

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Edita Gailiušienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO SANTYKIS MODERUOJANT DARBO KONTROLĖS LOKUSUI	THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INTERNAL ATTRACTIVENESS OF THE EMPLOYER'S IMAGE AND THE SATISFACTION OF EMPLOYEES WITH WORK AND EMOTIONAL COMMITMENT BY MODERATING THE WORK LOCUS OF CONTROL
---	--

Darbo vadovas Dr. Profesorė Greta Drūteikienė

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	6
1. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMAS, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU BEI EMOCINIS ĮSIPAREIGOJIMAS	10
1.1. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo samprata	10
1.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimas bei valdymas	13
1.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo samprata	17
1.4. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis bei ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei emociniu įsipareigojimui	20
2. DARBO KONTROLĖS LOKUSO, VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO TARPUSAVIO RYŠIAI	22
2.1. Darbo kontrolės lokuso sąvoka	22
2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšiai, moderuojant darbo kontrolės lokusui	24
3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO SANTYKIO MODERUOJANT DARBO KONTROLĖS LOKUSUI TYRIMAS	25
3.1. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio moderuojant darbo kontrolės lokusui, tyrimo metodologija	25
3.1.1. Tyrimo modelis, pagrindimas ir hipotezės	25
3.1.2. Tyrimo instrumentarijai	30
3.1.3. Tyrimo organizavimas, imtis, populiacija ir duomenų statistinės analizės metodai	33
3.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio moderuojant darbo kontrolės lokusui tyrimo rezultatai ir apibendrinimas	35
3.2.1 Respondentų sociodemografinių charakteristikų įtaka vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, reikšmingumui ir naudojimui	38
3.2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšių tyrimas moderuojant darbo kontrolės lokusui	54
IŠVADOS	65
	2

PASIŪLYMAI	67
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	68
SANTRAUKA	79
SUMMARY	81
PRIEDAI	83
PRIEDAS Nr. 1	83
PRIEDAS Nr. 2	87
PRIEDAS Nr. 3	88
PRIEDAS Nr. 4	89
PRIEDAS Nr. 5	90
PRIEDAS Nr. 6	91
PRIEDAS NR. 7	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Kronbacho alfos koeficientų reikšmės ir jų palyginimas su originaliomis reikšmėmis.
- 2 lentelė. Klausimynų duomenų normalumo vertinimas.
- 3 lentelė. Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalės vertės.
- 4 lentelė. Sociodemografiniai duomenys.
- 5 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį.
- 6 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių.
- 6 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių.
- 7 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą.
- 7 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą.
- 8 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje.
- 8 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje.
- 9 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę.
- 9 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę.
- 10 lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį.
- 10 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį.
- 11 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu regresijos gautos reikšmės.
- 12 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės.
- 13 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės.
- 14 lentelė. Kintamųjų sąveikos koeficientai.
- 15 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbe.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo pranašumai.
- 2 paveikslas. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykis moderuojant darbo kontrolės lokusui, modelis.
- 3 paveikslas. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu rezultatų sklaidos diagrama.
- 4 paveikslas. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo rezultatų sklaidos diagrama.
- 5 paveikslas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo sklaidos diagrama.
- 6 paveikslas. Moderatoriaus tyrimo modelis.
- 7 paveikslas. Mediatoriaus tyrimo modelis.

IVADAS

Darbo temos aktualumas

Įstaigos, siekiančios verslo sėkmės ir augimo bei suvokiančios, jog jų tikslams įgyvendinti reikalinga kvalifikuota darbo jėga, kasdien susiduria su didžiuliais iššūkiais, kuriuos kelia konkurencinga darbo rinka bei aukštų kompetencijų ir reikiamų įgūdžių turinčių darbuotojų trūkumas. Privачios įstaigos lengviau susidoroja su minėtais iššūkiais, t. y. skiriamos didelės investicijos tiek vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimui, tiek palankios darbo aplinkos darbuotojams sukūrimui ir pan. Tuo tarpu viešojo sektoriaus įstaigos, tokios kaip Asmens sveikatos priežiūros įstaigos (toliau - ASPI), turi labai ribotas finansines ar patrauklios darbo aplinkos kūrimo galimybes. Tad, svarbiausia strateginė priemonė, kuri gali padėti spręsti kylandčias problemas, tampa vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas.

