekių suderinamumas yra esminis veiksnys, kuris gali lemti aktyvų darbuotojų dalyvavimą vykdomose organizacijos tvarumo veiklose. Schwartz'o (2012) vertybių teorija pabrėžia, kad vidiniai žmogaus poreikiai formuoja jo individualius sprendimus ir veiksmus, todėl darbuotojai, kurių vertybės sutampa su organizacijos principais, dažniau prisideda prie tvarumo iniciatyvų. Tvarią elgseną organizacijoje stiprina ne tik individualūs darbuotojų įsitikinimai, bet ir organizacinė kultūra. Pasak Lo ir kt. (2012), kai organizacijos ne tik kuria savo tvarumo tikslus, bet ir suteikia savo darbuotojams realias galimybes dalyvauti aplinkosaugos ar socialinėse veiklose, tai lemia darbuotojų stipresnę ryši su organizacija bei įsipareigojimą jai. R. Hahn ir C. Hahn (2014) pabrėžia, kad ilgalaikis tvarumas įmanomas tik tuomet, kai tvarumo principai yra taikomi ne tik vadovybės lygmenyje, bet ir darbuotojų kasdienėje veikloje. Galiausiai, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą stiprina jų lojalumą ir skatina atsakingą, į tvarumą orientuotą elgesį.

Vertybių ir tvaraus elgesio sąsajų suvokimas

Dauguma jau atliktų tyrimų nagrinėja žmonių vertybes ir tvarios elgsenos tam tikrų dimensijų sąsajas. Tačiau nėra randama daug tyrimų, kurie nagrinėtų konkrečias tris tvarumo dimensijas. Nordlung'as ir Garvil'as (2002) savo tyrime nagrinėjo individualių vertybių poveikį aplinkosauginei elgsenai. Mokslininkai pritaikė dalį Schwartz'o hierarchinio vertybių modelio dimensijų: savęs supratimas ir savęs tobulinimas. Pagal Nordlung'ą ir Garvil'ą, šios dvi Schwartz'o vertybių dimensijos labiausiai veikia tam tikras aplinkosaugines vertybes kaip ekocentrizmas ir antropocentrizmas, taip pat daro atitinkamai arba teigiamą arba neigiamą įtaką individų požiūriui, elgesiui. Tyrimas išsiskyrė tuo, kad buvo analizuojamas vertybių poveikis per respondentų asmenines socialines normas ir pagal aplinkosauginių problemų suvokimą. Tyrime buvo naudojami klausimynai kuriuose dalyviai vertino vertybes pagal prioritetus, asmeninės normos bei aplinkosauginis elgesys.

Rezultatai patvirtino, jog *saviprata* (angl. *self-understanding*) turi stiprų ryšį su ekocentrizmu. Šios respondentų vertybės didino aplinkosauginių problemų suvokimą bei buvo išugdytas sąmoningumas

kitose elgsenose: rūšiuojant atliekas, taupant elektros energiją, ar renkantis transporto alternatyvas kelionėms į darbą ir atgal. Tuo tarpu į individą orientuota dimensija *saviugda* (angl. *self-improvement*) ir su ja susijusios vertybės parodė, jog antropocentrinės vertybės turėjo neigiamos įtakos respondentų atsakymams dėl proaktyvios aplinkosauginės veiklos. Taip pat svarbu pažymėti, jog asmeninės normos tyrimo metu turėjo ryšį tarp individualių vertybių bei tvaraus elgesio. Galima užtvirtinti, jog Schwartz'o modelio *savipratoto* dimensija stiprina žmonių moralinį išipareigojimą elgtis atsakingai o tai skatino tvarius aplinkosauginius veiksmus. Aplinkosauginių problemų suvokimas taip pat turėjo tiesioginį ryšį su tuo, jog asmenys bus labiau linkę priimti tvarų elgesį.

Schwartz'o metodika taip pat buvo panaudota ir Rickaby'o ir kt. (2020) tyrime apie asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos ryšį. Šiame tyrime autoriai koncentravosi į dideles, tarptautines organizacijas, kurios orientuojasi į projektų veiklą, tai reiškia, jų veiklą vykdo laikinos grupės darbuotojų. Straipsnyje buvo remiamasi tomis pačiomis dviem dimensijomis kaip ir Nordlung'o ir Garvil'o (2002), kurios susijusios su tvarių elgesiu. Tos pačios vertybių sąvokos, apimančios šias dvi dimensijas buvo naudojamos darbuotojų motyvacijai, kas gali ar negali skatinti elgtis atsakingai aplinkosaugos srityje, įvertinti.

Tyrimo rezultatai parodė, kad asmeninės vertybės, ypač socialinės vertybės ir vertybės, susijusios su savęs tobulinimu, savikryptingumu (Self-Transcendence ir Self-Direction), turi didelį poveikį darbuotojų elgesiui tvarumo kontekste. Pavyzdžiui, komandos, kurios orientuojasi į socialines vertybes ir bendradarbiavimą, pasiekė didesnę pasiryžimą įgyvendinti tvarumo iniciatyvas. Tai rodo, kad asmeninės vertybės gali būti esminis veiksnys gerinant tvaraus elgesio skatinimą organizacijose.

Kiek artimesniame šiam darbui Marcus'o ir Roy'aus (2019) tyrime buvo nagrinėjama, ar individualios asmens vertybės ir individualūs bruožai sąveikauja su tvarių elgesiu darbo aplinkoje. Tyrime autoriai pasitelkė vieną iš HEXACO asmenybės modelio dimensijų *sąžiningumas-nuolankumas*, kuri aprėpia savybes kaip nuoširdumas, kuklumas, teisingumo siekis ir vengimas išnaudoti kitus savo naudai. Autoriai dėl to pasirinko šią dimensiją nes ji gali būti glaudžiai susijusi su individų jautrumu, asmeniniais veiksmais socialinėje aplinkoje. Tyrimo respondentų imtis buvo atrinkti studentai, kurie turėjo vertinti savo asmenybės bruožus bei savo tvarų elgesį darbovietėje ar už jos ribų. Tvarumas šio tyrimo metu buvo apibrėžiamas kaip tam tikros veiklos, kurios nekuria neigiamo poveikio aplinkai bei skatina teigiamą socialinę atsakomybę. Tvarumo sąvokos imtyje buvo tiek atliekų rūšiavimas, išteklių taupymas ar mandagus, teisingas elgesys su savo kolegomis, bendruomene.

Tyrimo rezultatai parodė, kad asmenys, turėję aukštesnius HEXACO modelio Sąžiningumo – Nuolankumo dimensijos balus, buvo linkę elgtis tvariau – sąmoningiau naudoti išteklius, atsakingai dalyvauti komandinėje veikloje ir priimti sprendimus, orientuotus į vertės kūrimą ne tik sau, bet ir bendruomenei. Taip pat buvo nustatytas ryšys, jeigu respondentai pasižymi tvaria elgsena aplinkosauginėje tvarumo dimensijoje, tokio paties ar panašaus elgesio modelio galima tikėtis ir kalbant apie socialinę tvarumo dimensiją. Taip pat žemas Sąžiningumo – Nuolankumo balas siejosi su mažesniu respondentų polinkiu į aplinkosauginį ar socialiai tvarų elgesį.

Smith ir Manika (2019) nagrinėjo kaip žmonių įsitikinimai ir kitos jiems įprastos normos gali būti susiję su tvarių elgesiu organizacijose bei kaip pati organizacija gali skatinti darbuotojų tvaraus elgesio atsiradimą. Tyrimas buvo atliktas pasitelkiant Vertybių – įsitikinimų – normų modelį, kuris teigia, jog žmonių vertybių, įsitikinimų ir normų tarpusavio ryšiai tiesiogiai gali lemti individo

aplinkosauginį elgesį. Pasak Smith ir Manika (2019) vertybės yra vienas pagrindinių elementų, kuris nulemia, kaip asmuo suvoks ir įvertins aplinkosaugines problemas. Tuomet asmens suvokimas virsta į įsitikinimus, kurie veda prie asmens normų, pagal kurias jis kasdienybėje tuo remiantis priims sprendimus. Todėl tvarus elgesys organizacijoje gali atsirasti tik tuomet, kai patys darbuotojai geba suvokti savo veiksmų pasekmes ne tik jiems bet ir aplinkai. To pasekoje, jie įtiki jog jų veiksmai gali turėti įtakos aplinkai ir taip susiformuoja normos, leidžiančios keisti elgesį.

Tyrimo metu buvo pastebėta, jog normos turi tiesioginę įtaką darbuotojų elgesiui aplinkosauginėje srityje. Tyrimas parodė, kad darbuotojų asmeninės normos turi didelį poveikį jų elgesiui aplinkosaugos srityje. Atlikus tyrimą su 714 darbuotojų, paaiškėjo, kad asmeninės normos stipriai veikia aplinkosauginius veiksmus. Tai rodo, kad organizacijoms svarbu skatinti tvarų elgesį ir formuoti darbuotojų aplinkosaugos normas, kad šie atsakingai elgtųsi aplinkosaugos klausimais. Pagrindinė tyrimo išvada – tvarus elgesys organizacijose nesiremia tik išorinėmis priemonėmis, bet yra grindžiamas darbuotojų vertybėmis ir asmeninėmis normomis.

Be to, tyrimas rodo, kad organizacijos gali aktyviai formuoti darbuotojų vertybes ir įsitikinimus, kad skatintų tvarų elgesį. Tai galima pasiekti per įvairias edukacines programas, kaip mokymai apie tvarumą, skaidrumo didinimas ir viešos aplinkosaugos kampanijos. Tokios iniciatyvos padeda darbuotojams geriau suprasti aplinkosaugos problemas ir ugdyti teigiamas vertybes, kurios vėliau tampa asmeninėmis normomis ir pasireiškia kasdieniame elgesyje. Pasak Smith ir Manika (2019), organizacijos turi sukurti tokią kultūrą, kurioje darbuotojai jaustų atsakomybę ne tik už politikos įgyvendinimą, bet ir už aplinkosaugos tikslų siekimą.

Taip pat svarbu, kad organizacijos suvoktų, jog tik pasikliauti išorinėmis skatinimo priemonėmis, kaip bausmės ar privalomi reikalavimai, nepakanka. Tvarus elgesys turi būti įdiegtas į organizacijos kultūrą ir tapti kasdienio darbo dalimi. Kai darbuotojai jaučia atsakomybę už savo veiksmus ir tiki, kad jų veiksmai turi teigiamą poveikį aplinkai, jie natūraliai pradeda elgtis atsakingiau. Tai parodo, kad organizacijų kultūra ir normų formavimas yra esminiai veiksniai, siekiant pasiekti tvarumo tikslus. Smith ir Manika (2019) rekomenduoja, kad organizacijos aktyviai skatintų darbuotojus laikytis tvarumo vertybių ir įsitikinimų, kad pasiektų ilgalaikį poveikį.

Tyrime apie tai, kaip darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumas veikia aplinkosauginį elgesį darbo vietoje (Lu ir kt., 2017) išskiriama, kad vertybių suderinamumas tarp darbuotojo ir organizacijos gali skatinti arba slopinti darbuotojų tvarų elgesį. Straipsnio autoriai teigia, kad, kai darbuotojų vertybės atitinka organizacijos tvarumo tikslus ir vertybes, darbuotojai yra linkę elgtis tvariai tiek profesiniame, tiek asmeniniame kontekste.

Šio tyrimo metu buvo analizuojama, kaip darbuotojų, organizacijos ir vadovų vertybės susijusios su tvarių elgesiu. Pasirodė, kad organizacijos tvarumo vertybės (PEVs) turi tiesioginį ryšį su darbuotojų aplinkosauginėmis veiklomis, tačiau šis ryšys yra stipresnis, kai darbuotojo ir organizacijos vertybės yra suderintos. Kai vertybės nesutampa, darbuotojai dažnai nesilaiko tvarumo principų. Tai rodo, kad organizacijos turi užtikrinti, jog jų tvarumo tikslai būtų aiškiai komunikuojami ir atitiktų darbuotojų vertybes. Pavyzdžiui, organizacijos, kurios aiškiai propaguoja aplinkosauginį elgesį, gali skatinti darbuotojus įgyvendinti tvarumo iniciatyvas, tačiau tai bus veiksminga tik tada, kai darbuotojai tai vertins kaip svarbu ir jų pačių vertybėse bus atspindėti panašūs principai.

Tyrime taip pat išskiriama vadovų įtaka darbuotojų aplinkosauginiam elgesiui. Tai buvo viena pagrindinių tyrimo išvadų: vadovo vertybės gali daryti įtaką darbuotojų elgesiui, nes darbuotojai

dažnai linkę prisitaikyti prie savo vadovo vertybių ir požiūrių, ypač kai kalbama apie tvarumą. Vadovai, kurie palaiko aplinkosaugos vertybes, gali skatinti darbuotojus priimti panašius sprendimus ir veiksmus. Pavyzdžiui, kai vadovas aktyviai dalyvauja ekologinėse iniciatyvose arba rodo pavyzdį, darbuotojai dažniau taip pat pasielgs atsakingai.

Ankstesni tyrimai leido atskleisti tam tikras sąsajas tarp individualių vertybių ir tvarios elgsenos, tačiau dažniausiai buvo analizuojama tik pasirinktos viena ar dvi tvarumo dimensijos – aplinkosauginė arba socialinė. Nordlund ir Garvil (2002) tyrime buvo nagrinėjamas individualių vertybių poveikis aplinkosauginei elgsenai, taikant dvi Schwartz'o vertybių grupes – savęs supratimo (Self-Transcendence) ir savęs išaukštinimo (Self-Enhancement). Tyrimo rezultatai parodė, kad savęs stiprinimo stiprina ekocentrines vertybes ir aplinkosauginių praktikų bei iššūkių suvokimą. Tuo tarpu savęs išaukštinimo buvo siejama su antropocentrišku požiūriu, mažinančiu tvarų aplinkosauginį aktyvumą. Rickaby ir kt. (2020) tyrimas, atliktas konkrečiose organizacijose, papildė šias išvadas parodydamas, kad socialinės vertybės ir savikryptingumas (Self-Direction) taip pat yra svarbios dedamosios, lemiančios darbuotojų motyvaciją savo noru imtis tvarumo praktikų. Tai rodo, kad ne tik aplinkosauginė sąmonė, bet ir socialinis atsakingumas, kylantis iš asmeninių vertybių, gali tapti esminiu tvaraus elgesio organizacijose pagrindu.

Marcus ir Roy (2019) savo tyrime papildomai ištyrė, kaip HEXACO modelio Sąžiningumo–Nuolankumo dimensija susijusi su tvaria elgsena darbe. Jie nustatė, kad aukštesnis šios dimensijos raiška buvo tiesiogiai susijusi su darbuotojų atsakingesniu elgesiu tiek aplinkosaugos, tiek socialinėje dimensijose. Kitaip tariant, žmonės, kurie pasižymėjo sąžiningumu, nuolankumu ir teisingumu siekiu, buvo labiau linkę atsakingai naudoti organizacijos išteklius, rūpintis vidine bendruomene bei aktyviai prisidėti prie tvarių organizacijos iniciatyvų. Tuo tarpu žemesni šios dimensijos rodikliai atitinkamai siejosi su mažesniu tvariu aktyvumu. Smith ir Manika (2019) pažymėjo, kad tvarus elgesys organizacijoje dažniausiai pasireiškia iš darbuotojų vidinių įsitikimų, ar normų, kurios susiformuoja asmeninių vertybių pagrindu. Jų tyrimas parodė, kad stiprios asmeninės normos bei įsitikimai lemia kasdienių sprendimų atsakingumą aplinkosaugos dimensijoje. Šis atradimas pabrėžia, kad vien tik formalūs organizacijose kuriami reikalavimai neužtikrina tvaraus darbuotojų elgesio – būtina ugdyti darbuotojų įsipareigojimą aplinkai ir visuomenei.

Lu ir kt. (2017) tyrimas taip pat pabrėžė, kad darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumas yra itin svarbus. Kai organizacijos vertybės aiškiai atspindi tvarumo idėjas, o darbuotojų asmeninės vertybės jiems pritaria, tvarus elgesys darbe automatiškai tampa natūralia praktika. Vadovų elgesys taip pat pasirodė kaip itin svarbus ir reikšmingas veiksnys – vadovai gali paskatinti arba kaip tik slopinti darbuotojų tvarų elgesį. Šis tyrimas atskleidžia, kad asmeninės vertybės, vidinės normos ir organizacinė aplinka sukuria tarpusavio ryšius, kurie atitinkamai lemia kaip darbuotojas pats taikys tvaraus elgesio praktikas organizacijoje.

Visgi, dauguma ankstesnių tyrimų analizavo tik vieną ar dvi tvarumo dimensijas taip sudarydami spragą apie platesnį darbuotojų tvarumo suvokimą, kuris apima ne tik aplinkosauginę ar socialinę dimensijas, bet ir ekonominį aspektą. Dabartinis tyrimas siekia užpildyti šią spragą – išanalizuoti, kaip darbuotojų asmeninės vertybės pagal Schwartz'o teorinį modelį (visas keturias pagrindines vertybių grupes) veikia elgesį ne tik aplinkosauginėje, bet ir socialinėje bei ekonominėje tvarumo dimensijose. Tai leis suprasti, kaip darbuotojų vertybinė orientacija formuoja platesnį tvarumo praktikų spektrą darbo vietose taip pat tyrimas padės identifikuoti vertybes, kurios labiausiai skatina visapusišką tvarią elgseną organizacijose.

2. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų sprendiniai

2.1. Vertybės

2.1.1. Vertybių samprata

Vertybės yra esminiai individų orientyrai, formuojantys jų pasaulėžiūrą, veiksmus bei sprendimus įvairiose gyvenimo dimensijose, įskaitant darbą. Nuo senų laikų vertybių klausimas buvo filosofų ir sociologų dėmesio centre. Senovės filosofai, tokie kaip Aristotelis, vertybes siejo su dorybėmis ir asmenine atsakomybe. Tuo tarpu jau moderniais laikais, ypač dvidešimto amžiaus antroje pusėje, vertybės pradėtos tirti kaip esminiai žmogaus elgesį formuojantys veiksniai organizaciniame ir kultūriniame kontekstuose (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Mokslinėje literatūroje (žr. 1 lentelė) vertybės apibrėžiamos kaip ilgalaikiai principai ar įsitikinimai, kurie lemia individo prioritetus ir skatina tam tikrą elgseną (Rokeach, 1973). Šiuolaikinėje visuomenėje, kurios darbo ir visuomeninėje aplinkoje didėja tvarumo svarba, darbuotojų vertybės tampa neatsiejamu veiksnium, darančiu įtaką jų tvariam elgesiui darbe.

Vertybės yra suprantamos kaip įgytas reiškiny – jos formuojasi per žmogaus gyvenimo patirtis, veikiant šeimos, kultūros, švietimo bei darbovietės veiksniams. Jos atspindi tai, kas žmogui yra svarbiausia, ir tampa gairėmis, padedančiomis priimti sprendimus kasdienėse situacijose. Vertybių formavimasis vyksta ilgai, todėl jos yra ganėtinai pastovios, tačiau tam tikrose situacijose gali modifikuotis. Pavyzdžiui, darbo aplinkoje organizacijos kultūra ir vadovų pavyzdys gali paveikti darbuotojų vertybes, kad šie prisitaikytų pagal tam tikras normas ar principus arba kaip tik, tokie veiksniai gali pakoreguoti jau iki tol susiformavusias vertybes.

1 lentelė. Vertybių sampratos

Tyrėjai/mokslininkai	Metai	Vertybių samprata/klasifikacija	Sąsaja su darbu/tvarumu
Sokratas, Platonas, Aristotelis	400-300 m. pr. Kr.	Vertybės siejamos su dorybėmis (teisingumas, saikingumas, drąsa, išmintis).	Formuoja moralinį žmogaus pagrindą, kuris veikia žmogaus atsakomybę darbe.
Emile Durkheim	1893 m.	Vertybės siejamos su kolektyviniu sąmoningumu ir integracija.	Formuoja grupės moralę, kas lemia grupės bendrus socialinius bruožus.
Max Weber	1905 m.	Religinės ir kultūrinės vertybės yra ekonominių ir socialinių sistemų pagrindas.	Religija ir kultūra formuoja darbo etiką ir produktyvumą.
Milton Rokeach	1973 m.	Vertybės skirstomos į terminalines (galutines) ir instrumentines (priemonės tikslams pasiekti)	Padedą analizuoti darbuotojų motyvaciją ir elgesį siekiant tikslų darbo aplinkoje.
Geert Hofstede	1980 m.	Tarpkultūrinės vertybės: individualizmas, kolektyvizmas, galios dimensija ir kt.	Paaikšina vertybinius kultūrų skirtumus organizacijose.

Tyrėjai/mokslininkai	Metai	Vertybių samprata/klasifikacija	Sąsaja su darbu/tvarumu
Shalom Schwartz	1992 m.	Vertybės yra grindžiamos kiekvieno individo asmeninėmis motyvacijomis bei tikslais.	Vertybės paremtos motyvacija ir poreikiais ir susiję su aplinkosauginiais motyvais
Fons Trompenaars	1993 m.	Tarpkultūrinės vertybės: individualizmas, kolektyvizmas, galia ir kt.	Organizacijose darbuotojai iš skirtingų kultūrų gali turėti skirtingą požiūrį į tvarumą
Ronald Inglehart	1997 m.	Kultūrinės vertybės, susijusios su modernizacija ir visuomenės vertybiniu perėjimu.	Analizuoja vertybinius pokyčius per ekonominę ir socialinę raidos perspektyvą, kurie gali paveikti darbuotojų elgesį ir organizacijų tvarumą.

Dvidešimtajame amžiuje, ypač antrojoje pusėje, žmonių vertybės susilaukė itin daug mokslininkų dėmesio. Vokiečių ekonomistas, sociologas Max'as Weber'is (1905) savo knygoje įrodinėjo, jog taip kaip yra išlaikoma bendruomenių kultūra, religija, produktyvumas darbe pasireiškia vertybių dėka. Taip pat M. Weber savo veikale teigė, jog tais laikais asmuo jau tapo pats atsakingas už savo paties vertybes ar patį gyvenimą. To paties amžiaus antrojoje pusėje tyrimai apie vertybes pradėjo atskleisti kompleksiskumą įvairiais tiek kultūriniais, socialiniais, ekonominiais sluoksniais. Amerikiečių mokslininkas M. Rokeach'as (1973) savo tyrime išskyrė du vertybių tipus (terminalines ir instrumentines) bei vertybes išskyrė kaip dedamąją, padedančią analizuoti konkrečių individų asmeninę motyvaciją bei elgesį siekiant darbinių tikslų. Olandų mokslininkas G. Hofstede'ė (1980) į vertybes pažiūrėjo kur kas plačiau, pasauliniu mastu – jis analizės būdu išskyrė šešias pagrindines dimensijas, kurios jo manymu susideda iš vertybių, kurias dauguma kultūrų pripražįsta visame pasaulyje. Vienas iš populiariausių šiuo metu naudojamų tyrimo modelių, yra mokslininko S. Schwartz'o (1992) atnaujintas Universalių vertybių modelis. Šiuo metu modelį sudaro 19 vertybių, kurios mokslininkų teigimu yra geriausiai atspindinčios daugelio kultūrų suvokimą apie vertybes ir leidžiančios tiksliau ištyrinėti norimas dimensijas.