Stiprus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas leidžia sukurti vertės pasiūlymą, kuriuo įstaiga gali sėkmingai išsiskirti iš kitų įstaigų darbo rinkoje, tuo sudarydama patrauklias sąlygas išsaugoti esamus darbuotojus, bet ir didinti dirbančiųjų įstaigoje pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą. Šiame tyrime, pasitenkinimas darbu atliks mediatoriaus vaidmenį, kurio pagalba bus galima išsiaiškinti ar pastarasis medijuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo.

Susipažinus su įvairių tyrėjų atliktų tyrimų išvadomis (pastarųjų išvados yra pateikiamos mokslinės literatūros analizėje), akivaizdu, jog darbo kontrolės lokusas (angl. Work Locus of Control, toliau – WLCS) (Spector, 1988) tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą, tad šiame tyrime jis atliks moderatoriaus vaidmenį bei leis išsigryninti ar jis reguliuoja santykius tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo.

Atlikus kiekybinį tyrimą, ASPI įstaigų vadovai galėtų atsižvelgti į tyrimo metu gautus rezultatus kuriant strategijas, kuriomis siekiama pagerinti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą bei padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis ir mokslinis naujumas

Literatūros, kurioje būtų pateikiami atlikti tyrimai, nustatant ryšius tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, rasti nepavyko. Tad, svarbu atlikti tyrimą, siekiant išsiaiškinti ar egzistuoja ryšiai tarp minėtų elementų ir kaip juos valdyti. Paprastai, pateiktuose tyrimuose, buvo nagrinėjami ryšiai, kurie tik iš dalies galėtų atsakyti į planuojamo tyrimo keliamą klausimą - ar egzistuoja ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui. Masale, R., Barkhuizen, E.N., Schutte, N.E., & Van der Sluis, L. (2021) atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog darbo kontrolės lokusas reguliuoja darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykius ir iš dalies lemia pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ryšį. 2018 m. K. Schwaiger ir A. Zehrer atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi įtakos pasitenkinimui darbu ir kaip strateginį elementą esamų darbuotojų išlaikymui, nurodė vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą. 2013 m. B. Chhabra atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog pasitenkinimas darbu ir darbo kontrolės lokusas buvo teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu.

Iš aukščiau paminėtų tyrimų, kuriuose dalyvavo darbo kontrolės lokusas, akivaizdu, jog pastarasis elementas yra aktualus, nustatant ryšius tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo.

Tad, ar egzistuoja ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ir kaip tuos ryšius moderuoja darbo kontrolės lokusas - tema nauja ir aktuali.

Atlikus kiekybinį tyrimą, gautas išvadas, būtų galima panaudoti siekiant pagerinti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, kuris leistų didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą.

Praktinė ir mokslinė reikšmė

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra be galo svarbus Asmens sveikatos priežiūros įstaigoms, kurios nuolat susiduria su darbuotojų išlaikymu. Kokie veiksniai turi įtakos, gerinant

vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą bei kokios darbo kontrolės lokuso savybės, sudarytų palankias sąlygas didinti esamų darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą?

Tad, tyrimo metu, gautų išvadų pagrindu, ASPĮ vadovai galėtų remtis priimant strateginius sprendimus, susijusius su vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo didinimu.

Kadangi analizuojamoje mokslinėje literatūroje nerasta atliktų tyrimų, kuriuose būtų ištirtas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui, tad, šioms sąsajoms iširti suformuotas tyrimo modelis ir bus atliktas jį pagrindžiantis tyrimas.

Darbo problema

Ar egzistuoja ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui?

Darbo tikslas

Šio darbo tikslas – nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui.

Darbo uždaviniai

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant išnagrinėti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo sampratas bei vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimą bei valdymą.
2. Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant išnagrinėti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikį bei ryšį su darbuotojų pasitenkinimu bei emociniu įsipareigojimu.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, ištirti ryšius tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui.
4. Atlikti, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio, moderuojant darbo kontrolės lokusui, kiekybinį tyrimą ASPĮ.
5. Pateikti išvadas ASPĮ vadovams dėl vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimo, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą.

Darbo metodai

Siekiant nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, remiantis lietuvių bei užsienio autorių atliktais tyrimais, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė.