Vertybės per daugelį metų įgaudavo labai daug skirtingų suvokimų. Nors vertybės kaip elgesio pagrindas buvo suvokiamas jau seniai, didžiausią įtaką vertybių sampratai padarė dvidešimtojo amžiaus antrojoje pusėje mokslininkų atlikti tyrimai. Jie leido į vertybes pažiūrėti kaip į pasaulinį kultūrų ar asmeninių individų vertybių atspindį. Vertybės ir jų įvairios tipologijos šiuo metu leidžia pažvelgti įvairiais sluoksniais į žmonėms rūpimus klausimus ir pasirinkti tinkamus sprendimus. Nors vertybių reikšmė laikui einant keičiasi, išlieka jų suvokimas kaip pamatinių principų, pagal kuriuos individai elgiasi ar jungiasi į bendruomenes. Tuo galima patvirtinti, jos šis reiškinys – itin sudėtinga sistema kuri labai stipriai priklauso nuo individų aplinkos ir jų asmeninių patirčių. Atsižvelgiant į šią vertybių svarbą, šiame tyrime bus analizuojama, kaip asmeninės darbuotojų vertybės sąveikauja su tvaraus elgesio raiška organizacijose.

2.1.2. Vertybių tipologijos

Vertybės mokslinėje literatūroje yra nagrinėjamos skirtingose kultūrinėse, socialinėse, geografinėse ar psichosocialinėse dimensijose. Kiekviena iš šių dimensijų reikalauja skirtingų teorijų taip sukuriant skirtingas vertybių tipologijas. Įvairių autorių siūlomos vertybių tipologijos gali leisti geriau suprasti vertybių universalumą, jų tarpusavio pritaikymą įvairiose skirtingose tyrinėjimų srityse. Vertybės taip pat gali būti suvokiamos kaip kultūriniai skirtumai tautų, darbo atžvilgiu (Hofstede, 1980), ar kaip atskirų individų asmeniniai skirtumai, vedami tų pačių vertybių (Schwartz, 1992). Šiame poskyryje bus apžvelgiamos populiariausios mokslininkų G. Hofstede, M. Rokeach, S. Schwartz, publikuotos vertybių teorijos, bei šių teorijų kritika. Tokia apžvalga leis išskirti pagrindinius populiariausius vertybių tipus bei jų įtaką darbiniam kontekstui. Pagal aptartus modelius bus galima lengviau suprasti, kurio mokslininko ar mokslininkų modelius geriausiai rinktis šiame darbe sprendžiant darbuotojų vertybių įtaką jų tvariam elgesiui ekonominėje, socialinėje bei aplinkosauginėje dimensijose.

Remiantis literatūros analize, galima teigti, jog vertybiniai modeliai gali būti įvairūs ir būti išanalizuoti labai skirtingomis dimensijomis. Vienas iš praeito amžiaus ankstesnių tyrimų ir vertybinių modelių buvo mokslininko Geert'o Hofstede'ės (1973) kultūrinių dimensijų teorija, kuri leidžia atskirti žmonių grupes ar plačiau kultūras bei padėti prie jų pritaikyti bendravimą ir bendradarbiavimą daugelyje sričių nuo verslo iki diplomatijos. Hofstede savo kultūrinių dimensijų teoriją grindė plačiu kiekybiniu tyrimu, kuris buvo atliktas daugiau nei 70-yje šalių ir buvo skirtas tarptautinės „IBM“ įmonės darbuotojų vertybių analizei. Tyrimu jis siekė išsiaiškinti, kaip įvairių kultūrų žmonės suvokia ir vertina socialines bei organizacines praktikas, tokias kaip vadovavimas, sprendimų priėmimas ir bendravimas tarpusavyje.

Remiantis „IBM“ kompanijos tyrimo, kuris vyko 1967-1973 metais, analizės duomenimis, G. Hofstede išskyrė iš viso keturias dimensijas (2 lentelė), pagal kurias turėtų būti kultūrinės vertybės analizuojamos: galios indeksas (power distance index); individualizmas ir kolektyvizmas (individualism vs. collectivism); neapibrėžtumo vengimas (uncertainty avoidance); vyriškumas ir moteriškumas (masculinity vs. femininity). Po šio Hofstede modelio pritaikymo tyrimuose 1991m. ir 2010m. buvo indentifikuotos dar dvi kultūrinės dimensijos: ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (long-term vs. short-term orientation); atlaidumas ir susilaikymas (indulgence vs. restraint). lentelėje žemiau (žr. 2 lentelė) yra pateikta kiekviena tyrimo dimensija su trumpais paaiškinimais.

2 lentelė. Hofstede teorinio modelio dimensijos

Dimensija	Aprašymas
Galios dimensija (Power Distance Index)	dimensija atskleidžia tarpasmeninės galios ar įtakos tarp dviejų ar daugiau žmonių ar grupių lygį, kurį silpnesnis ar mažiau galingas privalo priimti
Individualizmas ir kolektyvizmas (Individualism vs. Collectivism)	Individualizmas–kultūrinė orientacija, kurioje pripažįstamas individo unikalumas ir individualių tikslų iškėlimas aukščiau grupės tikslų. Kolektyvizmas–kultūrinė orientacija, kurioje pirmenybė suteikiama grupei, o jos tikslai iškeliama aukščiau už individualius tikslus
Neapibrėžtumo vengimas (Uncertainty Avoidance)	Visuomenės tolerancija dviprasmiškumui, kai žmonės priima arba išvengia netikėto, nežinomo ar nutolusio nuo <i>status quo</i> įvykio.
Moteriškumas ir vyriškumas	Ši dimensija susijusi su emocinių vaidmenų tarp vyrų ir moterų pasiskirstymu.

Dimensija	Aprašymas
(masculinity vs. femininity)	Vyriškumas – pirmenybė visuomenėje pasiekimams, didvyriškumas, atkaklumas ir materialinis atlygis už sėkmę. Moteriškumas – pirmenybė bendradarbiavimui, kuklumas, rūpinimasis silpnaisiais ir gyvenimo kokybe.
Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (Long-term orientation vs. short-term orientation)	Susiejamas praeities ryšys su esamais ir būsimais veiksmis/iššūkiais. Mažesnis šio indekso laipsnis (trumpalaikis) rodo, kad tradicijos gerbiamos ir laikomos, o tvirtumas – vertinamas. Visuomenės, turinčios aukštą šio indekso laipsnį (ilgalaikis), prisitaikymą ir netiesioginį, pragmatišką problemų sprendimą laiko būtinybe.
Pasitenkinimas ir susilaikymas (Indulgence vs. restraint)	Nusakomas laisvės laipsnis, kurį visuomenės normos suteikia piliečiams įgyvendinant jų asmeninius troškimus. Pasitenkinimas apibrėžiamas kaip „visuomenė, leidžianti palyginti laisvai tenkinti pagrindinius ir natūralius žmogaus troškimus, susijusius su mėgavimusi gyvenimu ir linksmybėmis“.

Šis tarpkultūrinių dimensijų modelis orientuotas į nacionalinius bei kultūrinius visuomenės veiksnius, ne į atskirus individų vertybinius veiksnius. Dėl to modelis yra itin tinkamas suprasti, kaip atitinkami kultūriniai kontekstai gali veikti organizacijos veiklą, jų vadybą ar tarptautinį bendradarbiavimą. Praktiškai Hofstede'ės teorija dažnai taikoma tarptautinėse organizacijose ir jų valdyje, kur yra norima pritaikyti naujus vadybos būdus naujose kultūrinėse aplinkose. Paveikslėlyje (žr. 1 pav.) pateikiama Hofstede'ės teorijos vertybių dimensijų modelis, kuriame atvaizduojama kiekviena dimensija bei įraiškų galimybės. Teorinis modelis gali padėti suvokti valdžios įtaką darbuotojams (pagal galios dimensiją), kaip šie priima hierarchinius santykius skirtingose šalyse, o individualizmo ir kolektyvizmo idėja gali padėti suvokti situaciją daugiakultūrinėje organizacijoje formuojant komandas (Kirkman, Lowe ir Gibson, 2006).

Nors G. Hofstede kultūrinių dimensijų modelis išlieka itin aktualus ir plačiai naudojamas šiomis dienomis dėl savo pritaikymo analizuoti kultūrinius skirtumus pasauliniu lygmeniu, yra susiduriama su nemažu kiekiu kritikos. Pasak Galit'os Ailon (2008), modelio klausimynas yra sukurtas orientuojantis į konkrečią pasaulinę kompaniją „IBM“, dėl to negali tinkamai atspindėti kitokių kontekstų ir kur kas sudėtingesnių kultūrinių niuansų. Be to, modelis yra sukurtas atsižvelgiant į vadinamojo vakarų pasaulio kultūrinės vertybių sistemas, kas taip pat neatspindi sudėtingos kultūrinės įvairovės pasauliniu mastu. Kritikuojama ir tai, jog G. Hofstede teorinis modelis apsiriboja tik šešiomis dimensijomis, kurios gali neatspindėti kultūrinės tautų įvairovės. Taip pat teigiama, jog valstybių sienos nėra ir visuomenių kultūrinės ar vertybių ribos, tokia mintimi pabrėžiama, jog kultūros maišosi, kinta ir už oficialių valstybių sienų, ir modelis yra labai statiškas, neprisitaikantis prie niuansų (McSweeney 2022).



1 pav. Hofstede kultūrinių dimensijų modelis.

Svarbu pažymėti, jog vertybės gali būti tiek priskiriamos kultūroms tiek tautoms, tačiau tas kultūras bei tautas sudaro atskiri individai ir G. Hofstede'ės kurtas modelis neatsižvelgia į didesnėse grupėse esančių individų išskirtinumus. Mokslinėje literatūroje vienas iš teorinių modelių, kuris yra skirtas analizuoti ne kultūrinės visuomenės ir jų vertybinius skirtumus, o būtent individų vertybinį pagrindą yra Milton'o Rokeach'o vertybių klausimynas (Rokeach Value Survey). Rokeach'o vertybių modelis yra sudarytas iš 18 terminalinių ir 18 instrumentinių vertybių (žr. 3 lentelė). Šios į dvi grupes suskirstytos vertybės laikomos universaliomis, nes jos pagal M. Rokeach'ą, jos atspindi pagrindinius žmogaus tikslus ir priemones tiems tikslams pasiekti, nepriklausomai nuo kultūrinio ar socialinio konteksto (Rokeach, 1973). Terminalinės vertybės yra skirtos pažymėti individo ilgalaikius tikslus, tokius kaip: laimė, taika pasaulyje, socialinis pripažinimas, o instrumentinės vertybės atspindi elgesio normas ir principus, pavyzdžiui – sąžiningumą, atsakomybę ar kūrybiškumą. Šis modelis suteikia galimybę giliau išanalizuoti, kaip asmeninės vertybės veikia žmogaus sprendimus ir elgesį, pabrėžiant, kad vertybės yra hierarchiškai išdėstytos ir gali skirtis tarp individų, net jei jie priklauso tai pačiai kultūrinei grupei.

Rokeach'o vertybių klausimynas buvo sukurtas remiantis išsamiais empiriniais tyrimais, kurie aprėpia įvairias demografines grupes, ir yra laikomas vienu pirmųjų įrankių, kuris sistemingai analizuoja vertybes per psichologinę perspektyvą (Schwartz, 1992). Šio klausimyno pranašumas yra galimybė pritaikyti jį tiek individualių asmenybių, tiek mažų grupių analizei, o tai suteikia lankstumo tyrėjams ir išplečia galimybes taikyti modelį konkrečiai individams įvairiuose socialiniuose ir organizaciniuose kontekstuose.

Rokeach'o vertybių modelis turi dar keletą pranašumų, kurie leidžia jį plačiai taikyti įvairiuose tyrimuose ir kontekstuose. Vienas iš šių pagrindinių privalumų – tai modelio universalumas, nes jis apima vertybes, kurios yra aktualios įvairiose pasaulio kultūrose ir demografinėse grupėse, nepriklausomai nuo jų socialinio ar kultūrinio konteksto (Rokeach, 1973). Šis teorinis modelis pateikia aiškią struktūrą, kuri padeda analizuoti individų vertybių hierarchiją, taip suteikiant galimybę suprasti, kaip žmogaus prioritetai ir gyvenimo tikslai formuojasi bei kaip šie tikslai veikia jų sprendimus ir elgesį. Be to, Rokeach vertybių klausimynas pasižymi lankstumu ir gali būti naudojamas tiek individualių, tiek mažuose grupiniuose tyrimuose, suteikiant tyrėjams tokį įrankį, kuris padės gilintis į asmenų vertybes ir jų įtaką sprendimų priėmimui (Schwartz, 1992). Dar vienas

šio modelio pranašumas – galimybė tirti vertybes, susijusias su žmogaus motyvacija ir elgesiu, leidžiant geriau suprasti, kaip individai priima sprendimus ir siekia savo tikslų. Taigi Rokeach vertybių modelis teikia vertingų įžvalgų tiek psichologiniu, tiek socialiniu požiūriu, o jo pritaikymas gali būti labai naudingas tiek didesnės apimties akademiniais tyrimams, tiek praktiniam taikymui, jei norima, pavyzdžiui atlikti mažesnių darbo grupių analizę.

3 lentelė. Rokeach teorinis modelis

Eil nr.	Terminalinės vertybės (ilgalaikiai tikslai)	Instrumentinės vertybės (elgesio normos ir principai)
1.	Patogus gyvenimas (turingas gyvenimas)	Ambicingas (sunkiai dirbantis, siekiantis karjeros)
2.	Lygybė (broliškumas, lygios galimybės visiems)	Plačių pažiūrų (atviras įvairioms žinioms)
3.	Įdomus gyvenimas (jaudinantis, aktyvus gyvenimas)	Gebantis (kompetentingas, efektyvus)
4.	Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimaisiais)	Tvarkingas (dailiai atrodantis, valyvas)
5.	Laisvė (nepriklausomumas, laisvas pasirinkimas)	Drąsus (ginantis savo įsitikinimus)
6.	Sveikata (fizinė ir psichinė gerovė)	Atleidžiantis (linkęs kitiems atleisti, dovanoti)
7.	Vidinė harmonija (vidinių konfliktų nebuvimas)	Naudingas (dirbantis kitų gerovei)
8.	Brandi meilė (fizinis ir dvasinis artumas)	Sąžiningas (nuoširdus, teisingas)
9.	Nacionalinis saugumas (apsauga nuo priešų)	Kūrybingas (drąsiai mąstantis, pasižymintis vaizduote)
10.	Socialinis pripažinimas (kiti tave gerbia ir tavimi žavisi)	Nepriklausomas (savimi pasitikintis, savarankiškas)
11.	Tikra draugystė (artimas bendravimas)	Intelektualus (sumanus, linkęs apsvarstyti)
12.	Išmintis (brandus gyvenimo supratimas)	Logiškas (nuosekliai mąstantis, racionalus)
13.	Taika pasaulyje (pasaulyje nėra karų, konfliktų)	Mylintis (prieraišus, švelnus)
14.	Grožis pasaulyje (gamtos ir menų grožis)	Lojalus (ištikimas draugams, grupei)
15.	Malonumas (mėgavimasis gyvenimu)	Paklusnus (pareigingas, pagarbus kitiems)
16.	Sielos išganymas (išsigelbėjimas, amžinas gyvenimas)	Mandagus (paslaugus, gerų manierų)
17.	Savigarba (savęs vertinimas)	Atsakingas (patikimas, besilaikantis žodžio)
18.	Laimėjimo jausmas (jausmas, kad nuveikei kažką, kas svarbu, prasminga)	Susivaldantis (santūrus, drausmingas)

Milton'o Rokeach'o vertybių modelis yra plačiai pripažintas dėl savo universalumo ir paprastumo, tačiau jis taip pat sulaukia nemažai kritikos, dėl kurios kai kuriais atvejais šio modelio pasirinkimas gali būti netinkamas. Pirmiausia, modelio vertybių hierarchinė struktūra, reikalaujanti jų prioritizavimo, dažnai laikoma per daug paprasta, nes realiame gyvenime žmonių vertybės gali būti įvairesnės, lankstesnės ir priklausyti nuo konteksto (Rohan, 2000). Antra, nors vertybės laikomos universaliomis, jos gali neatitikti kai kurių mažesnių individų grupių vertybių specifikos, todėl gali kilti klausimų dėl šio modelio taikymo globaliu mastu (Smith & Schwartz, 1997). Trečia, tyrimai, grindžiami šiuo modeliu, dažnai susiduria su atsakymų šališkumo problema, nes respondentai gali rinktis jiems įprastus, socialiai priimtinus, o ne savo tikrąsias vertybes grindžiančius atsakymus (Fischer & Schwartz, 2011). Taip pat ganėtinai ribotas vertybių sąrašas (18 terminalinių ir 18 instrumentinių vertybių) neatspindi visos asmenų vertybių įvairovės, kas gali apsunkinti detalesnę analizę (Hitlin & Piliavin, 2004).

Milton'as Rokeach'as buvo vienas iš pirmųjų mokslininkų, sistemingai apibrėžusių vertybes ir jų vaidmenį žmogaus elgesyje, pabrėždamas jų esminį skirtumą – terminalines ir instrumentines vertybes. Tačiau Rokeach'o vertybių teorija, nors ir suformavo pagrindus atitinkamiems tyrimams, ji buvo ir toliau plėtojama kitų mokslininkų. Skirtingai nuo Rokeach'o, Schwartz'as (1992) savo metodu išplėtė vertybių sampratą, sukūręs hierarchinę ir universalią struktūrą, kuri apima kur kas platesnį žmonių motyvacinių ir socialinių prioritetų spektrą. Tokia atnaujinta struktūra padeda paaiškinti, kaip vertybės veikia ne tik asmeniniame, bet ir kultūriniame bei organizaciniame lygmenyje.

1992 metais Schwartz'as sukūrė universalią vertybių teoriją, kurioje išskyrė 10 pagrindinių vertybių. Šis modelis buvo sukurtas siekiant atskleisti vertybių universalumą ir tarpkultūrinius panašumus tarp individų, kurie leistų mokslininkams suprasti, kaip individų vertybės formuoja asmeninį ir visuomeninį elgesį įvairiose kultūrose. Schwartz'as (1992) kurdamas pagrindinių vertybių sąrašą rėmėsi universaliais žmogaus universaliais poreikiais (žr. 4 lentelė). Šie reikalavimai apima socialinius žmonių tarpusavio kontaktus, išgyvenimo instinktus, gerovės ar saugumo poreikį. Pasak Schwartz'o (2012) individai ne visuomet gali pasirūpinti visais savo poreikiais patys, todėl jiems yra svarbu komunikuoti su kitais apie poreikius ir taip kartu veikiant bendrą vertybinių pažiūrų bei poreikių, juos patenkinti. Taip pat teorija pasižymi tuo, jog vertybės tyrime gali būti papildančios vienas kitą arba supriešinančios. Pavyzdžiui pasireiškianti vertybė *Pasiekimai* gali prieštarauti *Geranoriškumo* vertybei, kadangi laimėjimai siejasi su orientacija į vieno žmogaus sėkmę, kompetenciją tuo tarpu geranoriškumas yra orientuotas į gerovės užtikrinimą kitiems. Tuo tarpu renkantis *Laimėjimus* ir *Galią*, vertybės nustoja prieštarauti viena kitai ir tik pastiprina individo vertybinį pagrindą šioje dimensijoje. Dar kaip vieną konfliktinę vertybių sąveiką galima išskirti *Galios* bei *Universalumo*, kadangi galios pozicija dažnai asocijuojasi į asmeninę žmogaus naudą o tuo tarpu antroji universalumo vertybė gali atliepti platesnį naudos ar tolerancijos suvokimą, t.y. visuomenei, gamtai.

4 lentelė. Schwartz 1992 m. vertybinis modelis

Vertybė	Vertybių grupė	Apibrėžimas
Galia (angl. <i>Power</i>)	Savęs tobulinimas	Socialinis statusas ir prestižas, kontrolė ar

Vertybė	Vertybių grupė	Apibrėžimas
		dominavimas žmonėms ir ištekliams.
Pasiekimai (angl. <i>Achievement</i>)		Asmeninė sėkmė, demonstruojant kompetenciją pagal visuomenės standartus.
Hedonizmas (angl. <i>Hedonism</i>)	Atvirumas pokyčiams	Malonumas ar jutiminis pasitenkinimas sau.
Stimuliavimas (angl. <i>Stimulation</i>)		Jaudulys, naujovės ir iššūkiai gyvenime.
Savikryptingumas (angl. <i>Self-Direction</i>)		Nepriklausomas mąstymas ir veiksmai: pasirinkimas, kūrimas, tyrinėjimas.
Universalumas (angl. <i>Universalism</i>)	Saviprata	Supratimas, vertinimas, tolerancija ir apsauga visų žmonių bei gamtos gerovei.
Geranoriškumas (angl. <i>Benevolence</i>)		Rūpinimasis ir gerovės užtikrinimas tiems, su kuriais dažnai bendraujama (artimiesiems).
Tradicija (angl. <i>Tradition</i>)	Konservatyvizmas	Pagarba, įsipareigojimas ir pritarimas kultūros ar religijos teikiamoms tradicijoms bei idėjoms.
Konformizmas (angl. <i>Conformity</i>)		Veiksmų, polinkių ir impulsų suvaržymas, siekiant nepažeisti ar nesutrikdyti kitų, taip pat socialinių lūkesčių ar normų laikymasis.
Saugumas (angl. <i>Security</i>)		Visuomenės, santykių ir savęs saugumas, harmonija ir stabilumas.

Schwartz'o vertybių modelis nebuvo statiškas visais metais. Dėka jo pritaikomumo ieškant atsakymų apie vertybes individų lygmeniu, modelio dažnas naudojimas leido jį dar labiau praplėsti. 2012 metais modelis buvo patobulintas pridėdant papildomas devynias vertybes (žr. 5 lentelė). Modelis buvo sukurtas pagal empirinius tyrimus, kurie buvo atliekami nuo 1992 metų, daugiau nei 80 šalių (Schwartz 2012). Modelio tobulinimas buvo orientuotas ne tiek į naujų vertybių įtraukimą, kiek į kai kurių esamo modelio vertybių patikslinimą ar išskaidymą. Naujasis vertybių sąrašas papildytas smulkesnėmis kategorijomis, kurios buvo labiau nukreiptos į ekologiškumo dimensijas, praplėstą socialinę dimensiją, taip pat platesnį paties individo autonomiškumą. Tokios naujos dedamosios stipriai praplėtė senąjį modelį suteikiant jam daugiau aktualumo pasaulinės klimato kaitos klausimais, tvarumo kontekste. Modelis tapo dar labiau pritaikomas šiuolaikinėje besikeičiančioje visuomenėje ir jos poreikiuose.

5 lentelė. Schwartz 2012 m. vertybinis modelis

Vertybė	Apibrėžimas
Savikryptingumas – mąstymas (Self-Direction – Thought)	Laisvė plėtoti savo idėjas ir gebėjimus

Vertybė	Apibrėžimas
Savikryptingumas – veiksmai (Self-Direction – Action)	Laisvė veikti pagal savo pasirinkimą.
Stimuliavimas (Stimulation)	Jaudulys, naujovės ir iššūkiai gyvenime.
Hedonizmas (Hedonism)	Malonumas ar jutiminis pasitenkinimas sau.
Pasiekimai (Achievement)	Asmeninė sėkmė, demonstruojant kompetenciją pagal visuomenės standartus.
Galia – dominavimas (Power – Dominance)	Galia kontroliuojant žmones.
Galia – ištekliai (Power – Resources)	Galia valdant materialius ir socialinius išteklius.
Viešas įvaizdis (Face)	Saugumas ir galia išsaugant viešąjį įvaizdį bei vengiant pažeminimo/užgauliojimo.
Asmeninis saugumas (Security – Personal)	Saugumas savo artimoje aplinkoje.
Bendruomeninis saugumas (Security – Societal)	Saugumas ir stabilumas platesnėje bendruomenėje.
Tradicija (Tradition)	Pagarba, įsipareigojimas ir pritarimas kultūros ar religijos teikiamoms tradicijoms bei idėjoms.
Konformizmas – taisyklės (Conformity – Rules)	Taisyklės, įstatymams ir formalioms pareigoms paklusimas.
Konformizmas – tarpasmeniniai santykiai (Conformity – Interpersonal)	Vengimas įžeisti ar kenkti kitiems žmonėms.
Nuolankumas (Humility)	Savo nereikšmingumo suvokimas platesniame dalykų kontekste.
Gerumas – patikimumas (Benevolence – Dependability)	Patikimo ir patikimo grupės nario vaidmuo.
Gerumas - rūpestis (Benevolence – Caring)	Atsidavimas grupės narių gerovei.
Universalizmas – rūpestis (Universalism – Concern)	Įsipareigojimas lygybei, teisingumui ir visų žmonių apsaugai.
Universalizmas – gamta (Universalism – Nature)	Natūralios aplinkos išsaugojimas.
Universalizmas – tolerancija (Universalism – Tolerance)	Priėmimas ir supratimas tų, kurie skiriasi nuo savęs.