Empirinėje kiekybinio tyrimo dalyje - taikytas metodas – struktūrizuota apklausa, statistinė tyrimo duomenų analizė (Cronbach's alpha, aprašomoji statistika, standartinis nuokrypis, vidurkiai, reikšmingumo testai, regresijos, moderatoriaus analizė, mediatoriaus analizė, duomenų normalumo vertinimas).

Darbo struktūros aprašymas

Darbo struktūra susideda iš įvado, pagrindinių trijų dalių. Darbo apimtis 82 puslapiai, 7 paveikslai, 15 lentelių, remtasi 105 literatūros šaltiniais. Šį darbą sudarys trys dalys:

Pirmoje dalyje - pirmi du skyriai skirti nagrinėti mokslines publikacijas pasirinkta tema. Pirmame skyriuje pateikiama mokslinių tyrimų apžvalga apie vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą. Antrame skyriuje – darbo kontrolės lokuso, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo tarpusavio ryšiai. Šios dalies tikslas – atsakyti į pirmus tris darbo uždavinius.

Antroje dalyje – aprašomas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant kontrolės lokusui, tyrimas. Pateikiama tyrimo metodologija.

Trečiojoje dalyje pateikiamos atlikto tyrimo išvados ir pasiūlymai.

1. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMAS, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU BEI EMOCINIS ĮSIPAREIGOJIMAS

1.1. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo samprata

Terminas “darbdavio įvaizdis” pirmą kartą buvo panaudotas 1996 m., kuomet Ambler & Barrow (1996) darbdavio įvaizdį apibūdino, kaip funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų visumą, kurią darbuotojas gauna įsidarbinęs bei susitapatinęs su įdarbinančia įmone. Panašiai darbdavio įvaizdį apibūdino Berthon ir kt. (2005) - įmonės pastangų visuma, kuri yra perteikiama esamiems ir būsimiems darbuotojams, teigiant, kad tai yra pageidaujama darbo vieta. „Tikslinga, ilgalaikė strategija, skirta valdyti esamų darbuotojų, potencialių darbuotojų ir susijusių suinteresuotų šalių sąmoningumą bei suvokimą apie konkrečią įmonę” (Sullivan, 2004).

Anot, Žarnauskaitės (2017), darbdavio įvaizdis - potencialių darbuotojų suvokimo rezultatas, reprezentuojantis organizaciją kaip darbdavį, sietinas su potencialių darbuotojų įsitikinimais organizacijos, kaip darbdavio, atžvilgiu, jai priskiriamais atributais ir asociacijomis. Šis terminas reiškia ir tai, kaip organizacijos parduoda tai, ką siūlo esamiems ir būsimiems darbuotojams, kaip jos bendrauja su jais ir kaip išlaiko darbo jėgos lojalumą (Biswas & Suar, 2014). „Ypatybės, kurios išskiria įmonę iš kitų ir daro ją patrauklią tiems žmonėms, kurie jausis su ja susiję ir kurie stengsis pasiekti geriausių rezultatų dirbdami jai“ (Guest and Conway, 2006). „Organizacijos, kaip puikios vietos dirbti, įvaizdis esamų darbuotojų ir pagrindinių suinteresuotųjų asmenų išorinėje rinkoje (aktyvūs ir pasyvūs kandidatai, klientai, užsakovai ir kt.) nuomone“ (Balmer, 2001).

Darbdavio įvaizdis gali būti tiek išorinis, tiek vidinis. Išorinis darbdavio įvaizdis apima potencialius, o vidinis - esamus darbuotojus (Drūteikienė ir kt., 2007). Pasak, Lievens, Slaughter (2016), išorinį darbdavio įvaizdį galima susieti su organizacijos įvaizdžiu (t. y. pašalinio asmens nuomone, atributų, susijusių su organizacija kaip darbdaviu), tuo tarpu vidinis darbdavio įvaizdis (t. y. viešai neatskleista asmens mintis apie atributus, susijusius su organizacija kaip darbdaviu) atitinka organizacijos tapatybę. Kitaip tariant, išorinis darbdavio įvaizdis laikomas darbdavio įvaizdžio valdymo sinonimu, o vidinį darbdavio įvaizdį prilyginame tapatybės valdymui. Šiems teiginiams antrina ir Pingle & Sharma (2013), teigdami, jog išorinė perspektyva - susijusi su patrauklumu, kurią suvokia būsimi darbuotojai, o vidinė perspektyva - susijusi su patrauklumo lygiu, kurią suvokia esami organizacijos darbuotojai.