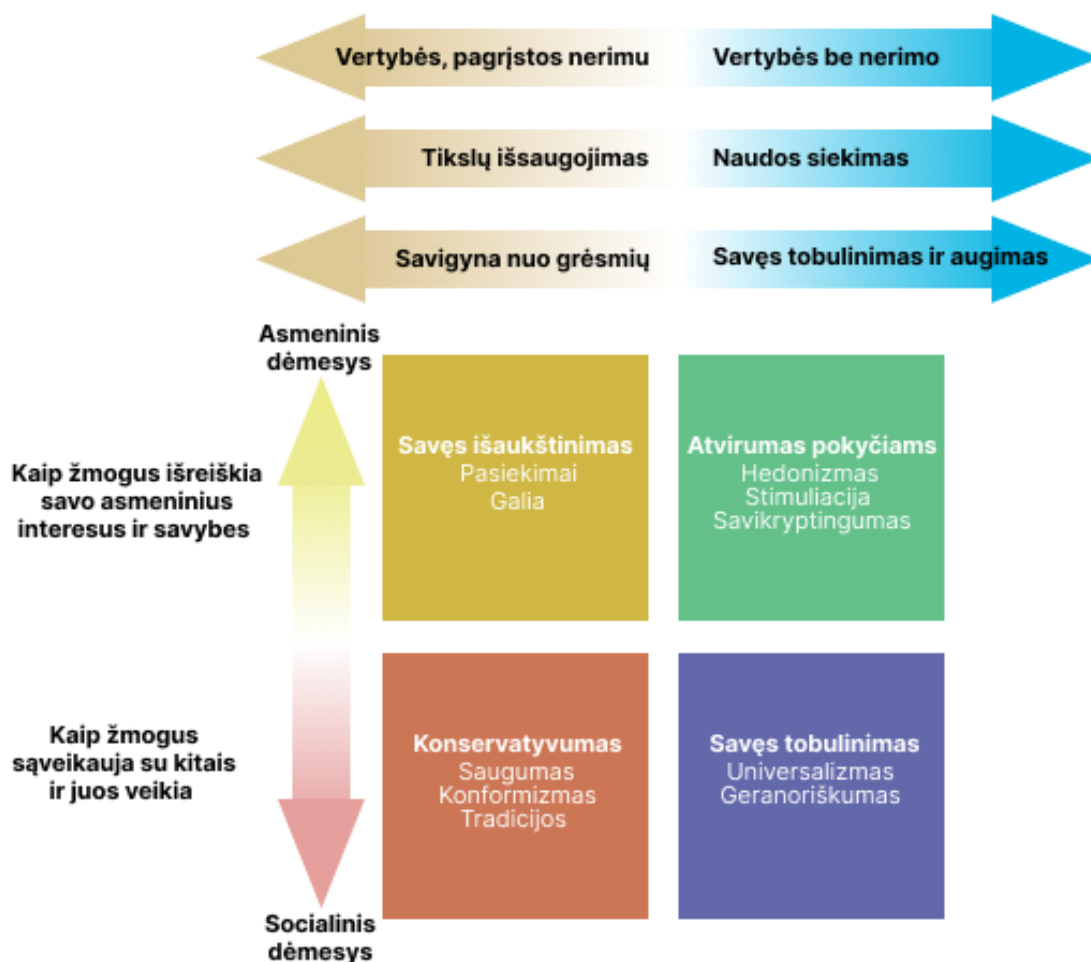
Aptarti Hofstede'ės, Rokeach'o ir Schwartz'o modeliai pateikia gana skirtingą vertybių tyrimų spektrą. Hofstede'ės modelis savo vertybinio modelio tyrimu orientuojasi į tarpkultūrinius veiksnius atkreipiant dėmesį į tai kaip tarptautinėse organizacijose, skirtingose šalyse formuojasi socialinės normos ar kultūriniai skirtumai. Toks plataus spektro modelis tinkamiausias norint ištirti kokią įtaką tam tikri sprendimai turės didelėse pasaulinėse korporacijose ar kaip bus priimami tam tikri politiniai, diplomatiniai sprendimai. Rokeach modelis labiau teikia prioritetą į atskiras individų turimas vertybes suskirstydamas jas į terminalines bei instrumentines. Tuo tarpu Schwartz modelis aprėpia abiejų prieš tai aprašytų modelių dedamąsias tiriant žmonių individualias vertybes ir kultūrinį kontekstą. Schwartz modelis yra lanksčiausias įrankis norint suprasti tiek individų vertybes tiek suvokti jų kultūrinį kontekstą.

2.1.3. Schwartz vertybių modelis

Atlikus Rokeach'o, Hofstede'ės bei Schwartz'o teorijų analizę bei jų pritaikomumą įvairių imčių tyrimuose, pagal atliekamą tyrimą – verta išskirti ir plačiau aprašyti būtent Schwartz'o teorinį modelį. Ankstesniame skyriuje minėti Rokeach'o, Hofstede'ės, Schwartz'o teoriniai modeliai yra sėkmingai naudojami tyrimuose, tačiau Schwartz'o teorinio modelio pasirinkimas grindžiamas tyrimo empiriniu pritaikomumu individualių vertybių analizavimui. Teorinis modelis dėl to yra tinkamas šio tyrimo imčiai, juo bus tiriami konkrečių individų asmeninės vertybės, o šios suskirstytos į teorijoje minimas keturias vertybių grupes. Taip pat šis teorinis modelis nuo Hofstede'ės ar Rokeach teorinių modelių išsiskiria ir tuo, kad Hofstede'ės bei Rokeach modeliai orientuojasi į kultūrinių vertybių ar moralines bei instrumentines vertybes, tuo tarpu Schwartz'o teorinis modelis yra stipriai grindžiamas žmogaus motyvacinė sistema taip išreiškiant žmogaus asmeninius siekius bei tikslus. Paveikslėlyje (žr. 2 pav.) pavaizduota Schwartzo vertybių teorijos vertybių pasiskirstymas atsižvelgiant į individualius žmonių siekius, atliepiant asmenines motyvacijas per poreikius. Toks būdas tikrinti asmenines vertybes yra naudingas norint išsiaiškinti individų asmeninį siekį praktikuoti ar nepraktikuoti tvarias elgsenas darbovietėje.

Plečiant pirminį modelio vertybių sąrašą, buvo remiamasi ne tik respondentų atsakymų analize, tačiau ir pirminės teorijos konstruktais. Schwartz'as pažymėjo (Schwartz, 2007), jog pildant naująjį modelį vertybėmis, buvo remtasi pirminio modelio pagrindiniais žmogaus poreikiais ir vertybės turi atitikti funkcijas:

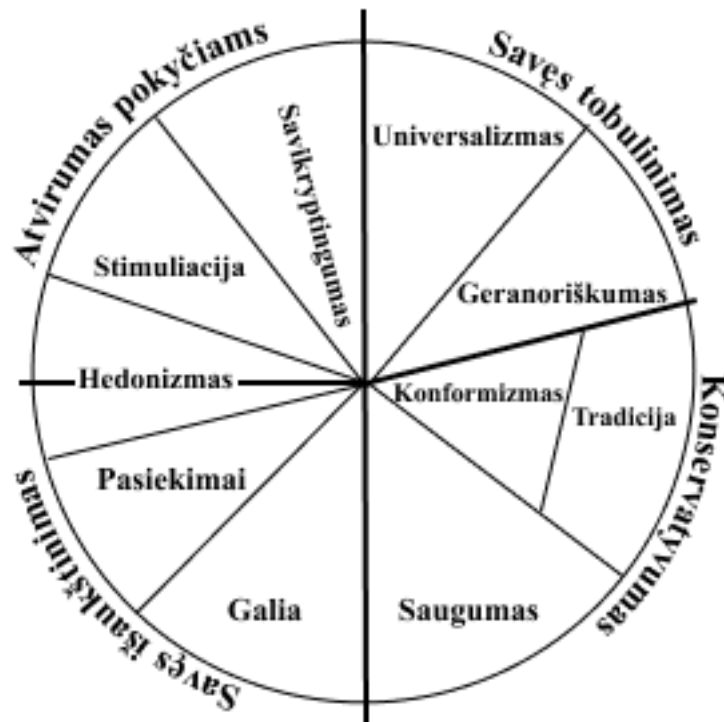
1. orientuoti į asmeninius ar socialinius siekius;
2. išreikšti polinkį pokyčiams arba konservatyvizmas;
3. išpildyti asmeninius siekius, arba siekti padėti kitiems;
4. skatinti asmeninį tobulėjimą arba saugumo jausmą nuo nerimą keliančių veiksnių.



2 pav. Schwartz vertybių teorijos dimensijų pasiskirstymas

Taip pat atliekant papildomai daugiamatę analizę bei naudojant Schwartz'o sukurtą įrankį „Portretinių vertybių klausimyną“ (angl. *Portrait Values Questionnaire*) buvo pastebėta, kai kurios vertybės ne iki galo atspindi tikrojo individo vertybinio vaizdo, reikalauja tarpinių vertybių (Schwartz, 2007). Dėl to modelis įgavo naujas dvi vertybes: viešas įvaizdis (angl. *Face*) bei nuolankumas (angl. *Humility*). Pavyzdžiui, *Viešo įvaizdžio* vertybe buvo užpildyta spraga, kuomet buvo pastebėta rezultatuose nuoseklumo trūkumas tarp *galios* ir *saugumo* vertybių. Kitos vertybės taip įgavo kiek tikslesnį vertinimą, kuomet buvo praplėsto, pavyzdžiui *savikryptingumas* įgavo dvi dimensijas – *savikryptingumas – mąstymas* bei *savikryptingumas – veiksmai*.

Vykdamas individų vertybių vertinimą naudojamos įvairios modifikuotos skalės, kurtos pagal Schwartz'o teorinį modelį. Dažniausiai Schwartz'o teorijai tirti naudojama skalė vertybių matavimams yra „Schwartz'o vertybių apklausa“ (angl. „*Schwartz Value Survey*“, SVS), kurią sudaro 57 teiginiai, šioje apklausoje visi respondentai turi susipažinti su išvardintomis 30 vertybių bei jas sureitinguoti naudojantis duota skale. Taip pat dažnai naudojamas Portretinių vertybių klausimynas, kurį sudaro 40 teiginių (Davidov, 2008). Nors originalus klausimynas trunka apie 12 minučių, nemažas kiekis respondentų pateikia atsakymus su neatliktu iki galo tyrimu (Lindeman, 2005). Dėl to viena iš priežasčių sukurti trumpesnį įrankį, kuris galėtų būti optimalus atsakymų patikimumu ir laiko pildymo prasme, kuomet tyrime yra naudojamos ir kitos skalės, arba jei tyrimas reikalauja tik aukštesnio lygio vertybių įvertinimo.



3 pav. Schwartz vertybių pasiskirstymas pagal keturių vertybių grupių modelį

Papildomai verta paminėti keletą svarbių niuansų, susijusių su „Higher-Order Values Scale-17“ (HOVS17) klausimynu. Pirmiausia, HOVS17 klausimynas yra sukurtas taip, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas tarp matavimo tikslumo, aiškumo bei apklausos trukmės. Vienas iš šios skalės privalumų yra jos pritaikomumas įvairiausių tyrimų tipų analizei. Kadangi ši skalė yra formuluota trumpais, aiškiais teiginiais ir orientuota į keturias pagrindines vertybių grupes, tai leidžia gana efektyviai naudoti taikyti statistinėje analizėje (Davidov, 2008). Toks modelio pritaikomumas yra naudingas šio darbo planuojamo tyrimo struktūrai.

Antras svarbus aspektas yra HOVS17 pritaikymas tyrimuose, kuriuose svarbu yra gauti reikalingą kiekį respondentų atsakymų. Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama apklausų kokybei ir respondentų dėmesio išlaikymui pildant apklausas. Ilgi klausimynai dažnai būna priežastis, jog sumažėja atsakymų kokybės, taip pat atsiranda didesnis kiekis nebaigtų apklausų. Schwartz'o keturių grupių vertybių teorijos skalė buvo sukurta atsižvelgiant į šiuos tyrimuose esančius iššūkius, todėl jis trumpesnis nei įprastinis, pilnos apimties SVS modelis ar ESS modelis ir turi aiškiai suformuluotus, trumpus vieno sakinio teiginius, kurie leidžia apklausą pildyti daug greičiau. Tai leidžia gauti patikimesnius duomenis, ypač kai apklausoje kartu naudojami ir kiti instrumentų klausimynai.

Kalbant apie paties Schwartzo vertybių teorinio modelio struktūrą, verta atskirai pasigilinti į keturias aukštesnio lygio vertybių grupes, į kurias suskirstytos visos teorinio modelio vertybės (Schwartz 2012, Schwartz, 2017)

1. **Atvirumas pokyčiams** (angl. „Openness to Change“) – šiai grupei priskiriamos vertybės, susijusios su asmenine nepriklausomybe, žmogaus kūrybiškumu, nuotykių siekiu bei

asmeniniu augimu. Vertybės tokios kaip savikryptingumas (angl. „*self-direction*“) ir stimulas (angl. „*stimulation*“) siejasi su individualiu noru patirti naujų dalykų, imtis veiksmų, kurie prieštarautų konservatyvumui.

2. **Konservatyvumas** (angl. „*Conservation*“) – tai vertybių grupė, orientuota į asmens saugumo, stabilumo jausmo, bei tradicijų išlaikymo ir tvarkos siekimą. Ji apima tokias vertybes kaip saugumas (angl. „*security*“), konformizmas (angl. „*conformity*“) ir tradicija (angl. „*tradition*“). Šios vertybės siejasi su asmenų noru supti save stabilia aplinka, ar propaguoti nuspėjamą gyvenimą.
3. **Savęs išaukštinimas** (angl. „*Self-Enhancement*“) – ši grupė apima vertybes, susijusias su asmeninių pasiekimų bei laimėjimų, sėkmės ir socialinės galios siekimu. Tokios vertybės kaip pasiekimai (angl. „*achievement*“) ir galia (angl. „*power*“) rodo individų siekį pasiekti aukštų rezultatų ir daryti įtaką kitiems.
4. **Savęs tobulinimas** (angl. „*Self-Transcendence*“) – ši grupė apima vertybes, skatinančias rūpintis kitų žmonių ir aplinkos gerove. Vertybės kaip geranoriškumas (angl. „*benevolence*“) ir universalizmas (angl. „*universalism*“) atskleidžia asmeninį žmonių siekį daugiau dėmesio skirti supančiai aplinkai ir savo poreikius palikti antroje vietoje.

Šių keturių vertybių grupių modelis leidžia bendrai suvokti pagrindines vertybes bei kaip jos gali prieštarauti viena kitai arba papildyti. Pavyzdžiui, siekis būti labiau konservatyviam gali prieštarauti norui siekti naujovių, o asmens noras dominuoti, jausti galią gali konfliktuoti su rūpinimusi kitais. Schwartz'o teorija naudinga dar ir tuo, kad ji ne tik klasifikuoja vertybes į platesnes grupes, bet ir vaizduoja jų trapusavio dinamiką, santykius (Schwartz, 1992).

Svarbu pažymėti, kad pirminis Schwartz'o vertybių modelis buvo vystomas. Pradinė vertybių sistema (SVS) buvo sukurta remiantis pasauliniu mastu vykdytais tyrimais, kurie buvo vykdomi daugiau nei 60 pasaulio šalių, todėl modelis laikomas vienu iš labiausiai kultūriškai universalių vertybių matavimo instrumentų (Fischer ir Schwartz, 2011). Vykdam tyrimus su šiuo modeliu bei reaguojant į empirinius tyrimų rezultatus ir teorines įžvalgas, modelis buvo papildytas devyniomis naujomis vertybėmis (pvz., viešo įvaizdžio (angl. „*Face*“) ir nuolankumo vertybėmis (angl. „*Humility*“), kurios leido modelį šiek tiek sukonkretinti tam tikrose sferose ir taip geriau atliepti žmonių vertybes šiuolaikiniame pasaulyje.

Modelio pritaikomumas skirtingose visuomenėse bei kultūrose yra dar vienas svarbus aspektas. Tyrimai parodė (Schwartz et al., 2012), kad pagrindinės Schwartzo teorijos dimensijos (keturios aukštesnio lygio grupės) išlieka stabilios labai skirtinguose kultūriniuose, ekonominiuose ir socialiniuose kontekstuose. Toks modelis leidžia tyrimo metu patikimai rinkti respondentų rezultatus bei lyginti skirtingų visuomenių vertybes ir analizuoti, kaip vertybės susijusios su įvairiais elgesio, sprendimų priėmimo ir organizacinio įsitraukimo aspektais.

Apibendrinant, galima teigti, kad HOVS17 skalės naudojimas šiam tyrimui yra pagrįstas tiek metodologiniu tikslumu, tiek praktiniu patogumu tyrimuose su skirtingomis skalėmis. Šis skalė leidžia respondentams kur kas greičiau užpildyti apklausą, o tai automatiškai padidina atsakymų kokybę ir kartu suteikia galimybę efektyviau priartėti prie reikiamo respondentų skaičiaus. Taip pat, remiantis Schwartz'o teorijos vystymas tyrimu metu leidžia užtikrinti, jog teorija yra aktuali šiuolaikiniuose tyrimuose ir gali tinkamai atvaizduoti reikalingas vertybines žmonių dimensijas.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą – rasti darbuotojų vertybių sąsajas su tvaraus elgesio dimensijomis ekonominėje, socialinėje ir aplinkosauginėje dimensijose – Schwartz'o modelio pasirinkimas yra tinkamiausias ir labiausiai teoriškai pagrįstas.

2.2 Darbuotojų tvari elgsena

2.2.1. Darbuotojų tvarios elgsenos konceptas

Tvari elgsena yra itin plati sąvoka, apimanti labai daug veiksmų. Kollmuss'ės ir Agyeman'o (2002) straipsnyje apžvelgiama, jos individualus tvarus elgesys iš esmės yra veiksmai, kurie mažina poveikį aplinkai, užtikrina ilgalaikį gerovės palaikymą tiek individui, tiek visuomenei. Ir į tai gali įeiti ne tik ekologiniai veiksniai kaip rūšiavimas, energijos taupymas, tačiau ir platesnis požiūris į tvarumą per socialinius ar ekonominius veiksmus. Individas gali vykdyti ne tik ekologinius veiksmus, tačiau ir rūpintis bendruomenės gerove, užtikrinti lygybę, dalyvauti įvairiose, nebūtinai su tvarumu susijusiose iniciatyvose

Tvarių vertybių įtaka darbuotojų elgesiui yra ypač aktuali šiuolaikinėje darbo rinkoje, kur vis daugiau ir daugiau dėmesio skiriama organizacijų socialinei atsakomybei ir tvarumo iniciatyvoms. Darbuotojai, kurių vertybės atitinka tvarumo principus, labiau linkę aktyviai prisidėti prie iniciatyvų, kurios skatina energijos taupymą, atliekų mažinimą ar socialinės lygybės užtikrinimą. Taip pat organizacijos aplinkos tvarumo tikslai gali būti pasiekti tik tada, kai darbuotojai aktyviai dalyvauja ir vykdo aplinkai palankią veiklą tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų (Zacher, 2015). Tuo tarpu vertybės, nesutampančios su organizacijos tikslais, gali trukdyti pasiekti norimų rezultatų (pvz.: energijos taupymas, atliekų mažinimas ar socialinės nelygybės mažinimas).

Pasak Magali A. Delmas (2018) organizacijos gali sukurti motyvacines sistemas ir strategijas, kad paskatintų darbuotojus prisijungti prie tvarumo iniciatyvų. Tai gali būti pasiekta per skaidrumą, vadovavimo pavyzdį ir darbuotojų įtraukimo mechanizmus, kurie padeda darbuotojams jaustis atsakingais už organizacijos tvarumo tikslus. Delmas (2018) teigia, kad organizacijos, kurios remiasi tvarumo kultūra ir skatina darbuotojus prisidėti prie aplinkosaugos sprendimų, pasiekia geresnių rezultatų ne tik aplinkosauginėje srityje, bet ir ekonominėse bei socialinėse srityse. Tačiau tai padaryti bus labai sunku, jei organizacijos darbuotojams strateginiai tvarumo tikslai bus vertybiškai neaktualūs.

Pavyzdžiui, Balsal ir Roth (2000) išskiria keturis įmonės darbuotojų tvarios elgsenos palaikymo veiksniai:

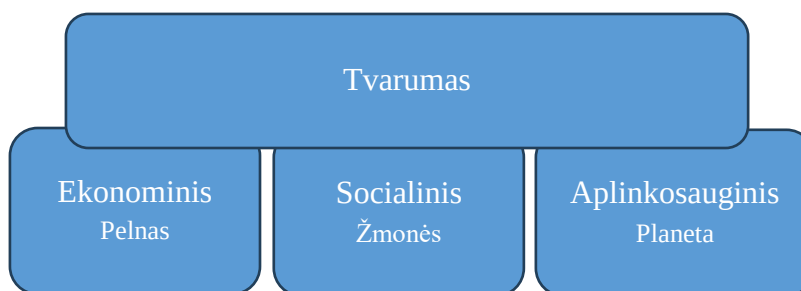
1. įmonės teisės aktai (įmonės tvarumo strategijos, tikslai, kryptys);
2. suinteresuotosios šalys ir jų spaudimas (atsakingos partnerystės, aplinkosauginiai reikalavimai iš partnerių);
3. ekonominės galimybės (daugėja naujų partnerysčių tikimybė sekant pasaulines tvarumo tendencijas);
4. etninės/kultūrinės sąlygos (organizacijos gali taikyti savo tvarumo elgseną pagal kultūrinės normas.

Balsal ir Roth (2000) taip pat teigia, jog darbuotojų tvarus elgesys yra sąmoningas, veiksmingas ir apgalvotas veiksmas. R. Hahn, ir R. Hahn (2014) analizuoja Basal ir Roth (2000) etninius motyvus

kaip įtaką vienam individui vertybiškai, kultūriškai, o kadangi individai sudaro organizaciją, savo tokiais veiksmais darbuotojai prisiima atsakomybę už išteklių saugojimą bei tausojimą, individualią ir socialinę gerovę, saugumą bei to išsaugojimą ateities kartoms. Toks aprašomas pavyzdys iliustruoja ir patvirtina, jog tvarus elgesys, gali būti kildinamas iš etninio ar kultūrinio darbuotojų įsitikinimų, o įsitikinimus gali sieti vertybės (Hofstede, 1980)

Hahn, R. ir Hahn, R. (2014) naudojantis Klockner and Blobaum (2010) sukurtu teoriniu CAMD modeliu pritaikant jį korporatyvams ir jų tvarumo strategijoms, įvardija keletą veiksmų, kurie turi įtakos tvariai darbuotojų elgsenai tiek darbe, tiek už darbovietės sienų. Regina Hahn ir Rudiger Hahn (2014) išskiria, jog asmeniniai individų įsitikinimai kilę iš jų kultūrinio ir socialinio konteksto gali stipriai lemti atsakomybę už aplinkos tausojimą ar socialinę gerovę. Darbuotojai, kurie yra kilę iš kultūrų, kuriose dominuoja bendruomeniškumas, ar tas pats rūpinimasis aplinka, natūraliai linkę prisidėti prie tvarumo iniciatyvų, o tai patvirtina vieną iš Balsal ir Roth (2000) išskirtų tvarumo krypčių kuomet organizacijos gali koreguoti savo viduje tvarumo standartus pagal *Etninės/kultūrinės* sąlygas.

Šiuolaikinis verslas vis labiau atsižvelgia į tvarumo praktikų naudas ir galimybes. Dažniausiai tvarumas matomas per skirtingas dimensijas (ekonomiškumą, socialinę atsakomybę ir aplinkosaugą) į kurias suskirsčius tikslus, bus lengviau juos pasiekti Arora ir kt., (2016). Adams (2006) pateikė iliustravo tokį modelį teikdamas, jog trys tvarumo dedamosios nėra itin stipriai viena su kita susijusios, tačiau gali vienas kitą sustiprinti (žr. 4 pav).



4 pav. Tvarumo dedamosios (Adams, 2006)

Pagal aukščiau pavaizduotą paveikslą galima teigti, jog darbuotojų tvari elgsena pasidengia per šias tris tvarumo dimensijas: ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę. Taip pat pagal jas galima numatyti, kokios konkrečios darbuotojų elgsenos jų organizacijoje priskiriamos kuriai dimensijai. Kai kuri tvari veikla gali pasidengti per daugiau nei vieną dimensiją, pavyzdžiui, atliekų rūšiavimas ir perdirbimas gali būti naudingas tiek aplinkosauginėje dimensijoje, kuomet darbuotojai atsakingai prižiūri atliekų tvarkymą. Tuo pačiu atliekų rūšiavimo ir perdirbimo pavyzdys gali būti perduodamas kaip tvaraus elgesio pavyzdys kitiems darbuotojams organizacijoje ir patekti į socialinio tvarumo dimensiją, kaip atsakingas, skatinantis ir pavyzdingas poelgis prieš kitus kolegas darbo vietoje. Žemiau pateikiama lentelė (žr. 6 lentelė) su darbuotojų galimomis tvarumo elgsenomis ir suskirstymas į aukščiau minėtas tris tvarumo dimensijas.

6 lentelė. Tvarios elgsenos pavyzdžiai

Elgsenos pavyzdys	Aplinkosaugos tvarumas	Ekonominis tvarumas	Socialinis tvarumas
Atliekų rūšiavimas ir perdirbimas	Mažina atliekų kiekį ir išteklių švaistymą		Prideda prie atsakingo vartojimo ir tvarumo skatinimo
Energijos taupymas darbe	Mažina energijos suvartojimą, mažina CO2 emisijas	Sumažina išlaidas energijai	
Atsakingas vandens naudojimas	Sumažina vandens švaistymą ir padeda taupyti gamtos išteklius	Sumažintos išlaidos vandeniui	
Eko-draugiški produktų pasirinkimai darbe	Skatina atsakingą pirkimą ir naudą aplinkai	Mažina išlaidas dėl mažesnės energijos ir išteklių naudojimo	
Įsitraukimas į socialinius projektus			Skatina lygybę ir įsitraukimą, mažina diskriminaciją, remia socialinę atsakomybę
Tvarus transportas (pavyzdžiui, dviračių naudojimas) Atvirumas organizacijos tvarumo tikslams ir iniciatyvoms	Mažina anglies dioksido emisijas, skatina ekologiją		
Atvirumas organizacijos tvarumo tikslams ir iniciatyvoms	Skatina ekologinius tikslus ir įsipareigojimus	Skatina ekologinius tikslus ir įsipareigojimus	Stiprina įsitraukimą ir darbuotojų pasitenkinimą
Teisingas elgesys su kolegomis, paslaugos, pagalba			Stiprina bendradarbiavimą, gerina darbo aplinką

Tvari elgsena darbovietėje suprantama skirtingai ir dažnai tvarumas organizacijose vertinamas pagal nustatytą organizacijos planą tvarumo srityje (Delmas, 2018). Tačiau pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos tvarumo strategija su savais tikslais nėra užtikrintas kelias į tvarią organizacijos politiką bei neužtikrina, kad organizacijos galės tuos tikslus pasiekti. Darbuotojų asmeninė motyvacija savanoriškai priimti tvarius sprendimus organizacijoje tampa vienu pagrindinių veiksmu, darančiu įtaką organizacijoms su strateginiais tvarumo tikslais.

Aukščiau aprašytos trys tvarumo dedamosios (ekonominė, socialinė, aplinkosauginė dimensijos) yra laikomos kaip pagrindas tvaraus elgesio suvokimui (Arora ir kt. 2016). Šios dimensijos leidžia tiksliau skirstyti darbuotojų elgsenas bei suprasti, kokia elgsena kokiai sričiai gali turėti tiesioginės įtakos. Nors kai kurios elgsenos gali persidengti ar papildyti viena kitą, šiame skyriuje svarbu apžvelgti įrankius, kurie leis identifikuoti ir įvertinti tyrime dalyvausiančiųjų respondentų konkrečias tvarias elgsenas ir įvertinti jų sąsajas su asmeninėmis darbuotojų vertybėmis.

Apžvelgus tvaraus elgesio darbovietėje praktikas, galima aiškiau suformuluoti ne tik tvaraus elgesio kategorijas tačiau ir numatyti instrumentus, kuriais bus galima matuoti atitinkamas elgsenas. Šiame skyrelyje bus giliau apžvelgiami kiekvienos darbuotojų tvarios elgsenos konceptai bei kaip tas

elgsenas matuoti. Nustačius konkrečius instrumentus bei skales tvarioms elgsenos nustatyti, bus galima formuluoti tyrimo modelį apie asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas.

2.2.2. Darbuotojų tvarios elgsenos dedamosios

2.2.2.1. Tvari darbuotojų elgsena ekonomiškumo dimensijos kontekste

Tvari elgsena ekonomiškumo dimensijoje siejasi su organizacijos gebėjimu užsitikrinti veiklos stabilumą ir efektyvų resursų naudojimą. Į šį veiksnį įeina ne tik finansinių įsipareigojimų kokybiškas valdymas bet ir išteklių, tokių kaip, darbuotojai, žaliavos, energija, optimizavimą. O tai svarbu, kad būtų efektyviai pasiekti organizacijos tikslai (Steg ir Vlek, 2009).

Organizacijai gyvybiškai yra svarbu darbuotojai, kurie gebėtų suvokti tokių išteklių valdymo svarbą ir gebėtų tai atlikti kokybiškai. Darbuotojai prie šių ekonominio tvarumo organizacijoje gali prisidėti mažindami nereikalingų atliekų kiekį, atkreipdami dėmesį į tobulintinus procesus, kurie susiję su jų darbo funkcijomis ar bendra įmonės veikla. Taip pat atliekant savo funkcijas darbuotojai gali prisidėti prie rekomendacijų atnaujinti įrangą, peržiūrėti procesus, taip pat mažinti energijos suvartojimą, taip prisidedant prie ilgalaikio ekonominio tvarumo (Hahn ir Hahn, 2014; Porter ir Kramer, 2011).

Tvariai darbuotojų ekonominei elgsenai vertinti šiame tyrime pasirinktas „Asmeninio darbo našumo klausimynas“ (angl. „*Individual Work Performance Questionnaire*“ arba IWPQ). Tyrime naudojama atnaujinta ir validuota Koopmans (2014) klausimyno versija, kuri pasižymi pritaikomumu įvairių sričių organizacijoms. Ši atnaujinta versija išsiskiria tuo, kad turi tris pagrindines individualaus darbo našumo kategorijas: užduočių atlikimo našumą (angl. „*Task Performance*“), kontekstinį atlikimo našumą (angl. „*Contextual Performance*“) bei našumui žalingą elgesį (angl. „*Counterproductive Work Behaviour*“). Tokia struktūra leidžia visapusiškai įvertinti tiek darbuotojų tiesioginių užduočių vykdymą, tiek jų papildomą indėlį į organizacijos socialinę aplinką, tiek potencialų žalingą elgesį, kuris gali kliudyti organizacijos tikslų siekimui.

1. **Užduočių atlikimo našumas** – matuoja darbuotojo elgesį, susijusį su pagrindinių darbinių užduočių vykdymu, produktyvumu bei kokybišku darbo rezultatų pasiekimu. Šioje kategorijoje vertinamas gebėjimas planuoti, organizuoti ir savarankiškai atlikti darbus laiku bei laikantis nustatytų standartų. Šis aspektas yra tiesiogiai susijęs su ekonominiu organizacijos tvarumu, nes efektyvus darbuotojų darbas leidžia optimizuoti resursų panaudojimą ir padidinti organizacijos konkurencingumą.
2. **Kontekstinis atlikimo našumas** – vertina elgesį, kuriuo darbuotojai palaiko ir stiprina organizacinę, socialinę bei psichologinę darbo aplinką. Kontekstinis našumas apima savanorišką kolegų pagalbą, iniciatyvos demonstravimą, lojalumą organizacijai, ir pozityvų požiūrį į bendrą tikslų siekimą. Šios elgsenos formos stiprina organizacinį klimatą, skatina tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, o tai ilgainiui didina bendrą darbo našumą ir resursų naudojimo efektyvumą.
3. **Našumui žalingas elgesys** – apima elgesį, kuris gali kenkti organizacijai ar jos nariams, pavyzdžiui, darbo laiko švaistymą, darbo kokybės ignoravimą ar destruktivų elgesį darbo vietoje. Vis dėlto, ši kategorija šiame tyrime **nebus naudojama**, nes jos turinys labiau atspindi socialinės atsakomybės aspektus, o šiai dimensijai matuoti tyrime naudojami kiti konkretūs instrumentai. Be to, pasirinkus tik dvi pirmąsias kategorijas, išlaikomas tyrimo nuoseklumas,

orientuojantis būtent į ekonominio tvarumo aspektus, susijusius su darbo našumu ir resursų efektyvumu.

Visi teiginiai bus vertinami naudojant penkių balų Likert'o skalę, kuri svyruoja nuo „labai retai“ iki „labai dažnai“. Ši skalė pasirinkta dėl savo paprastumo ir patikimumo matuojant elgsenos dažnumą įvairiuose tyrimuose. Penkių balų skalė taip pat leidžia išlaikyti tyrimo rezultatus pakankamai atskirtus taip išvengiant per didelio apklausos sudėtingumo, kuris galėtų respondentams kelti daugiau neaiškumų ir taip sumažinti atsakymų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, jog pasirinktas instrumentas yra tinkamas priemonė vertinti darbuotojų tvarų ekonominio elgesį. Vertinant darbuotojų gebėjimą kokybiškai vykdyti jiems pavestas užduotis bei palaikyti teigiamą organizacinę aplinką, bus galima geriau suprasti, ar darbuotojų elgesys gali koreliuoti su respondentų vertybėmis.

2.2.2.2. Tvari darbuotojų elgsena socialinės dimensijos kontekste

Iš trijų tvarumo dimensijų, socialinis tvarumas yra viena iš pagrindinių, tačiau mažiausiai tyrinėtų elgsenos sričių (Dillard ir kt., 2008). Socialinis tvarumas gali būti suprantamas kaip bendros gerovės, lygybės ar teisingumo skatinimas organizacijoje. Socialinė tvari elgsena yra privaloma, kad organizacija galėtų įgyvendinti savo ilgalaikius tikslus siekiant gerinti darbuotojų gerovę, nes tuomet motyvuoti žmonės bus labiau linkę patys palaikyti tokias iniciatyvas ir daugiau lengviau prisijungs prie jų įgyvendinimo (Schaltegger ir Wagner, 2006).

Tvari socialinė elgsena darbovietėje reiškia, kad darbuotojai pasižymi atsakingu, sąžiningu elgesiu ir įsipareigoja rūpinti organizacijos socialiniais veiksniais, tokiais kaip santykiai tarp kolegų, bendradarbiavimas, pagalba socialiai pažeidžiamoms grupėms ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus (Elkington, 1997). Pavyzdžiui, įvairovės skatinimas darbo vietoje ir jautresnių socialinių grupių įtraukimas ar kitų rasių, įvairaus amžiaus priėmimas gali būti ryškus socialinio tvarumo pavyzdys (Hofstede, 1980). Dalyvavimas socialinėse iniciatyvose vienas populiariausių aktyvaus darbuotojų elgesio pavyzdžių. Pavyzdžiui, organizacijos gali skatinti savo darbuotojus dalyvauti įvairiuose projektuose ar savanoriškose veiklose, taip skatinant tokio elgesio praktikas visoje organizacijoje.

Vienas iš įrankių skirtas identifikuoti darbuotojų tvarios socialinės elgsenos apraiškas yra Altunji'o et al. (2024) modelis *Darbuotojo socialinio poveikio elgsenos* (angl. „Employee Social Impact Behaviour“ arba „ESIB“). Skalė yra skirta įvertinti darbuotojo socialinius veiksmus darbovietėje, kurie gali daryti įtaką tiek organizacijos viduje, tiek plačioje visuomenėje. Skalėje esantys teiginiai nėra orientuoti tik į organizacijoje vykstančius procesus, tačiau leidžia truputį giliau suprasti darbuotojo motyvacijas tvarios socialinės elgsenos kontekste. Skalę sudaro septyni teiginiai (žr. 7 lentelė), kuriuos vertinti respondentai gali pagal Likert'o penkiabalę skalę. Nors skalė apima ir tuos teiginius, kurie apibūdina darbuotojo socialinę elgseną ne tik organizacijos viduje tačiau ir platesniame visuomeniniame rate, šis modelis pasižymi tuo, kad teiginiai yra orientuoti į darbuotojo motyvaciją taip elgtis. Toks modelio konstravimas leidžia lengviau pritaikyti tokiame tyrimui, kadangi vertybinei dimensijai naudojamas Schwartz vertybių modelis, kuris remiasi žmogaus poreikiais, motyvacija (Schwartz, 1992).

7 lentelė. Darbuotojo socialinio elgsenos

Eil. nr.	Darbuotojo socialinės elgsenos
1.	Aktyviai siekiu galimybių kurti teigiamą poveikį per savo darbą, prisidedamas tiek prie atskirų asmenų, tiek visuomenės gerovės.
2.	Kuriu inovatyvius sprendimus, kurie atitinka tiek mano darbdavio, tiek platesnius visuomenės poreikius.
3.	Aktyviai dalyvauju veiklose, kurios gerina tiek mano darbdavio, tiek visuomenės gerovę.
4.	Dedu daugiau pastangų nei įprastai, siekdamas naudoti tiek savo darbdaviui, tiek visuomenei.
5.	Empatiškai žiūriu į kolegų, klientų ar bendruomenės narių poreikius bei visuomenės problemas.
6.	Savanoriškai dalyvauju veiklose, kurios yra naudingos kitiems ir daro platesnį poveikį bendruomenei ar visuomenei.
7.	Įtraikiu etiškas ir socialiai atsakingas praktikas į savo darbą ir sprendimų priėmimą.

Egzistuoja ir kitas panašus socialinės elgsenos vertinimo modelis kaip *Papildomos pareigos elgsenos* (angl. „*Extra-role behaviours*“, arba „ERB“) modelis (Castanheira, 2015). Naudojant šį modelį taip pat atsižvelgiama į darbuotojų socialinę elgseną darbovietėje, tačiau įrankis labiau pateikia darbuotojų socialinę per elgseną jų pačių nuomonę (Altuniji et al., 2024). Altuniji ir kt. (2024) taip pat pastebi, kad ERB modelis skirtas patiems darbuotojams suvokti savo socialinę elgesį ir vertinti ne pagal tai kas juos motyvuoja priimti konkrečias socialinio elgesio praktikas, bet pagal tai ką jų nuomone darytų toje situacijoje. Lyginant tiek ESIB tiek ERB modelius, galima pastebėti, jog nors jie orientuojasi į darbuotojų socialinę elgesį, ESIB modelis vis dėl to leidžia geriau patikrinti darbuotojų socialinio elgesio apraiškas per jų motyvacinę prizmę. Pagal tyrime naudojamą vertybių skalę yra svarbu, jog darbuotojų tiek vertybės tiek elgsena kiltų iš motyvacijos ir poreikio taip elgtis.

Apibendrinant, socialinio tvarumo dimensijos vertinimas darbuotojų elgesyje yra itin svarbus siekiant suprasti, kaip organizacijos gali kurti ilgalaikę socialinę vertę tiek savo viduje, tiek išoriniame kontekste. Darbuotojų socialinė elgsena, paremta sąžiningumu, atsakomybe ir rūpesčiu kitais, prisideda prie organizacijos gerovės, motyvacijos ir vidinės kultūros stiprinimo. Tyrime pasirinktas ESIB modelis (Altuniji ir kt., 2024) leidžia išsamiai įvertinti darbuotojų socialinio poveikio elgseną ne tik organizacijoje, bet ir platesnėje visuomenėje, tuo pat metu orientuojantis į motyvacinę elgesio prigimtį, o ne tik į deklaruojamus veiksmus. Palyginus su ERB modeliu, ESIB geriau atitinka tyrimo koncepciją, kurioje tiriama vertybių ir elgesio sąsaja pagal motyvacinį pagrindą. Toks pasirinkimas užtikrina nuoseklumą su tyrime naudojamu Schwartz vertybių modeliu, leidžiančiu giliau analizuoti, kaip darbuotojų vertybės formuoja jų socialiai atsakingą elgesį darbo aplinkoje.

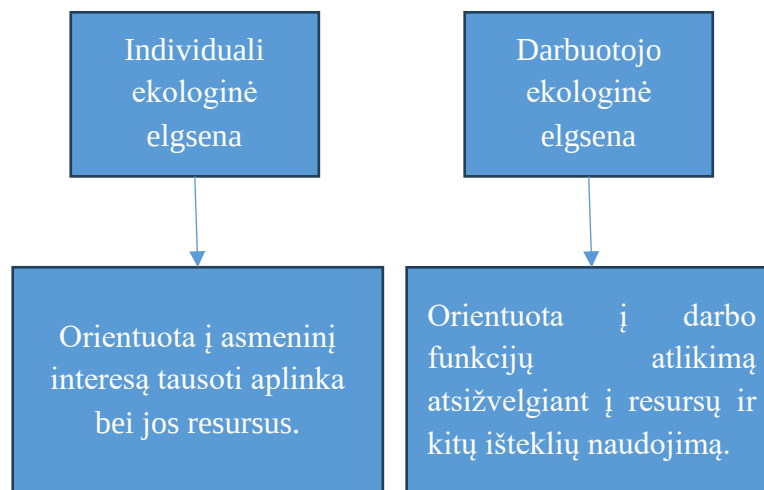
2.2.2.3. Tvari darbuotojų elgsena ekologinės dimensijos kontekste

Darbuotojų elgesys ekologinėje dimensijoje yra vienas svarbiausių veiksnių, norint organizacijai pasiekti aplinkosauginių tikslų. Zacher, Rudolpf ir Katz (2023) pabrėžia, kad darbuotojų veiksmams, tokie kaip sąmoningas energijos taupymas, atliekų rūšiavimas, ar kitų ekologiškai tvarių praktikų laikymasis yra reikalingas ne tik organizacijoms, kurioje jie tai daro bet ir globalių ekologinių tikslų įgyvendinimui. Dažniausiai ši ekologiškumo dimensija apima ne tik darbuotojų veiksmus jų darbo vietoje, tačiau jie tokį savo elgesį gali skatinti ir už jos ribų.

Štai Stern (2000) išskiria keturis tvarios ekologinės elgsenos veiksniai:

1. Aplinkosauginė veikla – aktyvus žmonių dalyvavimas organizacijose, kurios užsiima aplinkosauginių tikslų įgyvendinimu, dalyvavimas demonstracijose ar kitose akcijose;
2. Pasyvus aplinkosauginis elgesys – tai gali būti aukojimas organizacijoms tiesioginiais veiksmais neprisidedant prie jų veikos.
3. Aplinkai draugiškas elgesys – atsakingas asmeninis vartojimas, komunalinių atliekų tvarkymas, rūšiavimas. Vartojimas atsižvelgiant į tai kokią poveikį paslauga ar produktas turės aplinkai.
4. Kiti aplinkosauginiai veiksmai – organizacijų palaikymas, skatinimas priimti atitinkamus aktus, dalyvavimas politinėje veikloje ir panašiai.

Taip pat yra išskiriamas skirtumas sąvokose tarp *Individualios ekologinės (žalios) elgsenos* ir tarp *Darbuotojo ekologinės (žalios) elgsenos (EEB)*. Kuomet Individuali ekologinė elgsena suprantama kaip individo veiksmai siekiant sumažinti neigiamą įtaką aplinkai bei saugoti jos resursus, Darbuotojo ekologinė elgsena suprantama kaip ekologinių praktikų taikymas organizacijos mastu (Steg ir Vlek, 2009). Tai reiškia, jog darbuotojas savo organizacijoje stengsis taupyti energiją, rūšiuoti atliekas, racionaliai naudoti organizacijos išteklius bei dalyvauti ekologinėse iniciatyvose (Woszczyna, Kurowska, 2016). Taip pat pačia *Darbuotojo ekologinės elgsenos* sąvoką galima suskaidyti į dvi dalis: su užduotimis susijusią ekologinę elgseną, kuomet darbo metu jis atlieka savo tiesiogines funkcijas bei kitą dalį – aktyvią ekologinę elgseną darbe, kuomet jis neatlieka savo tiesioginių darbo funkcijų (Olson ir kt., 2013, žr. 5 pav.).



5 pav. Ekologinės elgsenos skirtumai

Dažnai manoma, kad darbuotojų tvari elgsena aplinkosauginėje dimensijoje priklauso pagrįste nuo organizacijos nustatytų taisyklių, tačiau ne visuomet teisingai yra suprantamas darbuotojų elgsenos poveikis (Daily et al., 2009). Skirtumas tarp darbuotojų, kurie atlieka tvarius aplinkosauginius veiksmus ir tarp darbuotojų, kurie atlieka aplinkosauginius veiksmus dėl organizacijos taisyklių yra svarbus, todėl Boiral ir Paille (2012) pasiūlė naują konstrukta-savoką *Organizacinis pilietinis aplinkosauginis elgesys* (angl. „Organizational Citizenship Behaviour for the Environment“, „OCBE“). Su šia sąvoka pristatė ir instrumentą, kuriuo norima užpildyti suvokimo spragą tarp

darbuotojų, kurie elgiasi tvariai dėl taisyklių ir darbuotojų, kurie elgiasi tvariai dėl savo asmeninių interesų. Instrumento autoriai (Boiral ir Paille, 2012) sąvoką grindžia kaip savanorišką elgseną, kuri nebūtinai yra susieta su darbuotojų atlygiu, organizacijos atlygio sistema, tačiau stipriai prisideda prie organizacijos tvarių tikslų įgyvendinimo. Į šią elgseną įeina savanoriškas žinių dalijimasis su kolegomis, dalyvavimas įvairiose aplinkosauginėse veiklose savo organizacijoje, bei neplanuotas aplinkosauginių iniciatyvų ar veiksmų siūlymas, rekomendavimas savo kolegoms.