Tad, šiame darbe bus analizuojamas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas, kurio pagalba būtų galima išsiugdyti tokią darbo jėgą, kuri būtų įsipareigojusi įmonės apibrėžtų vertybių ir organizacijos tikslų rinkiniui (Backhaus & Tikoo, 2004).

Anot, Bergstrom ir kt. (2002), vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą nurodo trys dalykai:

- ✓ efektyvus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo komunikavimas darbuotojams;
- ✓ įtikinimas aktualumu ir verte;
- ✓ sėkmingas kiekvieno darbo susietumas organizacijoje, kad būtų pristatyta vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo esmė.

Kaip pastebėjo Mosley (2007) bei Van Hoyer (2008), tai – tam tikra perspektyva, kuria siekiama motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus, kurie gyvena pagal vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo nuostatus ir atitinkamai veikia kaip savo organizacijų ambasadoriai tiek su klientais, tiek su būsimais darbuotojais.

Pristatytų tyrėjų nuomonės apie vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, praktiškai teigia vieną dalyką - gebėti išlaikyti jau esamus darbuotojus, motyvuojant bei įgalinant siekti tiek įmonės, tiek pačių darbuotojų tikslų. Įmonei svarbu suprasti, kokias tam tikras savybes turi turėti patrauklus darbdavys.

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra svarbi sąvoka intensyvių žinių kontekste, kur žmonių, turinčių aukštesnes žinias ir įgūdžius, išlaikymas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis (Monteiro ir kt., 2020).

Tai - visuma elementų, kurie aktualūs esamiems darbuotojams, puoselėjant darbdavio ir darbuotojų santykius, siekiant didinti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, pasitelkus darbuotojų, kaip vieno svarbiausių organizacijos išteklių, pripažinimą (Bakanauskienė I., Barkauskė L., 2021). Babikova, K., & Bucek, J. (2019) pažymi, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra subjektyvus patrauklumo įvertinimas, kurį galima suprasti, kaip „naudą, kurią esami darbuotojai mato dirbdami konkrečioje organizacijoje“, kitaip tariant, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas reiškia visus pranašumus, kuriuos esamas darbuotojas pastebi dirbdamas įstaigoje. Organizacijos patrauklumas atsiranda tada, kai bendros vertybės ir įsitikinimai sukuria priimtų normų rinkinį, taigi, ir priimtą elgesį organizacijos gyvenime (Koberg, Chusmir, 1987).

Anot, Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015), priešingai nei anksčiau buvo teigta, šis požiūris akcentuoja naudą kaip pagrindinį darbdavio pasirinkimo kriterijų. Vandenabeele ir Jager (2020) nuomone, organizacijos patrauklumas esamiems darbuotojams yra esminis bruožas, siekiant tos organizacijos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslo, taigi ir sėkmės.

Kalbant apie vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, svarbu paminėti dar ir tai, kad Berthon ir kt. (2005) akcentavo penkias pagrindines patrauklumo dimensijas:

- ✓ *susidomėjimo vertę*, susijusią su darbo aplinka, kuri meta iššūkius darbuotojams ir skatina naujoves bei kūrybiškumą;
- ✓ *socialinę vertę*, susijusią su teigiama ir malonia socialine bei tarpasmenine aplinka;
- ✓ *ekonominę vertę*, susijusią su darbo aplinka su patraukliu darbo užmokesčiu, kompensacija, darbo saugumo bei paaukštinimo galimybėmis;
- ✓ *tobulėjimo vertę*, susijusia su darbo aplinka, suteikiančia darbuotojams pripažinimo, savigarbos bei pasitikėjimo, įgūdžių tobulinimo bei karjeros gerinimo patirties;
- ✓ *pritaikymo vertę*, susijusia su darbo aplinka, kuri suteikia galimybę pritaikyti žinias bei dalytis žiniomis su kitais.