Boilar ir Paille (2012) pateikiant instrumentą suskirstė jo teiginius į tris kategorijas, kurios turi atitinkamai sukurtus teiginius (žr. 8 lentelė). Instrumentas sudarytas iš „Ekologinių iniciatyvų“ (angl. „Eco-initiatives“) teiginių, kurie nurodo, ar darbuotojas pats asmeniškai jaučiaporeikį imtis aplinkosauginių veiksmų neverčiamas organizacijos nustatytų taisyklių. Antroji grupė „Ekologinis-pilietinis elgesys“ (angl. „Eco-civic engagement“) apibūdina teiginius, kurie skirti įvardinti, ar darbuotojas organizacijoje savanoriškai dalyvauja aplinkosauginėse iniciatyvose, programose, vertinamas jo palaikymas organizacijos aplinkosauginiams įsipareigojimams. Trečia grupė teiginių yra „Ekologinė pagalba“ (angl. „Eco-helping“). Ši teiginių grupė nustato, ar darbuotojas savanoriškai skiria savo laiko bendrauti su kolegomis aplinkosauginiais klausimais, ar padeda jiems laikytis organizacijos aplinkosauginių įsipareigojimų.

8 lentelė. Aplinkosauginių veiksmų kategorijos

	Ekologinės iniciatyvos	Ekologinis-pilietinis elgesys	Ekologinė pagalba
Teiginiai	1. Darbovietėje, prieš imdamasis veiksmų įvertinu jų pasekmes aplinkai. 2. Savo noru laikausi aplinkosauginių iniciatyvų ir veiksmų savo kasdienėje darbo veikloje. 3. Teikiu pasiūlymus kolegoms dėl jų veiksmų, kaip efektyviau saugoti aplinką, net jei tai nėra mano tiesioginė atsakomybė.	4. Aktyviai dalyvauju įmonės organizuojamuose ar remiamuose aplinkosauginiuose renginiuose. 5. Domiuosi apie savo įmonės aplinkosaugines iniciatyvas. 6. Imuosi aplinkosauginių veiksmų, kurie prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio. 7. Savanoriškai dalyvauju savo organizacijos projektuose, iniciatyvose ar renginiuose, skirtuose spręsti aplinkosaugos klausimus.	8. Kartais neplanuotai skiriu laiką padėti kolegoms atsižvelgti į aplinkosauginius veiksmus jų darbe. 9. Skatinu kolegas taikyti aplinką tausojančią elgseną darbe. 10. Skatinu kolegas išreikšti jų idėjas ir nuomones aplinkosaugos klausimais.

Boilar ir Paille (2012) modelis leidžia padėti lengvai nustatyti darbuotojų aplinkosauginio elgesio požymius, tačiau panašiai kaip ir vertybiniais modeliais (pvz.: Hofstede, 1973) vienas modelis negali tikti visų organizacijų tipams. Modelio nauda kiekvienos organizacijos atveju gali skirtis atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, vidines taisykles ar jos priklausomybę sektoriaus taisyklėms (Boilar ir Paille, 2012). Tačiau instrumento kiekviena iš elgesio grupių leidžia nustatyti ar darbuotojas yra linkęs elgtis tvariai ar ne. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 9 lentelė) pateikiami aprašytų aplinkosauginės elgsenos grupių teikiamos naudos pagal OCBE sąvoką (Boilar ir Paille, 2012).

9 lentelė. Darbuotojų aplinkosauginio elgesio pavyzdžiai

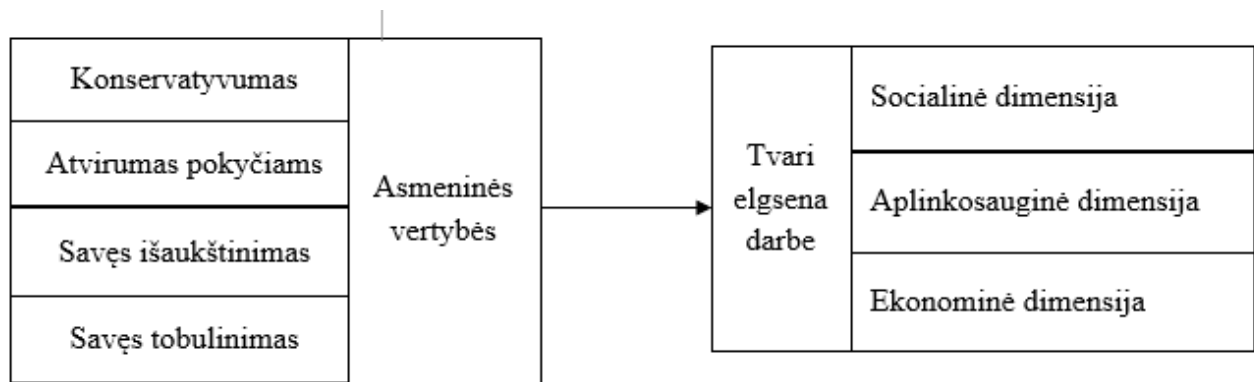
Elgesio grupės	Ekologinės iniciatyvos	Ekologinis-pilietinis elgesys	Ekologinė pagalba
Tvaraus darbuotojų aplinkosauginio elgesio pavyzdžiai	Darbuotojų praktikuojamos asmeninės iniciatyvos: mažinamas popieriaus vartojimas, elektros energijos taupymas, atliekų rūšiavimas.	Darbuotojų savanoriškas aktyvus dalyvavimas organizacijos aplinkosauginėse iniciatyvose.	Darbuotojų savanoriška pagalba kitiems kolegoms padedant rinktis aplinkosaugines praktikas, skatinant juos pačius vertinti ir siūlyti tokias praktikas.

Darbuotojų tvarus aplinkosauginis elgesys yra suprantamas skirtingai. Daug tyrimų orientuojasi į konstrukta, kuomet darbuotojų tvari aplinkosauginė elgsena yra grindžiama organizacijos teikiamomis taisyklėmis ar jos išipareigojimais (Daily et al., 2009). Tačiau mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog vertinant individų asmenines vertybes pagal Schwartz'o teorinį modelį ir jų tvarią elgseną darbovietėje yra svarbu orientotis į būtent darbuotojo asmeninę motyvaciją tvariai aplinkosauginei elgsenai darbovietėje. OCBE skalė yra itin tinkama nustatyti šio tyrimo imtyje vertybių ir tvarios elgsenos aplinkosauginėje dimensijoje sąsajas. OCBE skalė pasižymi trumpais teiginiais, kurie yra suskirstyti į konkrečias tvaraus aplinkosauginio elgesio grupes, todėl kiekvienas teiginys leidžia labai tiksliai įvertinti darbuotojų elgesį kiekvienoje iš elgesio grupių. Skalė yra vertinama naudojant Likert'o penkių balų skalę.

2.3. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų teorinis modelis

Analizuota mokslinė literatūra pagrindžia, kad darbuotojų vertybės turi reikšmingą įtaką jų elgesiui darbo vietoje, ypač kai kalbama apie tvarų elgesį. Tvarios elgsenos darbovietėje skatinimas dažnai priklauso ne tik nuo organizacijų gebėjimo įvertinti darbuotojų asmenines vertybes ir jas suderinti su organizacijos tvarumo tikslais bet ir nuo darbuotojų asmeninių motyvacijų bei normų. Tarp vertybių modelių, kurie dažnai naudojami šioje srityje, Schwartz'o keturių grupių vertybių teorija išsiskiria dėl savo gebėjimo apibūdinti įvairias vertybes, kurios formuoja žmogaus elgesį tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje. Ši teorija pabrėžia, kad vertybės gali būti susijusios su asmeniniu siekiu bei bendru interesu, pavyzdžiui, ekologiniais ar socialiniais tikslais, ir jos turi svarbų poveikį tvaraus elgesio skatinimui organizacijoje. Pagal Schwartz'o modelį, vertybės, susijusios su socialiniu atsakingumu ir aplinkosauginiu požiūriu, gali lemti darbuotojų aktyvesnį išitraukimą į organizacijos tvarumo iniciatyvas, nes tokie darbuotojai atitinkamai daugiau dėmesio skiria ilgalaikiam poveikiui aplinkai ir visuomenei, taip puoselėdami ne tik savo elgesį, bet ir bendrus organizacijos tikslus.

Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais yra pastebima, kad konkrečios žmogaus vertybės gali turėti poveikį konkrečiam tvariam elgesiui tiek asmeniniame gyvenime tiek darbovietėje (Marcus ir Roy, 2019). Tyrimo metu yra siekiama patikrinti būtent asmenų tvarų elgesį darbovietėje, kad būtų galima įvertinti asmenines praktikas organizacijoje. Taip pat yra siekiama atskirti tvaraus elgesio praktikas darbovietėje nuo praktikų asmeniniame gyvenime. Asmeninės vertybės įvardijamos kaip pagrindiniai bendrieji asmenų poreikiai pagal Schwartz (1992), todėl tyrime naudojamas vertybinis modelis yra pritaikomas įvairiuose kontekstuose. Tyrime naudojamos tvaraus elgesio dimensijos yra suformuotos remiantis moksliniais šaltiniais apie tvarumo apraiškas organizacijose ir tam matuoti pasirinkti atskiri instrumentai.



6 pav. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų modelis

Pagal sukurta teorinį modelį ir analizuotą mokslinę literatūrą tyrimo metu yra daromi tikrinimai. Visų pirma, bus tikrinama ar asmeninė vertybės bei jų raišką. Tuomet bus tikrinama respondentų tvari socialinė, aplinkosauginė bei ekonominė elgsenos darbovietėje. Galiausiai bus tyrinėjamos sąsajos tarp respondentų asmeninių vertybių bei jų tvaraus elgesio darbovietėje. Daroma prielaida, jog kuo stipriau pasireiškia asmeninės vertybės, susijusios su socialiniu atsakingumu, pokyčių siekimo ar saugumo poreikiu, tuo yra dažniau laikomasi visų trijų numatytų tvaraus elgesio praktikų.

3. Darbuotojų vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajų tyrimo metodika

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai

Tyrimo tikslas – atskleisti darbuotojų asmeninių vertybių ir jų tvarios elgsenos darbe sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti vertybių raišką;
2. ištirti tvarios elgsenos raišką;
3. ištirti sąsajas tarp vertybių ir tvarios elgsenos.

3.2. Tyrimo metodas

Siekiant ištirti asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas buvo pasirinkta atlikti empirinį tyrimą kiekybinio tyrimo metodu. Atliekama statistinė analizė, kurios rezultatais remiantis galima nustatyti kintamųjų ryšius, jų tarpusavio įtaką ir tendencijas. Tyrimo klausimynas konstruotas pagal jau esamus tyrimo instrumentus, suvienodinant teiginių struktūrą bei išverčiant į lietuvių kalbą. Anketinės apklausos tipas leidžia pasiekti didesnę respondentų ir lengviau surinkti reikiamus atsakymus tolimesniems analizės etapams. Tyrimo anketinė apklausa atliekama siunčiant ją tiesiogiai respondentams internetu – toks apklausos viešinimo būdas leidžia pasiekti didesnę respondentų, o apklausos rezultatai iš karto formuojami skaitmeninėje duomenų bazėje. Toks atsakymų gavimo būdas užtikrina sklandesnę rezultatų registravimą bei klaidų atsiradimo tikimybę importuojant duomenis į tam skirtą duomenų apdorojimo programą.

3.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas yra anketinė apklausa, kuri sudaryta remiantis atlikta mokslinės literatūros šaltinių teorine analize apie asmenines vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas (žr. 1 priedas). Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų anketinė apklausa suformuota taip, kad pagrįstų aprašytą tyrimo tikslą ir uždavinius. Anketa sudaryta iš 10 uždarų klausimų į kuriuos atsakant buvo galima pasirinkti vieną atsakymą. Uždaro tipo klausimų atsakymai su vienu galimu pasirinkimo variantu leidžia tiksliau interpretuoti respondentų atsakymus bei juos analizuoti. 10 klausimų suskirstyti į 5 kategorijas: 1,2,3,4,5 ir 6 klausimai – demografiniai klausimai, 7 klausimas – asmeninės vertybės, 8 klausimas – tvari socialinė elgsena darbovietėje, 9 klausimas – tvari aplinkosauginė elgsena darbovietėje, o 10 klausimas – tvari ekonominė elgsena darbovietėje (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Apklausos struktūra

Klausimų kategorija	Klausimų subkategorija	Klausimų skaičius klausimyne	Klausimų formulavimo šaltiniai
Demografiniai klausimai	Amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas esamoje organizacijoje, sektorius, užimamos pareigos	6	Sudaryta autoriaus
Asmeninės vertybės	Konservatyvumas	17	Lechner, Beierlein, Davidov, Schwartz (2024)
	Atvirumas pokyčiams		
	Savęs išaukštinimas		

Klausimų kategorija	Klausimų subkategorija	Klausimų skaičius klausimyne	Klausimų formulavimo šaltiniai
	Savęs tobulinimas		
Tvari elgsena darbovietėje	Elgsena socialinėje dimensijoje	7	Altuniji, Shamsudin, Melhem, Karrani (2024)
	Elgsena aplinkosauginėje dimensijoje	10	Boiral ir Paille (2012)
	Elgsena ekonominėje dimensijoje	19	Platania, Morando, Gruttadauria, Koopmans (2023)

Anketinėje apklausoje naudotos vertinimo skalės yra skirtingos. Demografinių klausimų dalyje buvo naudojamos nominalios skalės, todėl respondentai turi pasirinkti vieną iš galimų pateiktų variantų. Nominali skalė pasirinkta lengvam ir greitam gautų duomenų apdorojimui, taip pat suprasti duomenų pasiskirstymą (Dikčius, 2011). 7 klausimui pasirinkta septynių balų Likert'o skalė. 8,9 ir 10 klausimams pasirinkta penkių balų Likert'o skalė.

Anketos klausimynas sudarytas iš skirtingų klausimų tipų, o pirmi šeši klausimai yra skirti nustatyti respondentų charakteristikas. Demografinių klausimų grupėje pirmieji du klausimai leidžia identifikuoti respondento amžių ir lytį. Trečias klausimas leidžia suprasti respondento išsilavinimą. Paskutiniai trys klausimai yra skirti nustatyti charakteristikas respondento kaip darbuotojo: koks respondento stažas organizacijoje, kokiam sektoriui priklauso darbuotojo organizacija bei respondento užimamos pareigos organizacijoje. Visiems demografiniams klausimams buvo naudojama nominali skalė todėl respondentai turėjo pasirinkti vieną iš galimų pateiktų variantų.

Viena iš svarbiausių klausimyno kategorijų yra asmeninių vertybių. Asmeninių vertybių kategorija yra skirta identifikuoti respondento kaip individo susiformavusias vertybes. Kiekvienas šioje dalyje esantis teiginys yra susietas su konkrečia vertybe, o vertybės paskirstytos į keturias dalis, pagal Schwartz'o keturių aukštesnio lygio vertybių teoriją. Kategorijos teiginiai buvo sudaryti remiantis Lechner'io ir kt. (2024) moksliniame darbe aprašytu klausimynu. Respondentas renkantis skalėje balą identifikuoja savo poziciją kiekvienos vertybės atžvilgiu. Asmeninių vertybių skalėje respondento prašoma ties kiekvienu teiginiu pasirinkti jo manymu jam labiau tinkantį balą nuo 1 („Visiškai nesvarbu“) iki 7 („Labai nesvarbu“).

Anketoje daugiausiai dėmesio skirta tvarios elgsenos darbovietėje klausimų kategorijai, kuri buvo suskirstyta į socialinę, aplinkosauginę bei ekonominę dimensijas, kurių teiginius turėjo įvertinti respondentai. Kiekviena tiriama kategorijos dimensija sudaryta iš skirtingo kiekio klausimų. Pirmąją tvarios socialinės elgsenos darbe dimensiją sudaro 7 teiginiai, kurie leidžia identifikuoti tvarų socialinį respondento elgesį darbovietėje. Visi 7 teiginiai buvo sudaryti remiantis Altuniji ir kt. (2024) teiginiais. Kadangi Altuniji ir kt. (2024) formuluotės buvo teiginio tipo, atlikus vertimą iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, buvo gauti tikslūs teiginiai, kurie leido kokybiškai surinkti atsakymus iš respondentų. Teiginių vertinimui buvo naudojama Likert'o skalė, kur 1 – „Visiškai nesutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“. Klausimyno dalis apie tvarią elgseną darbovietėje aplinkosauginėje dimensijoje buvo sudaryta iš 10 teiginių, kurie leidžia identifikuoti respondentų tvarų aplinkosauginį respondento elgesį darbovietėje. Visi 10 teiginių buvo sudaryti remiantis Boiral ir Paille (2012) mokslinio tyrimo metu suformuotais teiginiais. Teiginiams įvertinti buvo naudojama Likert'o skalė, kur 1 – „Visiškai nesutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“. Paskutinėje klausimyno dalis buvo skirta tvarios elgsenos

darbovietėje dimensijai. Šią klausimyno dalį sudarė iš viso 17 teiginių, kurie leidžia identifikuoti respondentų tvarų ekonominį elgesį darbovietėje. Visi 17 teiginių buvo sudaryti remiantis Platanio^{os} ir kt. (2023) mokslinio tyrimo metu naudotais teiginiais. Teiginių vertinimui buvo naudojama Likert^o skalė, kur 1 – „Visiškai nesutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“.

Visi anketinėje apklausoje surašyti teiginiai 7,8,9 ir 10 klausimams buvo išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Vertimas buvo atliekamas naudojant programą *Google Translator* atliekant pirminį vertimą, o po to lietuviškame vertime buvo tiksliau koreguojamos kai kurios sąvokos, kad teiginiai būtų nuoseklūs ir prasmingi.

3.4. Tyrimo imties dydis

Tyrimo metu buvo siekiama ištirti asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas, todėl Lietuvoje tiriamųjų imtis orientuota į privataus bei viešojo sektoriaus dirbančius asmenis neatsižvelgiant į darbuotojų stažą organizacijoje ar užimamas pareigas. Norint apskaičiuoti reikalingą tyrimo imtį, tyrimo imtis buvo apskaičiuota atsižvelgiant į 2024 metų paskutinio ketvirčio visų užimtų Lietuvoje gyventojų skaičių (1 mln. 570,80 tūkst., pagal <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/> duomenis). Imties dydžiui apskaičiuoti buvo naudojama Paniotto formulė: $n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$

kur n – minimalus imties dydis;

Δ – paklaidos dydis;

N – visumos dydis;

Imties suskaičiavimui buvo pritaikyta 5 procentų paklaida. Atlikus skaičiavimus buvo gautas minimalus tyrimo imties dydis – 399 respondentai.

$$n = \frac{1}{(0.05)^2 + \frac{1}{1570800}} = 399$$

3.5. Duomenų rinkimas ir analizė

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų anketa buvo sukurta naudojant *Google Forms* programą. Anketa respondentams buvo prieinama nuo 2025 metų kovo 5d. iki 2025 metų balandžio 11 dienos. Tyrimo anketa buvo talpinama į socialinius tinklus *Facebook*, *Linkedin*, taip pat anketa buvo tiesiogiai siunčiama naudojant tas pačias minėtas platformas bei elektroniniu paštu, programa *Teams*.

Anketą užpildė iš viso 201 respondentas. Nors planuotas imties dydis buvo didesnis, esama imtis leidžia atlikti preliminarą analizę, todėl tyrimas laikomas pilotiniu. Skalės patikimumui patikrinti buvo apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai, kurie visais atvejais viršijo 0,7 ribą, kas rodo gerą vidinį nuoseklumą. Tai pagrindžia, kad naudoti teiginiai buvo tinkami matuoti tiriamus konstruktus.

Duomenų analizė atliekama skirtingais būdais. Autoriaus sudaryti demografiniai klausimai analizuojami programa *MS Excel*. Išsamesnei asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje

sąsajų klausimų grupėms buvo apdorojami naudojant statistinės analizės programinės įrangos rinkinį *SPSS*. Ši programa skirta atlikti išsamią analizę naudojant surinktus duomenis apklausos metu.

3.6. Tyrimo patikimumas ir validumas

Tyrimo rezultatų analizės pradžioje buvo atlikta gautų skalių patikimumo ir validumo nustatymas. Įvertinti gautų skalių patikimumą svarbu kuomet yra reikalinga sukurti naują kintamąjį rodiklį iš kelių kintamųjų, o tam buvo pasitelkta Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Šio rodiklio galimas svyravimas nuo 0 iki 1, tačiau tyrimui tinkamas koeficientas neturėtų būti žemesnis nei 0,7 (Pakalniškienė, 2012).

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo skalių patikimumas nustatomas šiems kintamiesiems:

1. Asmeninės vertybės:
 - a. Konservatyvumas
 - b. Atvirumas pokyčiams
 - c. Savęs išaukštinimas
 - d. Savęs tobulinimas
2. Tvari elgsena darbovietėje:
 - a. Tvari socialinė elgsena
 - b. Tvari aplinkosauginė elgsena
 - c. Tvari ekonominė elgsena

11 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje skalių reikšmės pagal Kronbacho alfa koeficientą.

Kategorija	Skalė	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa koeficiento reikšmė
Vertybės	Konservatyvumas	3	0,610
	Atvirumas pokyčiams	5	0,814
	Savęs išaukštinimas	4	0,771
	Savęs tobulinimas	5	0,857
Darbuotojo tvari elgsena	Socialinė dimensija	7	0,868
	Aplinkosauginės dimensija	10	0,942
	Ekonominė dimensija	19	0,896

Buvo atliktas skalių patikimumo testas naudojant Kronbacho alfa koeficientą, o gauti rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 11 lentelė). Pagal gautus rezultatus, visos darbuotojo tvarios elgsenos dimensijos viršijo reikalingą koeficiento ribą (0,7). Tvarios socialinės elgsenos koeficientas siekia 0,868, tvarios aplinkosauginės elgsenos dimensijos koeficientas siekia net 0,942, o tvarios ekonominės elgsenos dimensijos koeficientas siekia 0,896. Šie rezultatai rodo, jog skalės yra tinkamos tolimesnei analizei. Tuo tarpu Vertybių kategorijos skalės ne visos pasiekė reikalingą 0,7 koeficiento ribą. Vertybių grupėse trys iš keturių viršija reikalingą ribą: atvirumo pokyčiams grupės

vertybės siekia 0,814 koeficiento ribą, savęs išaukštinimo grupės vertybės siekia 0,771, o savęs tobulinimo grupės vertybės siekia 0,857 koeficiento ribą. Šios trys vertybių grupės yra tinkamos tolimesnei analizei. Tačiau konservatyvumo vertybių grupės skalė nepasiekė reikalingos ribos. Šiuo atveju buvo atsižvelgta į visus šioje grupėje esančius teiginius ir atsisakyta trečio skalės teiginio *Man svarbu išlaikyti tradicines vertybes ir mąstymą*, kuris turėjo įtakos skalės patikimumo koeficientui (0,266). Atlikus pakartotinę patikimumo analizę su šio teiginio, buvo gauti nauji duomenys (žr. 12 lentelė), kurie leido esamą skalę laikyti patikima dėl gauto pakankamo koeficiento (0,757).

12 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje skalių reikšmės pagal Kronbacho alfa koeficientą po teiginio panaikinimo

Kategorija	Skalė	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa koeficiento reikšmė
Vertybės	Konservatyvumas	2	0,757
	Atvirumas pokyčiams	5	0,814
	Savęs išaukštinimas	4	0,771
	Savęs tobulinimas	5	0,857
Darbuotojo tvari elgsena	Socialinė dimensija	7	0,868
	Aplinkosauginė dimensija	10	0,942
	Ekonominė dimensija	19	0,896

Atlikus vertybių kategorijos, visų skalių faktorinę analizę, buvo įvertintas duomenų tinkamumas duomenų analizei. Šiai analizei buvo naudojama Kaizerio-Mejerio-Olkinio normalumo koeficientas (angl. „Kaiser-Mayer-Olkin Measure of sampling adequacy“, arba „KMO“) bei Bartleto sferiškumo koeficientas (angl. „Bartlett’s Test of Sphericity“). Visos vertybių skalės turi aukštesnį nei 0,4 KMO koeficientą (Pakalniškienė, 2012, žr. 13 lentelė), kas leidžia teigti, jog skalių duomenys yra tinkami faktorinei analizei. Konservatyvumo grupė nurodo žemiausią KMO koeficientą (0,743), tuo tarpu kitos trys vertybių grupės turi aukštą patikimumą: atvirumo pokyčiams skalės Kronbacho alfa siekė 0,814, savęs išaukštinimo – 0,771, o savęs tobulinimo – net 0,857. Tai patvirtina skalių patikimumą bei nuoseklumą. Bartleto sferiškumo testas visoms kategorijoms buvo <0,001, o toks rezultatas nurodo, jog kintamieji yra susiję ir galima atlikti faktorinę analizę.

13 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje duomenų tinkamumas

Kategorija	Skalė	KMO	Bartlett sferiškumo testas
Vertybės	Konservatyvumas	0,743	< 0,001
	Atvirumas pokyčiams	0,845	< 0,001
	Savęs išaukštinimas	0,820	< 0,001
	Savęs tobulinimas	0,876	< 0,001
Darbuotojo tvari elgsena	Socialinė dimensija	0,856	< 0,001
	Aplinkosauginė dimensija	0,914	< 0,001
	Ekonominė dimensija	0,891	< 0,001

Atlikus darbuotojų tvarios elgsenos darbovietėje faktorinę analizę buvo įvertintas duomenų tinkamumas. Pagal Kaizerio-Mejerio-Olkinio normalumo koeficientą visos skalės turi aukštą

įvertinimą: socialinė dimensija 0,856, aplinkosauginė dimensija 0,914, ekonominė dimensija 0,891. Bartleto sferiškumo testas visais atvejais buvo $< 0,001$, patvirtinantis duomenų tinkamumą faktorių išskyrimui.

3.7. Tyrimo etika

Vykdam tyrimo apklausą, buvo laikomasi duomenų apsaugos praktikų. Buvo užtikrinta, kad respondentas galėtų pats pasirinkti, ar norėtų dalyvauti apklausoje ar ne. Anketos klausimai formuluoti taip, kad atsakant į juos, respondentas neatskleistų jokių asmeninių duomenų, taip užtikrinant pastarojo anonimiškumą ir pildymo konfidencialumą. Respondentų pateikti rezultatai naudojami tik apibendrintai, neatsižvelgiant į pavienius respondentų atsakymus. Tyrimo metu gauti rezultatai naudojami tik studijų tikslams nėra publikuojami jokiose socialinėse medijose ar kitaip dalinamasi viešojoje erdvėje. Anketos pradžioje kiekvienas respondentas yra supažindinamas su apklausos tikslu, suformuotais apklausos klausimais. Esant poreikiui, anketos aprašyme nurodyti autoriaus kontaktiniai duomenys.

3.8. Demografinių charakteristikų pasiskirstymas imtyje

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrime dalyvavo 201 respondentas. Pateikiamas demografinis respondentų pasiskirstymas pagal: amžių, lytį, sektorių, kuriame dirba respondentas, taip pat darbo stažą organizacijoje bei pareigybę (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas

Požymis	Kintamasis	Tiriamųjų skaičius	Imties dydžio procentinė išraiška, %
Amžius	<25 m.	49	24,4%
	25-30 m.	97	48,3%
	31-40 m.	32	15,9%
	41-50 m.	15	7,5%
	51-60 m.	5	2,5%
	61-70 m.	2	1%
	>70 m.	1	0,5%
Lytis	Vyras	61	30,3%
	Moteris	140	69,7%
Stažas organizacijoje	Iki 1 metų	50	24,9%
	1-5 metų	118	58,7%
	5-10 metų	22	10,9%
	Virš 10 metų	11	5,5%
Sektorius	Privatus	163	80,1%
	Viešasis	38	18,9%
Pareigos	Darbininkas(-ė)	34	16,9%
	Specialistas(-ė)	134	66,7%
	Vadovas(-ė)	16	8%
	Kita	17	8,5%

Analizuojant apklausos atsakymus pastebėta, jog respondentų atsakymai pagal amžiaus grupę patenka į visas apklausoje numatytas amžiaus grupes, tačiau nevienodai. Didžiausią dalį respondentų sudaro 25-30 metų amžiaus asmenys. Šios amžiaus grupės asmenys sudaro beveik pusę (48,3%) visų tyrime dalyvavusių respondentų, arba 97 respondentai. Toliau tyrimo imtį pagal grupės dydį sudaro respondentų grupė jaunesnių nei 25 metų asmenys. Šios grupės asmenų skaičius yra antras pagal dydį – 49. Kita ir paskutinė iš reikšmingo dydžio grupių, pagal respondentų amžių sudaro grupė, kurioje amžiaus kategorija yra 31-40 metų. Šioje amžiaus grupėje rezultatus pateikė 32 respondentai. Likusios keturios amžiaus grupės sudaro mažiausią tyrime dalyvavusių respondentų dalį ir skaičių. Likusi bendra respondentų dalis pagal amžių sudaro iš viso 11,5%, arba 23 respondentų. Į šią procentinę išraišką patenka 41-50 metų grupės respondentai (7,5%) su 15 pateiktų atsakymų, 51-60 metų (2,5%) su 5 atsakymais, 61-70 metų (1%) su dviem atsakymais bei paskutinė – vyriausios amžiaus grupės (>70 metų) respondentų grupė, kurioje yra pateiktas 1 atsakymas.

Pagal kitus klausimus respondentų pasiskirstymas tyrimo imtyje yra įvairus. Nustatyta, kad tyrime dalyvavo 69,7% moterų ir 30,3% vyrų. Žvelgiant į stažą organizacijoje, respondentų didžiausia dalis sudaro dirbančių organizacijoje 1-5 metų, šią dalį sudaro 58,7%, ar 118 respondentai. Antra pagal dydį respondentų grupė pažymėjo, jog dirba iki 1 metų (24,9%, arba 50 respondentų). Likusios dvi grupės mažiausios, kur 5-10 metų kategoriją pasirinko 22 respondentai (10,9%) o dirbančiųjų virš 10 metų sudaro 5,5% respondentų (11 atsakymų). Nagrinėjant atsakymus apie organizacijų sektorių pastebima, jog daugiausiai respondentų yra dirbančių privataus sektoriaus organizacijoje (163 atsakymai, 80,1%) o mažiausiai viešojo (38 atsakymai, 18,9%). Pagal pareigas respondentų pasiskirstymas yra toks: Darbininkas(-ė) 34 atsakymai arba 16,9%, specialistas(-ė) 134 atsakymai arba 66,7%, vadovas(-ė) 16 atsakymų arba 8% bei kita – 17 atsakymų arba 8,5%.

Išanalizavus autoriaus sudarytų demografinių klausimų rezultatus buvo nustatytos tyrimo imties charakteristikos. Tyrime dalyvavusių moterų buvo daugiau nei du kartus negu vyrų. Tris didžiausias amžiaus grupes sudaro respondentai jaunesni nei 25 metai, 25-30 metų bei 31-40 metų. Penktadalis darbuotojų dirba viešajame sektoriuje, kai 80,1% dirba privačiame. Daugiau nei pusė respondentų organizacijoje dirba 1-5 metus bei specialistų dalis respondentų atsakymuose sudaro didžiausią dalį.

4. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo rezultatai

4.1. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje aprašomoji analizė

Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo rezultatų aprašymas pradedamas nuo skalių aprašomosios analizės. Analizuojant respondentų asmenines vertybes, buvo užduoti teiginiai apie vertybes esantys keturiose kategorijose. Į visus teiginius apie asmenines vertybes atsakė visi tyrime dalyvavę respondentai (201 atsakymas).

Aprašomoji statistinė analizė apie konservatyvumo dimensiją parodė, kad „*Man svarbu laikytis įstatymų*“ vidutiniškai buvo įvertintas 5,41 balo, o tai rodo gana aukštą respondentų pritarimą šiai vertybei (žr. 15 lentelė). Tačiau standartinis nuokrypis ($SD = 1,426$) rodo, kad atsakymai šiuo klausimu buvo gana išsibarstę – kai kurie respondentai šiam teiginiui pritarė mažiau, o kiti – labiau (atsakymai svyravo nuo 1 iki 7). Teiginys „*Man svarbu, kad valstybė būtų stipri ir galėtų apginti savo piliečius*“ gavo aukštesnį vidurkį – 5,95 balo, o tai rodo, kad dauguma apklaustųjų labai stipriai pritaria šiai vertybei. Šio teiginio atsakymų standartinis nuokrypis buvo 1,284, o atsakymai svyravo nuo 2 iki 7. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šios vertybės supratimas tarp respondentų yra vieningesnis, nei pirmos vertybės atveju.

15 lentelė. Konservatyvumo dimensijos aprašomoji statistika

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Man svarbu laikytis įstatymų	5,41	1,426	1	7
Man svarbu, kad valstybė būtų stipri ir galėtų apginti savo piliečius	5,95	1,284	2	7

Vertybių grupėje *Atvirumas pokyčiams* aukščiausiai įvertintas teiginys yra „*Man svarbu būti laisvam (-ai) rinktis, ką noriu daryti*“ – vidurkis siekia 6,27, o standartinis nuokrypis 0,985, rodantis gana nedidelį atsakymų išsibarstymą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didžioji dalis respondentų stipriai pritaria asmeninės laisvės vertybei. Kiti teiginiai taip pat gavo aukštus vidurkius: „*Man svarbu plėsti savo žinias*“ – 6,12, „*Man svarbu formuoti savo nuomonę*“ – 5,82, „*Man svarbu patirti vis naujų dalykų*“ – 5,55 ir „*Man svarbu pačiam (-ai) atrasti atsakymus į klausimus*“ – 5,31. Visų šių teiginių standartiniai nuokrypiai svyruoja tarp 1,044 ir 1,264, tai rodo vidutinį atsakymų pasiskirstymą (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Atvirumo pokyčiams dimensijos aprašomoji statistika

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Man svarbu formuoti savo nuomonę	5,82	1,213	1	7
Man svarbu plėsti savo žinias	6,12	1,044	2	7
Man svarbu būti laisvam(-ai) rinktis, ką noriu daryti	6,27	0,985	3	7
Man svarbu pačiam(-ai) atrasti atsakymus į klausimus	5,31	1,255	1	7

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Man svarbu patirti vis naujų dalykų	5,55	1,264	1	7

Vertybių grupėje Savęs išaukštinimas (žr. 17 lentelė) aukščiausią vidurkį galima matyti teiginyje „Man svarbu, kad kiti pripažintų mano pasiekimus“ – 4,99. Kiek mažesnis vidurkis teiginiuose „Man svarbu būti turtingam(-ai)“ (4,87) ir „Man svarbu parodyti, kad mano pasiekimai yra geresni nei kitų žmonių“ (4,09), o mažiausiai palaikymo sulaukė teiginys „Man svarbu būti žmogumi, kuris nurodo kitiems, ką daryti“ – vidurkis 3,83. Visų teiginių standartiniai nuokrypiai yra aukšti, svyruojantys nuo 1,438 iki 1,798, kas rodo didelį atsakymų išsibarstymą.

17 lentelė. Savęs išaukštinimo dimensijos aprašomoji statistika

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Man svarbu parodyti, kad mano pasiekimai yra geresni nei kitų žmonių	4,09	1,798	1	7
Man svarbu, kad kiti pripažintų mano pasiekimus	4,99	1,682	1	7
Man svarbu būti turtingam(-ai)	4,87	1,438	1	7
Man svarbu būti žmogumi, kuris nurodo kitiems, ką daryti	3,83	1,739	1	7

Didžiausias vidurkis savęs tobulinimo grupėje (žr. 18 lentelė) stebimas teiginyje „Man svarbu padėti žmonėms, kurie man yra brangūs“ – 5,76, rodantis, kad dauguma respondentų tam pritaria. Taip pat aukštai įvertinti teiginiai apie rūpinimąsi artimaisiais (5,42), gamta (5,40) ir teisingumu bei tolerancija (5,23 ir 5,37). Standartiniai nuokrypiai rodo vidutinį atsakymų išsibarstymą, kuris svyruoja tarp 1,346 ir 1,566 – tai leidžia daryti prielaidą, kad šios vertybės yra gana plačiai palaikomos, nors egzistuoja ir tam tikras požiūrių įvairumas.

18 lentelė. Savęs tobulinimo dimensijos statistinė analizė

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Man svarbu padėti žmonėms, kurie man yra brangūs	5,76	1,390	2	7
Man svarbu rūpintis visais savo artimųjų poreikiais	5,42	1,416	1	7
Man svarbu rūpintis gamta	5,40	1,346	1	7
Man svarbu būti tolerantiškam(-ai) visų žmonių ir grupių atžvilgiu	5,23	1,519	1	7
Man svarbu, kad su visais būtų elgiamasi teisingai, net ir su tais, kurių nepažįstu	5,37	1,566	1	7

Respondentų atsakymai pasiskirstė per keturias vertybių grupes nevienodai. Aukščiausiai įvertinta vertybių grupė buvo savęs tobulinimas – joje didžioji dalis teiginių pažymėti aukštu balu (pvz., pagalbos artimiesiems žmonėms vertinimas – 5,76 balai, o rūpinimasis teisingumu – 5,37 balai), o atsakymų išsibarstymas (standartinis nuokrypis) išliko vidutinis. Tikėtina, kad respondentams yra svarbios vertybės susijusios su rūpinimusi kitais, tolerancija, teisingumu bei augimu kaip asmenybei.

Antroje vietoje pagal vertybės įvertinimo stiprumą yra atvirumo pokyčiams grupė – čia aukščiausias vidurkis buvo teiginys apie laisvę rinktis, ką nori daryti (6,27), taip pat aukštu balu buvo įvertintas žinių plėtojimas bei naujų dalykų patyrimas. Tai leidžia manyti, kad respondentams svarbios asmeninės laisvės, smalsumas ir asmeninis tobulėjimas. Konservatyvumo vertybių grupė buvo įvertinta vidutiniškai, tačiau dalis vidurkių buvo aukštesni (pvz., valstybės stiprumo svarba 5,95). Tačiau atsakymų pasiskirstymas tarp respondentų buvo didesnis. Kai kurie teiginiai (pvz., įstatymų laikymasis) įvertinti šiek tiek žemiau (5,41). Galima teigti, kad ši vertybių grupė respondentams yra mažiau svarbi, nei ankstesnės.

Žemiausiu balu buvo įvertinta savęs išaukštinimo vertybių grupė. Dalis teiginių, tokie kaip „*Man svarbu, kad kiti pripažintų mano pasiekimus*“, turėjo vidutinį įvertinimą (4,99), tačiau vidurkiai visos grupės ribose buvo žemesni lyginant su kitomis vertybių grupėmis, o standartiniai nuokrypiai – didesni.

Analizuojant respondentų įvertintus teiginius apie socialinę elgseną (žr. 19 lentelė), galima matyti, kad aukščiausią vidurkį (3,83) gavo teiginys „*Empatiškai žiūriu į kolegų, klientų ar bendruomenės narių poreikius bei visuomenės problemas*“. Panašiai aukštai įvertinti ir teiginiai apie etikos bei socialiai atsakingų praktikų įtraukimą į savo darbą (3,82) bei savanorišką praktiką daryti teigiamą poveikį per savo veiklą (3,64). Tai rodo, kad dalis respondentų prisiima atsakomybę už savo elgesio socialines praktikas ir stengiasi veikti ne tik asmeninei, bet ir visuomeninei gerovei. Tuo tarpu mažiausius įvertinimus gavo teiginiai apie aktyvų dalyvavimą socialinę gerovę gerinančiose veiklose (3,04), inovatyvių sprendimų kūrimą, atliepiančių visuomenės poreikius (3,12) bei savanorišką dalyvavimą veiklose, naudingose kitiems (2,99). Bendras šių teiginių standartinių nuokrypių pasiskirstymas rodo vidutinį atsakymų išsibarstymą, todėl galima teigti, kad darbuotojų tvarios socialinės elgsenos raiška darbo vietoje yra nevienoda – dalis respondentų aktyviau įsitraukia į socialiai atsakingą elgesį, o kiti – rečiau.

19 lentelė. Socialinės elgsenos dimensijos statistinė analizė

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
2.1. Aktyviai siekiu kurti teigiamą poveikį per savo darbą	3,64	1,145	1	5
2.2. Kuriu inovatyvius sprendimus, kurie atitinka poreikius	3,12	1,360	1	5
2.3. Aktyviai dalyvauju veiklose, kurios gerina gerovę	3,04	1,309	1	5
2.4. Dedu daugiau pastangų nei įprastai	3,28	1,189	1	5

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
2.5. Empatiškai žiūriu į bendruomenės narių poreikius	3,83	1,093	1	5
2.6. Savanoriškai dalyvauju veiklose, naudingose kitiems	2,99	1,342	1	5
2.7. Įtraukiu etiškas ir atsakingas praktikas į darbą	3,82	1,123	1	5

Vertinant respondentų atsakymus apie aplinkosauginės elgsenos darbovietėje (žr. 20 lentelė), matyti, kad šios elgsenos intensyvumas nėra aukštas. Aukščiausiai įvertintas teiginys buvo „*Savo noru laikausi aplinkosauginių iniciatyvų*“ (vidurkis 3,60) bei „*Darbo vietoje įvertinu veiksmų pasekmes aplinkai*“ (vidurkis 3,53). Šie rezultatai rodo, kad kai kurie darbuotojai rodo asmeninę iniciatyvą saugant aplinką, tačiau ši raida vis dar vidutinė. Tuo tarpu mažiausi vertinimai fiksuoti teiginiuose „*Neplanuotai padedu kolegoms su aplinkosaugos klausimais*“ (vidurkis 2,23) ir „*Savanoriškai dalyvauju aplinkosauginiuose projektuose*“ (2,49). Šie rezultatai leidžia teigti, kad aktyvus ir savanoriškas įsitraukimas į aplinkosaugines veiklas darbo vietoje yra mažiau praktikuojamos elgsenos. Kiti teiginiai, pavyzdžiui, apie pasiūlymų teikimą kolegoms, domėjimąsi įmonės iniciatyvomis, ar organizacijos įvaizdžio stiprinimą aplinkosaugos priemonėmis yra įvertinti žemiau nei kiti teiginiai (vidurkiai svyruoja tarp 2,53 ir 2,94). Standartiniai nuokrypiai rodo, kad atsakymai pasiskirstę gana įvairiai, todėl galima manyti, kad darbuotojų aplinkosauginė elgsena yra labai individuali ir priklauso nuo asmeninių vertybių.

20 lentelė. Aplinkosauginės elgsenos dimensijos statistinė analizė

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Darbo vietoje įvertinu veiksmų pasekmes aplinkai	3,53	1,221	1	5
Savo noru laikausi aplinkosauginių iniciatyvų	3,60	1,213	1	5
Teikiu pasiūlymus kolegoms dėl aplinkos saugojimo	2,53	1,285	1	5
Aktyviai dalyvauju įmonės aplinkosauginiuose renginiuose	2,61	1,338	1	5
Domiuosi įmonės aplinkosaugos iniciatyvomis	2,85	1,357	1	5
Imuosi aplinkosauginių veiksmų organizacijos įvaizdžiui gerinti	2,94	1,314	1	5
Savanoriškai dalyvauju aplinkosauginiuose projektuose	2,49	1,300	1	5
Neplanuotai padedu kolegoms su aplinkosaugos klausimais	2,23	1,323	1	5
Skatinu kolegas taikyti aplinką tausojančią elgseną	2,72	1,320	1	5

Analizuojant tvaros ekonominės elgsenos rezultatus (žr. 21 lentelė) matyti, kad aukščiausias vidurkis (4,50) buvo gautas teiginiui „Atsižvelgiu į rezultatus, kuriuos turiu pasiekti“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad respondentai dažniausiai orientuojasi į darbo tikslų pasiekimą ir yra linkę vertinti rezultatyvumą. Taip pat gana aukštai įvertinti teiginiai, susiję su gebėjimu nustatyti prioritetus, planuoti laiką ir atnaujinti žinias (vidurkiai ~4,00–4,25), kas rodo struktūruotą požiūrį į darbo organizavimą. Žemiausi vidurkiai (pvz., 3,30 teiginiui „Naujas užduotis pradėtu tik tuomet, kai užbaigtos ankstesnės“) rodo silpnas darbo praktikas organizuojant darbą. Panašiai žemas įvertinimas (3,51) gautas ir teiginiui „Atlieku daugiau, nei iš manęs buvo tikimasi“. Standartiniai nuokrypiai svyruoja nuo 0,664 iki 1,177, kas rodo vidutinį ar didesnę atsakymų išsisklaidymą, ypač ties teiginiais, susijusiais su papildomomis atsakomybėmis, iššūkių sprendimu ir kūrybiškumu. Tai leidžia manyti, kad skirtingi respondentai šiuos aspektus vertina nevienodai – vieni juos aktyviai praktikuoja, kiti – rečiau.

21 lentelė. Ekonominės elgsenos statistinė analizė

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
4.1. Sugebu planuoti savo darbą taip, kad jis būtų atliktas laiku.	4,19	0,821	2	5
4.2. Mano darbo planavimas yra optimalus.	4,14	0,821	2	5
4.3. Atsižvelgiu į rezultatus, kuriuos turiu pasiekti.	4,50	0,664	3	5
4.4. Gebu atskirti pagrindines darbo problemas nuo antraeilių.	4,27	0,818	1	5
4.5. Gebu tinkamai nusistatyti prioritetus.	4,25	0,779	2	5
4.6. Gebu per optimalų laiką dedant minimalias pastangas atlikti darbą efektyviai.	3,97	0,932	1	5
4.7. Mano bendradarbiavimas su kitais yra produktyvus.	4,13	0,785	2	5
4.8. Priimu papildomų atsakomybių.	3,66	1,177	1	5
4.9. Naujas užduotis pradėtu tik tuomet, kai užbaigtos ankstesnės.	3,30	1,171	1	5
4.10. Kai tik įmanoma, imuosi iššūkius keliančias užduotis.	3,62	1,066	1	5
4.11. Nuolat siekiu atnaujinti savo darbo žinias.	3,94	0,957	1	5
4.12. Nuolat tobulinu savo darbo įgūdžius.	4,01	0,880	1	5

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
4.13. Sugebu rasti kūrybiškus sprendimus naujoms problemoms.	3,82	1,015	1	5
4.14. Nuolat ieškau iššūkių savo darbe.	3,52	1,073	1	5
4.15. Atlieku daugiau, nei iš manęs buvo tikimasi.	3,51	1,141	1	5
4.16. Aktyviai dalyvauju darbiniuose susitikimuose.	3,88	1,063	1	5
4.17. Aktyviai ieškau būdų, kaip pagerinti savo darbo našumą.	4,03	0,948	1	5
4.18. Naudojuosi naujai darbe atsiradusiomis galimybėmis.	4,06	0,933	1	5
4.19. Gebu greitai išspręsti sudėtingas situacijas ir netikėtus iššūkius.	3,94	0,980	1	5

Apibendrinant gautus rezultatus apie tvarios elgsenos raišką darbo vietoje, matyti, kad respondentai dažniausiai sutiko su teiginiais, susijusiais su ekonominės elgsenos aspektais. Šios kategorijos teiginių vidurkiai svyruoja nuo 3,30 iki 4,50 balų, o tai rodo vidutinį ar aukštesnį pritarimą elgsenai, susijusiai su planavimu, produktyvumu, darbo efektyvumu ir iniciatyvumu. Tuo tarpu socialinės elgsenos teiginių vidurkiai dažniausiai svyruoja tarp 3,04 ir 3,83 balų. Tai rodo, kad respondentai gana nuosaikiai vertina savo elgseną, susijusią su teigiamo poveikio visuomenei kūrimu, etikos laikymusi ar kolegų supratimu. Aplinkosauginės elgsenos skalėje pastebimas žemiausias pritarimo lygis. Čia teiginių vidurkiai dažnai nesiekia 3,00 balų (pvz., „Kartais neplanuotai padedu kolegoms su aplinkosaugos klausimais“ – vidurkis 2,23), kas leidžia daryti prielaidą, kad ši elgsenos forma organizacijose yra mažiausiai išreikšta. Vis dėlto kai kurių teiginių (pvz., „Savo noru laikausi aplinkosauginių iniciatyvų“) vertinimas yra aukštesnis, kas parodo individualius skirtumus. Taigi, galima teigti, kad tyrime dalyvavę respondentai labiausiai linkę laikytis elgsenų, susijusių su asmeniniu darbo efektyvumu, kiek mažiau – su socialiniu indėliu, ir mažiausiai – su aplinkos apsauga. Šie rezultatai leidžia manyti, kad organizacijose vis dar reikalinga stiprinti sąmoningumą apie darbuotojo įtaką aplinkai ir skatinti aktyvesnį įsitraukimą į aplinkosaugines iniciatyvas.