Tačiau šiandienos esamiems darbuotojams labai svarbi tampa dar viena dimensija - darbo aplinka. Vidiniam darbdavio įvaizdžio patrauklumui iškyla nemenkas iššūkis, kaip sudaryti patrauklią darbo aplinką dirbantiesiems, kad pastarieji jaustųsi komandos dalimi, būtų įvertinti kolegų bei vadovų. Anot tyrėjo Çetin BEKTAŞ (2017), vadovai nuolat ieško naujų metodų, kaip pagerinti esamą darbo aplinką, kad dirbantieji jaustų pasitenkinimą darbu. Tyrėjo nuomone, asmuo jaučiantis pasitenkinimą darbu, tikisi gauti naudos iš savo vykdomos veiklos, t. y. tiek materialios, tiek nematerialios. Akivaizdu, jog asmens ryžtas, noras bei įgūdžiai – visa tai svarbu, bet tinkamas ir savalaikis asmens integravimas į organizacijos vykdomas veiklas, leidžia pastarajai pasiekti efektyvumą, pelningumą bei tvarumą. Tad, tokiu atveju svarbi tampa abipusė nauda, ko išdavoje, jaučiamas organizacinis pasitenkinimas. Çetin BEKTAŞ (2017) nuomone, organizacinis pasitenkinimas turi svarbius privalumus pačiai organizacijai, kaip antai, aukšta dirbančiųjų motyvacija, maža kaita, žinių valdymas, mokymasis ir pan.

Kaip teigia Maxwell, Knox (2009), jeigu anksčiau, siekiant išlaikyti reikalingos kompetencijos darbuotojus, užtekdavo pasiūlyti patrauklų darbo užmokestį, šiuo metu to nepakanka. Monteiro ir kt. (2020) mano, jog „įmonės, kurios turi darbdavio vertės pasiūlymo planą, labiau išlaiko talentus, todėl įmonei lengviau pasiekti savo tikslus. Be to, darbdavio vertės pasiūlymas taip pat turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui, gerina įdarbinimo kokybę ir padeda sumažinti darbuotojų kaitą organizacijose”.

Anot, Hulberg (2006), strategiškai svarbu tampa pasiūlyti esamiems darbuotojams įvairiapusį organizacijos teikiamų apčiuopiamų ir neapčiuopiamų naudų paketą, formuojant patrauklų vidinio darbdavio įvaizdį. Minchington (2006) nuomone, darbdavys, siekdamas patrauklaus įvaizdžio, turi teikti darbuotojui vertės pasiūlymą, kuris apimtų darbuotojo atlyginimą, kompensaciją ir išmokas, kurias teikia įmonė atsilygindama už darbuotojo įgūdžius, gebėjimus ir patirtį. Patrauklus vidinis darbdavio įvaizdis bei vertės pasiūlymas darbuotojui, kuris atspindi darbuotojo motyvaciją ir laimę (kylančią iš rūpinimosi jų gerove), gali išsaugoti talentingus darbuotojus. Šiai minčiai pritaria ir Pawar, Charak (2016) akcentuodami, jog darbuotojo vertės pasiūlymas (toliau - DVP) turi būti unikalus, tinkamas ir įtikinantis, kad jis turi būti pagrindinis talentų įtraukimo ir išlaikymo veiksnys. Tad, belieka pridurti, jog sąžiningas užmokestis, asmeninis tobulėjimas ir augimas, reikšmingas darbas ir indėlis į jį, gera reputacija ir draugiški kolegos yra pagrindiniai darbuotojo vertės pasiūlymo bruožai (Minchington, 2006).

Apibendrinant, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, kuris leidžia išlaikyti talentingiausias darbuotojus, sulaukti daugiau klientų lojalumo bei patirti mažesnę riziką krizių metu.

1.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimas bei valdymas

Kaip buvo minėta anksčiau, vienas iš esminių elementų kuriant vidinį darbdavio įvaizdį yra darbdavio patrauklumas (Monteiro ir kt.. 2020), tad, įmonei, kuri siekia išsiskirti iš konkurentų bei išlaikyti esamus darbuotojus, privalu kurti stiprų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą.

Monteiro ir kt. (2020) nuomone, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas yra sąvoka, kuri naudojama siekiant apibrėžti įmonės, kaip darbdavio, reputaciją ir vertę, kurią darbuotojai gali gauti. „Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas yra išskirtinės ir įtikinamos patirties perdavimas esamiems darbuotojams, įkvėpiant jiems įmonės vertybes“ (Edwards, 2010). Vidinio

darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo strategija, anot (Edwards, 2010) yra „įmonės žinutė esamiems darbuotojams, kurioje įmonės kultūra ir identitetas yra perduodamas teisingu ir įtikinamu būdu“. Svarbu paminėti tai, jog tam tikslui reikalinga ilgalaikė vizija, kuri puoselėtų įmonės kultūrą.