4.2. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų rezultatai

Pagrindinis šio tyrimo tikslas yra nustatyti asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas. Svarbu nustatyti kokios vertybių grupės turi sąsajas su kiekviena iš tvarių elgsenų, ar visos vertybės koreliuoja su visomis elgsenomis ar jos apskritai egzistuoja bei nustatyti koreliacijų stiprumą, reikšmingas sąsajas. Norint išsiaiškinti kokios vertybės turi sąsajas su tvariomis elgsenomis, buvo nustatytas duomenų normalumas. Kadangi nustatytas visiems teiginiais nustatytas atitikimas normalumo kriterijus (Skewness ir Kurtosis reikšmės neviršijo $-/+1$ reikšmės) naudota koreliacija su Pearsono koreliacijos koeficientu, kadangi duomenų pasiskirstymas imtyje didžiojoje dalyje skalių yra normalumo ribose. Apklausoje vertybių kategorijos klausimus atsakė visi tyrime dalyvavę respondentai (201).

Rezultatų lentelėje (žr. 22 lentelė) pateikti gauti asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų rezultatai.

Rezultatai rodo, jog socialinė elgsena tyrime yra statistiškai reikšminga ir koreliuoja su trimis vertybių grupėmis. Vertybių grupė *Savęs tobulinimas* turi stipriausią teigiamą koreliaciją su socialine elgsena ($r = 0,575$, $p < 0,01$). Galima teigti, kad darbuotojai, kurie vertina asmeninį augimą, ar pagalbą kitiems ir bendrą gerovę, dažniau praktikuoja tvarią socialinę elgseną, t.y. padeda kolegoms, bendradarbiauja, stengiasi palaikyti gerą darbo atmosferą. Taip pat reikšminga buvo ir atvirumo pokyčiams vertybių grupė ($r = 0,568$, $p < 0,01$), rodanti, kad asmenys kurie yra linkę būti smalsiais ir ieškoti naujų patirčių, labiau įsitraukia į socialines iniciatyvas ir santykius darbe. Vidutinio stiprumo sąsaja pasireiškė ir su konservatyvumo vertybėmis ($r = 0,520$, $p < 0,01$), kurios susijusios su tradicijų, saugumo ir atsakomybės svarba. Tai leidžia teigti, kad socialiai atsakingas elgesys gali būti grįstas tiek atvirumo pokyčiams svarba, tiek stabilumo vertinimu. Tuo tarpu savęs išaukštinimo vertybės su socialine elgsena turi labai nežymią koreliaciją, silpną kintamųjų ryšį ($r = 0,061$, $p > 0,05$), o tai leidžia daryti prielaidą, kad vertybių, orientuotų į dominavimą ir pripažinimą, laikymasis nėra susijęs su tvaria socialine elgsena.

22 lentelė. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų rezultatai

	Konservatyvumas	Atvirumas pokyčiams	Savęs išaukštinimas	Savęs tobulinimas
Socialinė elgsena	.520**	.568**	.061	.575**
Aplinkosauginė elgsena	.454**	.555**	.028	.637**
Ekonominė elgsena	.209**	.337**	.127	.226**

Aplinkosauginė elgsena taip pat reikšmingai koreliavo su dauguma vertybių grupių. Stipriausia vidutinė sąsaja nustatyta su savęs tobulinimo vertybėmis ($r = 0.637$, $p < 0,01$), kas rodo, kad asmenys, vertinantys vidinį augimą, bei rūpinimąsi kitais, dažniau praktikuoja aplinką tausojančią elgseną. Atvirumas pokyčiams taip pat reikšmingai koreliuoja su aplinkosaugine elgsena ($r = 0,555$, $p < 0,01$), o tai gali būti susiję su tuo, kad tvarių sprendimų priėmimas dažnai reikalauja lankstumo, atvirumo naujoms idėjoms ir inovatyvaus požiūrio. Konservatyvumas parodė vidutinio stiprumo ryšį su aplinkosaugine elgsena ($r = 0,454$, $p < 0,01$), kas gali būti aiškinama pareigos jausmu ir noru saugoti nusistovėjusią tvarką ar gamtinę aplinką. Savęs išaukštinimo vertybės aplinkosauginei elgsenai reikšmingos įtakos neturėjo ($r = 0,028$, $p > 0,05$).

Analizuojant ekonominę elgseną, pastebėta, kad visos reikšmingos koreliacijos su vertybių grupėmis buvo daug silpnesnės nei kitose tvarios elgsenos dimensijose. Reikšmingiausia, tačiau vertinama kaip žema, koreliacija buvo su atvirumu pokyčiams ($r = 0,337$, $p < 0,01$), rodančia, kad lankstūs, kūrybiški darbuotojai yra linkę į efektyvų darbo organizavimą ir rezultatyvumą. Savęs tobulinimo vertybės taip pat parodė reikšmingą, tačiau silpną ryšį ($r = 0,226$, $p < 0,01$), o tai leidžia teigti, kad noras tobulėti ir pasiekti asmeninių tikslų gali skatinti ekonomiškai atsakingą elgesį darbe. Konservatyvumas koreliavo silpniausiai ($r = 0,209$, $p < 0,01$), bet vis dar statistiškai reikšmingai, kas gali būti aiškinama kaip pastangų planuoti, dirbti atsakingai ir išlaikyti kontrolę išraiška. Savęs išaukštinimo vertybių grupė irgi neturėjo statistiškai reikšmingo ryšio su ekonomine elgsena ($r = 0,127$, $p > 0,05$).

Apibendrinant galima teigti, kad koreliacijų analizė atskleidė, jog tam tikros asmeninių vertybių grupės turi statistiškai reikšmingų sąsajų su tvarios elgsenos dimensijomis darbo aplinkoje. Stipriausios sąsajos nustatytos tarp **savęs tobulinimo** ir **atvirumo pokyčiams** vertybių bei **socialinės ir aplinkosauginės elgsenos**, o savęs išaukštinimo grupės vertybės iš viso neturėjo jokių reikšmingų ryšių su nė viena iš tvarios elgsenos praktikų. Konservatyvumo vertybės turėjo nežymias, tačiau statistiškai reikšmingas sąsajas su socialine ir aplinkosaugine elgsena. Vis dėlto, įvertinus koreliacijų dydį, pastebėta, kad jie nėra itin aukšti, o dauguma jų svyruoja tarp silpno ir vidutinio stiprumo reikšmių. Todėl siekiant giliau išanalizuoti tyrimo duomenis ir nustatyti, kiek vertybių grupės gali prognozuoti tvarios elgsenos išraišką, buvo nuspręsta atlikti regresinę analizę. Regresinė analizė leidžia patikrinti, ar ir kiek skirtingos vertybių grupės statistiškai reikšmingai paaiškina tvarias socialines, ekonomines bei aplinkosaugines elgsenas.

4.3. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje regresinės analizės rezultatai

Atliekant regresinę analizę buvo aiškinamasi kintamųjų (asmeninių vertybių grupių) poveikį tvarios elgsenos kintamiesiems. Regresinė analizė pasirinkta kaip koreliacinės analizės papildymas siekiant ne tik suprasti ir identifikuoti reikšmingiausias sąsajas tarp kintamųjų tačiau ir suprasti kiek kiekviena iš vertybių grupių gali paaiškinti darbuotojų tvarią elgseną. Analizės metu duomenys atitiko normalumo, patikimumo koeficientus. Visi respondentai buvo pateikę atsakymus apie visus teiginius, todėl regresinei analizei buvo naudojami kintamųjų vidurkiai. Kiekvienai iš tvarios elgsenos dimensijų buvo atlikta atskirai regresinė analizė naudojant tas pačias keturias vertybių grupes. SPSS programoje regresinės analizės metu į priklausomų kintamųjų lauką buvo įtraukiamos elgsenos po vieną, o nepriklausomų kintamųjų – vertybių grupės.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad modelis, kuriame aiškinamas socialinės elgsenos vidurkis pagal asmeninių vertybių grupes, yra statistiškai reikšmingas ($F = 37,002$, $p < .0,001$). Determinacijos koeficientas (R^2) siekia 0,430 (žr. 1 Priedas) tai reiškia, kad **43 % socialinės elgsenos dispersijos** gali būti paaiškinta pasirinktų vertybių grupių (konservatyvumo, atvirumo pokyčiams, savęs išaukštinimo ir savęs tobulinimo) pagrindu.

Iš keturių nepriklausomų kintamųjų **trys vertybių grupės yra statistiškai reikšmingos socialinės elgsenos prognozės**: atvirumas pokyčiams ($B = 0,299$, $p < 0,001$), savęs tobulinimas ($B = 0,206$, $p < 0,001$) ir konservatyvumas ($B = 0,168$, $p = 0,001$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad kuo aukštesnis asmens atvirumo pokyčiams, savęs tobulinimo bei konservatyvumo vertybių vidurkis, tuo labiau tikėtina, kad jis elgsis socialiai atsakingai darbovietėje. Savęs išaukštinimo vertybių grupė nebuvo statistiškai reikšminga prognozė ($p = 0,403$, (žr. 2 Priedas), tai reiškia, kad ši vertybių grupė neturi reikšmingos įtakos socialinei elgsenai.

Modelis, paaiškinantis aplinkosauginės elgsenos vidurkį pagal vertybių grupes, taip pat pasirodė esąs statistiškai reikšmingas ($F = 39,470$, $p < 0,001$, (žr. 2 Priedas). Determinacijos koeficientas yra $R^2 = 0,446$, t. y. beveik **45 % aplinkosauginės elgsenos dispersijos** galima paaiškinti asmeninėmis vertybėmis. Tai rodo stiprų ryšį tarp tiriamų vertybių ir elgsio.

Iš nepriklausomų kintamųjų stiprią prognozę gali parodyti: savęs tobulinimas ($B = 0,406$, $p < 0,001$), atvirumas pokyčiams ($B = 0,284$, $p = 0,001$), o šiuo atveju savęs išaukštinimas ir konservatyvumas vėl nėra reikšmingi ($p > 0,05$, (Tai reiškia, kad aplinkosauginei elgsenai svarbiausi yra asmenys, kurie orientuojasi savo asmeninį augimą, mokymąsi bei yra atviri naujovėms ir pokyčiams. Šie rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai, dedantys daugiau pastangų asmeniniam tobulėjimui, skatinantys

atvirumą, dažniau demonstruoja aplinką tausojančias praktikas darbovietėje, kaip rodo ir teoriniai modeliai, siejantys vertybių universalumą su aplinkos apsauga.

Regresinės analizės rezultatai, kuriuose ekonominė elgsena aiškinama asmeninių vertybių pagrindu, taip pat pasirodė statistiškai reikšmingi ($F = 7,031$, $p < 0,001$), tačiau šio modelio paaiškinamoji galia yra ženkliai mažesnė nei ankstesnių – $R^2 = 0,125$ (žr. 3 Priedas). Tai reiškia, kad tik apie **13 % ekonominės elgsenos dispersijos** galima paaiškinti vertybių pagrindu. Vertinant regresijos koeficientus, tik atvirumas pokyčiams pasirodė esąs reikšmingas prognozuotojas ($B = 0,189$, $p = 0,001$). Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurie yra linkę į naujoves, eksperimentavimą ir individualų savarankiškumą, dažniau rodo tvarią ekonominę elgseną – efektyviai planuoja laiką, geba adaptuotis ir priimti sprendimus nešvaistant resursų. Kitos trys vertybių grupės neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos.

Šis rezultatas rodo, kad ekonominė elgsena gali būti mažiau priklausoma nuo bendrų naudoto modelio vertybių ir labiau susijusi su specifiniais organizaciniais ar situaciniais aspektais.

Regresinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad asmeninės vertybės iš dalies leidžia prognozuoti tvarią elgseną darbovietėje. Tvari socialinė ir aplinkosauginė elgsena turi stipresnę ryšį su vertybių grupėmis, ypač atvirumu pokyčiams ir savęs tobulinimu. Ekonominės elgsenos atveju šie ryšiai silpnesni. Reikšmingas rezultatas yra tai, kad **savęs išaukštinimo** vertybės visais trimis atvejais **nepaaiškina tvarios elgsenos**, kas gali būti siejama su individualistiniu šių vertybių pobūdžiu.

4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija

Atliekant tyrimą, buvo siekiama ištirti asmeninių vertybių poveikį tvariai elgsenai darbovietėje. Tyrimo metu buvo analizuojama keturios vertybių grupės: konservatyvumas, atvirumas pokyčiams, savęs tobulinimas ir savęs išaukštinimas, kurios buvo sudarytos iš 17 teiginių. Tvari elgsena buvo suskirstyta ir vertinama trijose dimensijose: socialinė, aplinkosauginė ir ekonominė elgsena. Atlikus tyrimą galima teigti, jos asmeninės vertybės turi sąsają su tvariomis darbuotojų elgsenomis darbovietėje, tačiau ne visomis.

Atliekant tyrimą, pirmiausia buvo vykdyta (aprašomoji) analizė, kurios metu siekta apibūdinti asmeninių vertybių grupių ir tvarios elgsenos dimensijų raišką tarp respondentų. Analizės metu apskaičiuotos kiekvienos dimensijos minimalios ir maksimalios reikšmės, vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Gauti rezultatai rodo, kad aukščiausias vidurkis tarp vertybių dimensijų pasiektas savęs tobulinimo grupėje (vidurkis ~5,4), o žemiausias – konservatyvumo vertybėse (vidurkis ~4,7). Pagal šiuos rezultatus galima daryti prielaidą, kad respondentai labiausiai vertina augimą ir asmeninį tobulėjimą, o mažiausiai vertina tradicijų ir saugumo puoselėjimą. Kalbant apie tvarios elgsenos dimensijas, aukščiausias vidurkis gautas socialinės elgsenos grupėje (~5,6), o žemiausias – aplinkosauginės elgsenos grupėje (~4,7), kas atskleidžia, kad darbuotojai labiau įsitraukia į socialiai atsakingą elgseną darbe, o aplinkosaugos aspektams skiria kiek mažiau dėmesio. Normalumo patikra parodė, kad duomenys daugumoje skalių pasiskirstė normalumo ribose, dėl pasiskirstymo sąsajų analizėms buvo pasirinktas Pearsono koreliacijos koeficientas. Deskriptyvi analizė padėjo geriau suprasti tiriamųjų vertybių bei tvarios elgsenos profilius ir pasiruošti gilesnei tyrimo daliai.

Rezultatai iš dalies patvirtino iškeltas prielaidas dėl vertybių ir tvarios elgsenos sąsajas. Buvo tikėtasi, kad visos keturios vertybių grupės – konservatyvumas, atvirumas pokyčiams, savęs tobulinimas ir savęs išaukštinimas – turės sąsajas su tvarios elgsenos dimensijomis darbovietėje. Taip pat tyrimo

duomenys parodė, kad savęs išaukštinimo grupės vertybės neturėjo reikšmingų sąsajų su tvarios elgsenos rodikliais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tvariai elgsenai darbe svarbesnės yra vertybės susijusios su kitų gerove bei kolektyvinius interesus išreiškiančios vertybės, tokios kaip savęs tobulinimas ir atvirumas pokyčiams, o ne su asmeniniais laimėjimais ir dominavimu susiję tikslai. Pastebėta, kad respondentai, kuriems svarbios augimo, saviraiškos ir prisitaikymo prie pokyčių vertybės, dažniau rodo tvarų elgesį socialinėje, ekonominėje ir aplinkosauginėje srityse. Koreliacijų analizė atskleidė, kad dauguma ryšių tarp vertybių ir tvarios elgsenos buvo silpni arba vidutinio stiprumo. Atsižvelgiant į tai, buvo priimtas sprendimas atlikti papildomą regresinę analizę, siekiant įvertinti, kiek vertybių grupės gali prognozuoti skirtingas tvarios elgsenos dimensijas darbovietėje.

Gauti tyrimo koreliacijos rezultatai iš esmės patvirtino apžvelgtų mokslinių tyrimų pagrindines mintis, pabrėžiančias vertybių svarbą tvariai elgsenai organizacijose. Remiantis Stern ir Dietz (1994) tyrimais, atvirumo pokyčiams vertybės skatina aplinkosauginį ir socialiai atsakingą elgesį, o tai sutampa su šio tyrimo išvadomis – nustatyta, kad atvirumo pokyčiams ir savęs tobulinimo vertybių grupės yra reikšmingai susijusios su tvaria elgsena darbe. Šie rezultatai taip pat dera su Steg ir Vlek (2009) pastebėjimais, kad aukštesnės socialinės vertybės, tokios kaip rūpestis aplinka ir kolektyvine gerove, stiprina tvarų elgesį organizacijose. Tyrimas parodė, kad darbuotojai, kuriems svarbu augimas, saviraiška ir lankstumas pokyčių atžvilgiu, dažniau demonstruoja tvarias elgsenas tiek socialinėje, tiek aplinkosauginėje dimensijose. Tuo tarpu savęs išaukštinimo vertybių ir tvaraus elgesio sąsajų nebuvimas atitinka teorines prielaidas: kaip pažymi Schwartz (1992, 2012), savęs išaukštinimo vertybės labiau siejamos su asmeniniais tikslais, o ne su bendruomeniniu ar aplinkos gerovės siekiu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijose siekiant skatinti tvarią elgseną turėtų būti puoselėjamos ne individualistinės, o kolektyvinės vertybės remiančios nuostatos. Be to, tyrimo rezultatai prisideda prie platesnio teorinio diskurso, patvirtindami, kad vertybės veikia kaip pagrindinis vidinis katalizatorius darbe demonstruoti tvarią elgseną, kaip teigė ir Zacher (2015) bei Marcus ir Roy (2019), nagrinėję individualių vertybių ir darbinės tvarios elgsenos ryšius. Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai pagrindžia vertybių svarbą kaip kartinį veiksnį formuojant tvarią elgseną organizacijose.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad nors dauguma vertybių grupių parodė tam tikras sąsajas su socialine ir aplinkosaugine tvaria elgsena, ekonominės tvarios elgsenos atveju vertybių pagrindimas buvo itin silpnas. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad vertybių grupės tik minimaliai prognozuoja ekonominės elgsenos raišką darbovietėje. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad ekonominiam tvarumui darbe galimai svarbesni kiti veiksniai nei asmeninės vertybės – pavyzdžiui, organizacinė politika, papildomų naudų sistemos, darbdavio taikomos tvarumo programos arba kiti veiksmas. Be to, ekonominė tvari elgsena gali būti suvokiama kaip labiau instrumentinė ir mažiau susijusi su vidinėmis motyvacijomis, palyginti su socialine ar aplinkosaugine tvaria elgsena. Tai gali paaiškinti silpnesnius ryšius tarp asmeninių vertybių ir ekonominės tvarios elgsenos. Ateityje vertėtų tirti papildomus tarpininkaujančius kintamuosius, kurie galėtų paaiškinti, kaip ir kodėl asmeninės vertybės susijusios arba nesusijusios su ekonominiu darbuotojų elgesiu.

Vykdytam tyrimo rezultatai turi reikšmingą indėlį tiek praktinei veiklai, tiek teoriniam diskursui. Praktiniu požiūriu, organizacijoms svarbu suprasti, kad darbuotojai, kuriems būdingos atvirumo pokyčiams ir savęs tobulinimo vertybės, yra labiau linkę elgtis tvariai darbovietėje. Tai reiškia, kad siekiant skatinti tvarią elgseną, reikėtų formuoti organizacinę kultūrą, kuri skatintų asmeninį augimą, saviraišką, pokyčių priėmimą ir visuomeninę atsakomybę. Tokios vertybinės orientacijos stiprinimas gali prisidėti prie organizacijų pastangų diegti ilgalaikius tvarumo sprendimus. Teoriniu aspektu šis

tyrimas patvirtina vertybių ir elgsenos sąsajos svarbą, tačiau taip pat atskleidžia, kad ne visos vertybės yra vienodai susijusios su tvariu elgesiu. Savęs išaukštinimo vertybių nesiejimas su tvaria elgsena patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas, jog individualistiniai, egoistiniai motyvai mažiau skatina socialinį, su organizacine atsakomybe susijusį elgesį.

Savęs išaukštinimo vertybių sąsajų nebuvimas su tvaria elgsena gali būti paaiškinamas keliais svarbiais aspektais. Pirmiausia, tvari elgsena dažniausiai reikalauja altruistinio požiūrio, socialinės atsakomybės jausmo bei bendruomeniškumo, o savęs išaukštinimo vertybės, tokios kaip siekis dominuoti, siekti asmeninės galios ar statuso, labiau orientuotos į individualius tikslus ir konkurenciją. Tokie asmeniniai siekiai dažnai prieštarauja tvarumo principams, kurie reikalauja aukoti asmeninius interesus dėl bendrojo gėrio. Antra, galima atsižvelgti ir į kultūrinį kontekstą. Lietuvoje socialinės atsakomybės normos dar tik stiprėja ir nėra taip giliai įsišaknijusios kaip kai kuriose Vakarų Europos šalyse, todėl darbuotojai, kuriems svarbesnės savęs išaukštinimo vertybės, gali jausti mažesnę spaudimą ar motyvaciją elgtis tvariai darbo aplinkoje. Be to, silpnesnė koreliacijų dydžiai apskritai gali rodyti, kad asmeninių vertybių poveikis tvariai elgsenai nėra tiesioginis. Elgsenai reikšmingą įtaką gali daryti ir organizacinės normos, kolegų elgesys, socialinis spaudimas ar asmeninės galimybės praktiškai įgyvendinti tvarius veiksmus darbo vietoje. Todėl, net jei asmuo deklaruoja tam tikras vertybes, realus elgesys gali būti nulemtas platesnio konteksto ir situacinių veiksnių.

Atliekant tyrimą buvo nustatyti keli svarbūs apribojimai, kurie galėjo daryti įtaką gautiems rezultatams ir jų interpretacijai. Pirmiausia, respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių buvo netolygus – didžiąją dalį imties sudarė moterys ir jaunesni nei 31 metų amžiaus respondentai. Tokia demografinė struktūra gali riboti rezultatų apibendrinimą, nes ankstesni tyrimai rodo, kad amžius ir lytis gali turėti įtakos tiek vertybių svarbai, tiek tvarios elgsenos raiškai. Antra, tyrimas buvo atliktas tik Lietuvoje, nors teorinė analizė rėmėsi ir kitose šalyse atliktais tyrimais. Kultūriniai skirtumai gali turėti reikšmingos įtakos vertybių ir elgsenos santykiui, todėl rezultatų tiesioginis lyginimas su užsienio tyrimais turi būti atliekamas atsargiai. Trečia, tyrimui buvo naudojamas savęs vertinimo klausimynas, kuris kelia socialinio pageidautinumo riziką – respondentai galėjo sąmoningai arba nesąmoningai pateikti socialiai priimtinesnius atsakymus, nei realiai atspindėtų jų tikrąją elgseną ar vertybes. Šie apribojimai rodo, kad ateityje būtų tikslinga įtraukti įvairesnę imtį, taikyti papildomus objektyvius duomenų rinkimo metodus ir atlikti lyginamąją analizę tarp skirtingų šalių ar kultūrinių kontekstų.