Tačiau, šiandien vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą formuoja ne tik “įmonės žinutė”, o iš lūpų į lūpas, o jei dar tiksliau, esamų darbuotojų komentarai. Kitaip tariant, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas priklauso nuo žmonių, susijusių su įmone ir jų nuomonės apie ją. Svarbu suvokti tai, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas yra procesas, kuris reikalauja nuolatinių pastangų, tikslingos komunikacijos ir įmonės darbuotojų sinergijos. Prie viso to, dar reikėtų pridėti ir tai, jog pats procesas susideda iš įvairių kombinacijų, t. y. rinkos tyrimų, konsultavimo, komunikacijos ir marketingo. Tai dalykai, kurie padeda pasiekti tam tikrų įmonės tikslų, kaip antai, patikimos bei siekiamos pozicijos organizacijoje, rezultate, įmonė užsitikrina didelį pelną, teigiamą esamo darbuotojo vertės pasiūlymą (DVP) darbo rinkoje, taip pat vidinę naudą, padidindama efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir išlaikymą (Pawar, Charak, 2016).

Viena vertus, patrauklaus vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimas turi būti paremtas išlaikymo iniciatyvomis bei stengiamasi pagerinti organizacijos įvaizdį, kita vertus, kuriant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama darbuotojų patirties, žinių, organizacijos reputacijos suvokimui. Anot, (Kucherov & Zavyalova, 2012), šiuolaikinėje, žiniomis grįstoje ekonomikoje, kuriai būdingos progresyvios technologijos, veikiančios kelias pramonės šakas, įmonės darbuotojų žinių išsaugojimas yra labai svarbus, siekiant neatsilikti nuo konkurencijos rinkoje.

Pasak Barney ir kt. (2001), konkurencinis pranašumas kyla iš išteklių ir pajėgumų, kurie dirba organizacijoje. Chhabra ir Sharma (2014) antrina teigdami, jog įmonių išlikimas ir sėkmė daugeliu atžvilgiu priklauso nuo jų darbo jėgos kokybės. Anot, (Berthon ir kt., 2005), darbuotojai - ištekliai, kuriuos sunku imituoti ir pakeisti, todėl darbuotojai gali prisidėti prie tvaraus konkurencinio pranašumo. Dar vienas svarbus momentas, kurį akcentuoja (Chhabra ir Sharma, 2014) - patenkinti vadovų talentų poreikį. Tai pagrindinis iššūkis įmonėms, kuris atsiranda dėl nuolat greitai kintančios verslo aplinkos.

Grįžtant prie pagrindinės šio skyriaus temos – vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimo bei valdymo, Hoppe (2018) nuomone, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas

apima įmonės vertybių perdavimą ir investicijas į darbuotojų švietimą, kas reikštų, kad darbuotojus reikia nuolat ugdyti, skatinti tapti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ambasadoriais. Šia prasme, į vidų orientuotos darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo iniciatyvos yra orientuotos į esamus darbuotojus, t. y. į tuos, kurie suvokdami vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo svarbą, veiks kaip vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ambasadoriai, skleis gerą žinią iš lūpų į lūpas ir galiausiai, dar pagerins vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą (Bhasin ir kt., 2019 m.; Tanwar & Prasad, 2017).

Anot, Bernatavičiūtės, Radzevičienės (2020), “darbuotojai įsisavina darbdavio kuriamą įvaizdį ir projektuoja šį vaizdą klientams ar kitiems suinteresuotiesiems subjektams skleisdami žinutę ne tik darbo metu, bet ir už jo ribų. Taip pat, netiesiogiai perduodant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą bendravimo su organizacijos klientais metu. Tiek teigiama, tiek neigiama patirtis, su kuria susiduria darbuotojas organizacijoje, gali paveikti tai, kaip subjektai suvokia organizaciją kaip darbo vietą”.

Tad, svarbu akcentuoti, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas yra ilgalaikis bei tvarus rezultatas, kuris priklauso nuo darbo kultūros bei darbuotojų patirčių. Beje, kaip rodo tyrimai – vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas, formuoja organizacijos tapatumo ir kultūros suvokimą, tokiu būdu sudarydamas sąlygas geresniems darbuotojų rezultatams (Backhaus, 2016).

Maurya ir Agarwal (2019) dar priduria, kad organizacijos narių stabilumo lygis ir pačios organizacijos kultūra, labai priklauso nuo įgyvendinamos vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo veiklos, kuri turi būti orientuota į darbuotojų socialinių, ekonominių ir funkcinių lūkesčių derinimą su organizacijos strategija bei tikslais.

Gunelius (2019) išskiria penkis pagrindinius, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo, pranašumus:

- ✓ asmeninio ryšio tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojo sukūrimas;
- ✓ emocinio ryšio tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų plėtojimas;
- ✓ ryšio tarp pačių darbuotojų plėtojimas;
- ✓ darbuotojų telkimas bendro tikslo siekimui bei darbuotojų lojalumo didinimas.
- ✓ darbuotojų lojalumo didinimas.

1 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo pranašumai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gunelius, 2019.

Atsižvelgiant į pateiktus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo pranašumus, akivaizdu, jog nuoseklus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimas - strateginės svarbos įmonės veiklos sritis.

Tad, kyla klausimas - kas turi būti atsakingas už vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo strategijos kūrimą bei įgyvendinimą?

Remiantis tyrėjų požiūriais, akivaizdu, jog kiekvienas įmonės darbuotojas privalo jausti atsakomybę už įmonės reputaciją. Įmonės vadovai formuoja įmonės viziją, misiją, tikslus, kuria vertės pasiūlymą esamiems darbuotojams. Žmogiškųjų išteklių skyrius rūpinasi naujų darbuotojų pritraukimu, formuoja vidinę darbo atmosferą esamiems darbuotojams ir t. t. Socialiniai tinklai - mūsų kasdienybė, kuriuose kiekvienas darbuotojas gali laisvai reikšti savo nuomonę. Tad, esant tokiai realybei, labai svarbi tampa esamų darbuotojų pozicija įmonės atžvilgiu. Na, ir žinoma, rinkodaros/marketingo skyriaus pagalba, įmonė gali pasiekti tikslingą auditoriją bei iškomunikuoti teikiamas vertes.

Apibendrinant, idealiausia, kai patrauklaus darbdavio įvaizdžio kūrimo procese dalyvauja įmonės vadovybė, skirtingus tikslus bei užduotis turintys skyriai, na, ir žinoma, patys darbuotojai.

1.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo samprata

Pasitenkinimas darbu, anot Spector (1997) - tai darbuotojo pojūčiai dirbant įmonėje arba, kaip teigia Yuwono ir kt., (2020), laiminga emocinė būseną, teigiama emocija, kylanti įvertinus savo darbą ar darbo patirtį.

Kaip teigia Çetin BEKTAŞ (2017), pasitenkinimas darbu reiškia bendrą asmens požiūrį į savo darbą, todėl pasitenkinimo darbu negalima matyti, bet jį galima jausti. Šis jausmas priklauso nuo darbo aplinkos bei sąlygų. Tyrėjas pastebi, jog pasitenkinimą darbu sudaro daug komponentų, tačiau paprasčiau tariant, pasitenkinimą darbu užtikrinantys veiksniai iš esmės yra padalinti į dvi grupes: t. y. vidinius (veiksniai, nurodantys asmens požiūrį į darbą) bei išorinius (veiksniai, susiję su darbo aplinka). Šių veiksmių grupės ir užtikrina asmens pasitenkinimą darbu bei tuo pačiu turi įtakos asmens fiziologinei bei psichologinei būklei.

Anot, Tang ir kt. (2019), pagrindinis pasitenkinimo darbu tikslas yra suprasti esamus darbuotojų reikalavimus ir, nors tai nėra vienintelis veiksnys, lemiantis organizacijos narių elgesį, jis yra esminis veiksnys, turintis įtakos jų elgesiui. Teigiamas požiūris į savo darbą ar tiesiog, pasitenkinimas darbu, atskleidžia darbuotojo ar asmens malonumo lygį bei yra susijęs su darbo rezultatais, emociniu įsipareigojimu bei darbuotojų kaita (Yuwono ir kt., 2020). Šių tyrėjų nuomone, pasitenkinimas darbu yra vertinamas kaip individuali emocinė reakcija į darbą bei profesinį gyvenimą bei kuo daugiau darbo elementų atitinka asmeninius darbuotojų norus, tuo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis.

Anot, Ramalho Luz ir kt. (2018), yra penki pasitenkinimo šaltiniai:

- ✓ atlyginimas;
- ✓ kolegos;
- ✓ vadovas;
- ✓ paukštinimas;
- ✓ pats darbas.