Ateities tyrimuose būtų tikslinga tyrimą atlikti su didesne imtimi, kad būtų galima geriau atspindėti įvairias darbuotojų grupes pagal amžių, lytį, patirtį ir kitus demografinius rodiklius. Tai leistų patikimiau apibendrinti gautus rezultatus. Taip pat siūloma įtraukti papildomus kintamuosius, tokius kaip organizacijos kultūra ir socialinės normos, kurios, kaip rodo literatūra, gali stipriai įtakoti tvarios elgsenos raišką darbe. Be to, būtų vertinga išskirti papildomas vertybių kategorijas arba tirti moderuojančius veiksniai (pvz., vertybių ir elgsenos atitiktį, darbo aplinkos poveikį), kurie galėtų paaiškinti sudėtingesnius ryšius tarp asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ekonominės tvarios elgsenos analizei – būtina atidžiau tirti, kodėl ši elgesio dimensija pasireiškia silpniau ir kokie veiksniai (be asmeninių vertybių) ją lemia darbo aplinkoje. Tokios tyrimų kryptys leistų giliau suprasti vertybių vaidmenį skatinant visapusiškai tvarų elgesį organizacijose.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę gali teigti, jog vertybės yra itin svarbus veiksnys, galintis nulemti darbuotojų elgseną darbovietėje. Darbuotojų asmeninės vertybės be organizacijos politikos tvarumo sferoje yra vienas ir daugiausiai įtakos turinčių konstruktyvų. Pastebima, jog tvarios elgsenos ir vertybių sąsajos gali stipriai skirtis nuo kultūrinių ar organizacinių aspektų. Taip pat svarbu aiškiai identifikuoti ar darbuotojų tvari elgsena pasireiškia dėl organizacijos politikos ar dėl paties darbuotojų asmeninių vertybių. Asmeninė motyvacija yra daug stipresnis veiksnys skatinantis tvarią elgseną.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sukurtas teorinis modelis. Modelį sudarė asmeninių vertybių dalis susidedanti iš keturių vertybių grupių, kurios apėmė konservatyvumą, atvirumą pokyčiams, savęs išaukštinimą bei savęs tobulinimą. Teorinio modelio kita dalis sudaryta iš tvarios elgsenos konstrukto kurią sudarė trys dimensijos: socialinė, aplinkosauginė ir ekonominė. Šiame darbe pasiūlytas modelis pateikia prielaidą, kad visos keturios vertybių grupės gali turėti stipresnes ar silpnesnes sąsajas tvariai elgsenai darbovietėje.
3. Šiame darbe formuojant empirinį tyrimą buvo sukurta metodika apimanti dvi pagrindines tyrimo dalis: asmenines vertybes ir tvarią elgseną darbovietėje. Vertybių dalis buvo matuojama Schwartz'o keturių grupių vertybių modeliu su 17 teiginių. Tvari elgsena buvo matuojama pagal tris atskirus konstruktyvus (socialinė su 7 teiginiais, aplinkosauginė su 10 teiginių, ekonominė elgsena su 19 teiginių). Duomenys rinkti internetine anketine apklausa, o analizė atlikta su duomenų analizės programa SPSS.
4. Atlikta koreliacinė bei regresinė analizė parodė, jog darbuotojų asmeninės vertybės turi reikšmingų sąsajų su jų tvaria elgsena darbovietėje. Didžiausia sąsaja su reikšmingu ryšiu buvo nustatyta tarp atvirumo pokyčiams, savęs tobulinimo vertybių ir tvarių elgsenų. Vertybių grupė savęs išaukštinimas priešingai, turėjo statistiškai silpną koreliaciją. Regresinės analizės metu buvo patvirtinta, jog vertybių grupės gali reikšmingai paaiškinti socialines ir aplinkosaugines elgsenas, tačiau ekonominė elgsena yra labai silpnai paaiškinama. Rezultatai parodė, jog darbuotojų asmeninės vertybės turi sąsają su tvariomis elgsenomis darbovietėje, tačiau gali turėti išimčių.

Literatūros sąrašas

1. Adams, W. M. (2006). The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century. <https://policycommons.net/artifacts/1369044/the-future-of-sustainability/1983216/>
2. Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test. *Organization Studies*, 29(1), 19-45. https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Mirror%2C+mirror+on+the+wall%3A+Culture%E2%80%99s+consequences+in+a+value+test&btnG=
3. Arora, P., Peterson, N. D., Bert, F., ir Podesta, G. (2016). Managing the triple bottom line for sustainability: a case study of Argentine agribusinesses. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 12(1), 60-75. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15487733.2016.11908154>
4. Balsal, I., & Roth, P. (2000). Corporate sustainability and environmental behavior. *Business & Society Review*, 118(3), 304-324.
5. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., ir Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1788>
6. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
7. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: A case study approach. *Business & Society*, 38(3), 268-290.
8. Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 789-803. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2056>
9. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society*, 48(2), 243-256. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650308315439>
10. Davidov, E. (2008). A cross-country and cross-time comparison of the human values measurements with the second round of the European Social Survey. In *Survey research methods* (Vol. 2, No. 1, pp. 33-46). European Survey Research Association. <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/95236/>
11. Davis, M., & Challenger, R. (2013). Environmental values and sustainable behavior: A psychological perspective. *Environmental Psychology*, 39, 19-32. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/12640176/Davis___Challenger_Environmentally_Sustainable_Work_Behaviors_%28Pro-Environmental_Behavior%29-libre.pdf?1390861742=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEnvironmentally_Sustainable_Work_Behavio.pdf&Expires=1737932546&Signature=Q589bwnSmrN-QUdK2VnyYwgMOZBrK5kd7nyESZgrsLMdSphahuFQWzElDx61mA-OCdz4CvZllmrPQ1ysmkKknaOfNi9Dz-i7NOvLYMu6-KCk-i3jK7Ql-5JAPZLLpZrxmDGMfhX~-VrQLU1b8xe2MfEHeQUXh3VgR9VK7-gzFpz0gQKo3uPLnldTcfp9gI49Bhs9gdEbEkEyhStwQBit7nve5E8B0p1RLQ69dmGxVUGBbhDoCsyxU-uPD7ElmFcvYvt9Ci82w-

~GbZL5kSgIivbS0S9jDQ4RKltq51GlgU0PLnDuEP12LjZMJ0C3yyOWU-
9owuhnCW~nrr0zNZfGFA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

12. Delmas, M. A. (2018). Corporate social responsibility and the environment: Insights from the emerging field of CSR. *Environmental Science & Policy*, 87, 156-167.
13. Dillard, J., Dujon, V., ir King, M. C. (Eds.). (2008). *Understanding the social dimension of sustainability* (Vol. 17). Routledge.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Ps6SAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+the+social+dimension+of+sustainability.&ots=Kfk37HDcvY&sig=pYV8wH9FNB7qwgPjm21gAocA0wU&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20the%20social%20dimension%20of%20sustainability.&f=false
14. Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
15. Fischer, R., & Schwartz, S. H. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artefactual? In *The role of values in psychology and economics* (pp. 215-248). Springer.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022110381429>
16. Ghisellini, P., Cialani, C., ir Ulgiati, S. (2016). A review of circular economy: Benefits, challenges and opportunities for a sustainable development. *Sustainable Production and Consumption*, 10, 1-17. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615012287>
17. Ghisellini, P., Cialani, C., ir Ulgiati, S. (2016). A review of circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic sustainability. *The International Journal of Environmental Sustainability*, 13(3), 11-25.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615012287>
18. Hahn, R., ir Hahn, C. (2014). Corporate social responsibility and the global commons: Theoretical insights from value-based approaches. *Business & Society Review*, 119(2), 175-194.
19. Hitlin, S., & Piliavin, I. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 179-203.
<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
20. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
21. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
22. Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
23. Klockner, C. A., & Blobaum, A. (2010). A model for predicting pro-environmental behavior: The role of environmental values and situational factors. *Environmental Psychology*, 30(3), 229-238.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494410000289>
24. Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., ir Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, 544-552.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617330706>
25. Lechner, C. M., Beierlein, C., Davidov, E., & Schwartz, S. H. (2024). Measuring the Four Higher-Order Values in Schwartz's Theory: Validation of a 17-Item Inventory. *Journal of Personality*

- assessment, 106(5), 651-664.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223891.2024.2311193>
26. Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2005). Measuring values with the short Schwartz's value survey. *Journal of personality assessment*, 85(2), 170-178.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa8502_09
 27. Lo, S. K., Lee, S. H., ir Lin, F. (2012). Effects of corporate social responsibility on pro-environmental behavior at work. *Environmental Management*, 51(5), 929-939.
 28. Lu, H., Liu, X., Chen, H., & Long, R. (2019). Employee–organization pro-environmental values fit and pro-environmental behavior: The role of supervisors' personal values. *Journal of Environmental Psychology*, 52, 53-62. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11948-017-0007-z>
 29. Marcus, J., & Roy, J. (2019). In search of sustainable behaviour: The role of core values and personality traits. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 1-19.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3682-4>
 30. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1): 89–117
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726702551004>
 31. McSweeney, B. (2022). Hofstede's model of cultural dimensions: A critical analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(2), 124-143.
 32. Nordlung, A. T., ir Garvil, J. (2002). The role of personal values in shaping environmental attitudes and behaviors: A study of employees in the Swedish timber industry. *Journal of Business Ethics*, 41(2), 139-152. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001391602237244>
 33. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla*, 36.
https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
 34. Porter, M. E., ir Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>
 35. Rickaby, C. E., Grimes, P. L., & Vermaak, R. (2020). Organizational influence on pro-environmental behavior: The role of leadership, culture, and values. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 701-715.
 36. Roccas, S., et al. (2002). The role of values in environmental behavior: A cross-cultural study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 537-550.
 37. Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.
https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1207/s15327957pspr0403_4
 38. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
 39. Schaltegger, S., ir Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJAAP.2006.010098>
 40. Schultz, P. W., et al. (2005). The role of values in promoting pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 25(1), 91-99.

41. Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11/>
42. Schwartz, S. H. (2017). The refined theory of basic values. In *Values and behavior: Taking a cross cultural perspective* (pp. 51-72). Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-56352-7_3
43. Schwartz, S. H., & Smith, P. B. (1997). Values and culture. In *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 3. Social behavior and applications* (pp. 1-62). Allyn and Bacon. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=tLvAmyvsU8UC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Values+and+culture.+In+Handbook+of+cross-cultural+psychology:+Vol.+3&ots=u0H2kcuW3K&sig=eMNdV44_OrMb3eUAGSheuzvdWlQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Values%20and%20culture.%20In%20Handbook%20of%20cross-cultural%20psychology%3A%20Vol.%203&f=false
44. Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Campagna, M., De Groot, J., ir Doris, A. (2012). Reflections on the validity and the utility of the Schwartz value survey. *Humanity & Social Sciences*, 4(1), 33-44.
45. Smith, M., & Manika, D. (2019). Using values, beliefs, and norms to predict conserving behaviors in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 232-250. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12388>
46. Steg, L., Drews, S., ir Bolderdijk, J. W. (2005). The influence of values on pro-environmental behavior: A meta-analysis. *Journal of Environmental Psychology*, 25(4), 278-287.
47. Steg, L., ir Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309-317. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494408000959>
48. Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424. <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0022-4537.00175>
49. Szczepańska-Woszczyńska, K., ir Kurowska-Pysz, J. (2016). Sustainable business development through leadership in SMEs. *Engineering Management in Production and Services*, 8(3), 57-69. <https://sciencedirect.com/article/abs/pii/S0272494408000959>
50. Tiba, S. (2020). The role of personal values in shaping pro-environmental behavior in organizations. *Journal of Business Research*, 123, 355-363. <https://www.elsevier.com/locate/jbusres>
51. Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. McGraw-Hill.
52. Vifell, Å. C., ir Soneryd, L. (2012). Organizing matters: how ‘the social dimension’ gets lost in sustainability projects. *Sustainable development*, 20(1), 18-27. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.461>
53. Zacher, H. (2015). Individual environmental values and sustainable behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 810-824.
54. Zacher, H. (2015). Individual environmental values and sustainable behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 810-824.
55. Zacher, H., Rudolf, R., ir Katz, D. (2023). Personal values and pro-environmental behavior at work: The role of value congruence. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 567-587.

56. Fischer, R., & Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127-1144. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022110381429>
57. Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663. <https://psycnet.apa.org/buy/2012-19404-001>

Priedai

1. priedas. Asmeninių vertybių ir tvarios elgsenos darbovietėje sąsajų tyrimo anketa.

Gerb. respondente,

esu Kauno technologijos universiteto, magistro II studijų kurso, žmonių išteklių vadybos programos studentas Augustinas Butkus. Atlieku tyrimą apie darbuotojų asmeninių vertybių ir jų tvarios elgsenos darbovietėje sąsajas.

Tyrimo tikslas – ištirti vertybių ir tvarios elgsenos darbe sąsajas. Anketinė apklausa yra anoniminė, todėl gauti duomenys bus apibendrinami, naudojami tik studijų tikslams ir viešai neskelbiami.

Jei kyla klausimų, galite kreiptis el.paštu: augustinas.butkus@ktu.edu

1. Jūsų amžius:

- ☐ <25m.;
- ☐ 25–30m.;
- ☐ 31–40m.;
- ☐ 41–50m.;
- ☐ 51–60m.;
- ☐ 61–70m.;
- ☐ > 70 m.

2. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras;
- ☐ Moteris.

3. Jūsų išsilavinimas

- ☐ Pagrindinis arba nebaigtas pagrindinis;
- ☐ Pagrindinis;
- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinis vidurinis;
- ☐ Aukštasis;

4. Jūsų darbo stažas organizacijoje:

- ☐ Iki 1 metų;
- ☐ 1-5 metai;
- ☐ 5-10 metų;
- ☐ Virš 10 metų;

5. Jūsų sektorius, kuriame dirbate:

- ☐ Privatus;
- ☐ Viešasis;

6. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ Darbininkas(-ė);
- ☐ Specialistas(-ė);
- ☐ Vadovas(-ė);
- ☐ Kita;

7. Pažymėkite kaip sutinkate su teiginiais apie vertybes:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7.1. Man svarbu laikytis visų įstatymų.	1	2	3	4	5	6	7
7.2. Man svarbu, kad valstybė būtų stipri ir galėtų apginti savo piliečius.	1	2	3	4	5	6	7
7.3. Man svarbu išlaikyti tradicines vertybes ir mąstymą.	1	2	3	4	5	6	7
7.4. Man svarbu formuoti savo nuomonę.	1	2	3	4	5	6	7
7.5. Man svarbu plėsti savo žinias.	1	2	3	4	5	6	7
7.6. Man svarbu būti laisvam(-ai) rinktis, ką noriu daryti.	1	2	3	4	5	6	7
7.7. Man svarbu pačiam(-iai) atrasti atsakymus į klausimus.	1	2	3	4	5	6	7
7.8. Man svarbu patirti vis naujų dalykų.	1	2	3	4	5	6	7
7.9. Man svarbu parodyti, kad mano pasiekimai yra geresni nei kitų žmonių.	1	2	3	4	5	6	7
7.10. Man svarbu, kad kiti pripažintų mano pasiekimus.	1	2	3	4	5	6	7
7.11. Man svarbu būti turtingam(-ai).	1	2	3	4	5	6	7

7.12. Man svarbu būti žmogumi, kuris nurodo kitiems, ką daryti.	1	2	3	4	5	6	7
7.13. Man svarbu padėti žmonėms, kurie man yra brangūs.	1	2	3	4	5	6	7
7.14. Man svarbu rūpintis visais savo artimųjų poreikiais.	1	2	3	4	5	6	7
7.15. Man svarbu rūpintis gamta.	1	2	3	4	5	6	7
7.16. Man svarbu būti tolerantiškam(-ai) visų žmonių ir grupių atžvilgiu.	1	2	3	4	5	6	7
7.17. Man svarbu, kad su visais būtų elgiama teisingai, net ir su tais, kurių nepažįstu.	1	2	3	4	5	6	7

8. Pažymėkite, kaip sutinkate su teiginiais apie socialinį elgesį darbe

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1. Aktyviai siekiu galimybių kurti teigiamą poveikį per savo darbą, prisidėdamas tiek prie atskirų asmenų, tiek visuomenės gerovės.	1	2	3	4	5
8.2. Kuriu inovatyvius sprendimus, kurie atitinka tiek mano darbdavio, tiek platesnius visuomenės poreikius.	1	2	3	4	5
8.3. Aktyviai dalyvauju veiklose, kurios gerina tiek mano darbdavio, tiek visuomenės gerovę.	1	2	3	4	5
8.4. Dedu daugiau pastangų nei įprastai, siekdamas naudoti savo darbdaviui, tiek visuomenei.	1	2	3	4	5
8.5. Empatiškai žiūriu į kolegų, klientų ar bendruomenės narių poreikius bei visuomenės problemas.	1	2	3	4	5

8.6. Savanoriškai dalyvauju veiklose, kurios yra naudingos kitiems ir daro platesnį poveikį bendruomenei ar visuomenei.	1	2	3	4	5
8.7. Įtraukiu etiškas ir socialiai atsakingas praktikas į savo darbą ir sprendimų priėmimą.	1	2	3	4	5

9. Pažymėkite, kaip sutinkate su teiginiais apie aplinkosauginį elgesį darbe

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.1. Darbovietėje, prieš imdamasis veiksmų įvertinu jų pasekmes aplinkai.	1	2	3	4	5
9.2. Savo noru laikausi aplinkosauginių iniciatyvų ir veiksmų savo kasdienėje darbo veikloje.	1	2	3	4	5
9.3. Teikiu pasiūlymus kolegoms dėl jų veiksmų, kaip efektyviau saugoti aplinką, net jei tai nėra mano tiesioginė atsakomybė.	1	2	3	4	5
9.4. Aktyviai dalyvauju įmonės organizuojamuose ar remiamuose aplinkosauginiuose renginiuose.	1	2	3	4	5
9.5. Domiuosi apie savo įmonės aplinkosaugines iniciatyvas.	1	2	3	4	5
9.6. Imuosi aplinkosauginių veiksmų, kurie prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio.	1	2	3	4	5
9.7. Savanoriškai dalyvauju savo organizacijos projektuose, iniciatyvose ar renginiuose, skirtuose spręsti aplinkosaugos klausimus.	1	2	3	4	5
9.8. Kartais neplanuotai skiriu laiką padėti kolegoms atsižvelgti į aplinkosauginius veiksmus jų darbe.	1	2	3	4	5
9.9. Skatinu kolegas taikyti aplinką tausojančią elgseną darbe.	1	2	3	4	5

9.10. Skatinu kolegas išreikšti jų idėjas ir nuomones aplinkosaugos klausimais.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Pažymėkite, kaip sutinkate su teiginiais apie ekonominę elgesį darbe

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10.1. Sugebu planuoti savo darbą taip, kad jis būtų atliktas laiku.	1	2	3	4	5
10.2. Mano darbo planavimas yra optimalus.	1	2	3	4	5
10.3. Atsižvelgiu į rezultatus, kuriuos turiu pasiekti.	1	2	3	4	5
10.4. Gebu atskirti pagrindines darbo problemas nuo antraeilių	1	2	3	4	5
10.5. Gebu tinkamai nusistatyti prioritetus.	1	2	3	4	5
10.6. Gebu per optimalų laiką dedant minimalias pastangas atlikti darbą efektyviai.	1	2	3	4	5
10.7. Mano bendradarbiavimas su kitais yra produktyvus.	1	2	3	4	5
10.8. Prisiimu papildomų atsakomybių.	1	2	3	4	5
10.9. Naujas užduotis pradedu tik tuomet, kai užbaigtos ankstesnės.	1	2	3	4	5
10.10. Kai tik įmanoma, imuosi iššūkius keliančias užduotis.	1	2	3	4	5
10.11. Nuolat siekiu atnaujinti savo darbo žinias.	1	2	3	4	5
10.12. Nuolat tobulinu savo darbo įgūdžius.	1	2	3	4	5
10.13. Sugebu rasti kūrybiškus sprendimus naujoms problemoms.	1	2	3	4	5
10.14. Nuolat ieškau iššūkių savo darbe.	1	2	3	4	5
10.15. Atlieku daugiau, nei iš manęs buvo tikimasi.	1	2	3	4	5

10.16. Aktyviai dalyvauju darbiniuose susitikimuose.	1	2	3	4	5
10.17. Aktyviai ieškau būdų, kaip pagerinti savo darbo našumą.	1	2	3	4	5
10.18. Naudojuosi naujai darbe atsiradusiomis galimybėmis.	1	2	3	4	5
10.19. Gebu greitai išspręsti sudėtingas situacijas ir netikėtus iššūkius.	1	2	3	4	5

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką pildant anketą!

2. priedas. Skalės Socialinės elgsenos vidurkio regresinė analizė

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.430	.419	.700

a. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.421	4	18.105	37.002	<.001 ^b
	Residual	95.904	196	.489		
	Total	168.326	200			

a. Dependent Variable: Socialinės elgsenos vidurkis

b. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.569	.371		-1.533	.127		
	Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3	.168	.052	.222	3.223	.001	.611	1.638
	Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis	.299	.076	.286	3.953	<.001	.556	1.797
	Savęs išaukštinimas bendras vidurkis	.033	.039	.046	.838	.403	.971	1.030
	Savęs tobulinimas bendras vidurkis	.206	.061	.260	3.381	<.001	.491	2.036

a. Dependent Variable: Socialinės elgsenos vidurkis

3. priedas. Skalės Aplinkosauginės elgsenos vidurkio regresinė analizė

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.446	.435	.793

a. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99.311	4	24.828	39.470	<.001 ^b
	Residual	123.289	196	.629		
	Total	222.600	200			

a. Dependent Variable: Aplinkosauginės elgsenos vidurkis

b. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.473	.421		-3.498	<.001		
	Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3	.060	.059	.069	1.016	.311	.611	1.638
	Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis	.284	.086	.236	3.308	.001	.556	1.797
	Savęs išaukštinimas bendras vidurkis	.009	.044	.011	.209	.835	.971	1.030
	Savęs tobulinimas bendras vidurkis	.406	.069	.445	5.872	<.001	.491	2.036

a. Dependent Variable: Aplinkosauginės elgsenos vidurkis

4. priedas. Skalės Ekonominės elgsenos vidurkio regresinė analizė

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 ^a	.125	.108	.535

a. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.047	4	2.012	7.031	<.001 ^b
	Residual	56.084	196	.286		
	Total	64.132	200			

a. Dependent Variable: Ekonominės elgsenos vidurkis

b. Predictors: (Constant), Savęs tobulinimas bendras vidurkis, Savęs išaukštinimas bendras vidurkis, Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3, Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.462	.284		8.671	<.001		
	Konservatyvizmas bendras vidurkis be CO3	.031	.040	.066	.771	.442	.611	1.638
	Atvirumas pokyčiams bendras vidurkis	.189	.058	.293	3.268	.001	.556	1.797
	Savęs išaukštinimas bendras vidurkis	.044	.030	.100	1.479	.141	.971	1.030
	Savęs tobulinimas bendras vidurkis	.001	.047	.001	.014	.989	.491	2.036

a. Dependent Variable: Ekonominės elgsenos vidurkis