Šie tyrėjai atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog emociniai ir norminiai įsipareigojimai bei pasitenkinimas atlyginimu, pasitenkinimas pareigomis ir pasitenkinimas darbu reikšmingai koreliuoja su neigiama darbuotojų kaita.

Tyrėjo Abdulrahman Alsughayira (2020) nuomone, nuo darbuotojo pasitenkinimo darbu bei darbo aplinkos, priklauso svarbūs organizacijos rezultatai, tokie kaip aukštas našumas, nekonfliktiška aplinka ir mažas kaitos rodiklis. Anot, minėto tyrėjo, pasitenkinimą darbu veikia daugybė veiksmių,

kuriuos galima tirti pagal dvi atskiras kategorijas – individualius ir aplinkos veiksnius. Amžius, lytis, intelektas, asmenybė ir kiti veiksniai, lemia individualius veiksnius. Be to, tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu, kaip tarpininkas, turi didelę, bet ne tiesioginę įtaką emociniam įsipareigojimui.

Svarbu paminėti tai, jog pasitenkinimas darbu neapsiriboja darbo aplinka, o asmenybė taip pat turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Kaur, Syal (2017), atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog teigiamas darbuotojų požiūris lemia aukštesnį pasitenkinimo lygį bei veiksmingas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra būtinas, norint patenkinti esamą darbo jėgą. Stiprus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas padeda daryti įtaką darbuotojams. Be to, darbuotojų pasitenkinimas darbu turi įtakos verslo rezultatams, o patraukli aplinka, kultūra ir bruožai gali reikšmingai prisidėti prie ilgalaikių darbdavio ir darbuotojų santykių.

Mokslinėje literatūroje emocinio įsipareigojimo sąvoka yra apibrėžiama skirtingai. Anot, Brown, Barker (2019), emocinis įsipareigojimas - svarbus veiksnys, kuriant ilgalaikius darbdavių ir darbuotojų santykius. Jis gali būti apibrėžiamas, kaip darbuotojo ryšio su įdarbinančia organizacija, įvertinimas (Allen ir Meyer, 1997) arba, kaip psichologinė būseną, stiprinanti darbuotojo ryšius su organizacija (Meyer ir Allen, 1991). Meyer ir Herscovitch (2001) įsipareigojimą apibūdino, kaip specifinį mąstymą, kuris verčia asmenį imtis veiksmų.

Taigi emocinis įsipareigojimas gali būti suprantamas kaip požiūris, kuris galiausiai turi įtakos darbuotojo elgesiui. Kitaip tariant, kuo geriau darbas atitinka organizacijos tikslus ir uždavinius bei darbuotojo individualius vidinius tikslus, tuo darbuotojas bus labiau įsipareigojęs organizacijai (Da Silvos, Hutcheson ir Wahl 2010).

Analizuojant mokslinius straipsnius, akivaizdu, jog tyrėjai sutaria dėl vieno dalyko, t. y. įmonėms naudinga turėti atsidavusią darbo jėgą, tačiau trūksta sutarimo dėl įsipareigojimo prasmės (Meyer, 2014). Mokslininkai, įvertinę skirtingas mąstysenas, kurios apibūdina įsipareigojimą, išskyrė tris įsipareigojimo komponentus: emocinį įsipareigojimą (emocinis prisirišimas), normatyvinį įsipareigojimą (pareiga likti) ir tęstinį įsipareigojimą (alternatyvų stoka) (Allen ir Meyer, 1990; Meyer ir Herscovitch, 2001).

Emocinis įsipareigojimas reiškia darbuotojų emocinį ryšį su savo darbdaviu, kuris sukuria priklausymo jai jausmą, susitapatinimą su organizacija ir lojalumą jai (Brown, Barker 2019). Šių tyrėjų atlikto tyrimo rezultatai parodė vidutiniškai stiprų ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo. Tad, jei darbuotojas - susitapatina su įmone, vadinasi, jis nori likti joje dirbti. Anot, Sturges ir kt. (2002), emocinis įsipareigojimas - laikomas veiksmingiausiu metodu, vertinant

darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Fernandez-Lores ir kt. (2015) sukūrė skalę, kuri papildo Allen ir Meyer matavimo priemonę bei leidžia įvertinti darbuotojų emocinio įsipareigojimo vidiniam darbdavio įvaizdžio patrauklumui, įtakos stiprumą. Šių tyrėju nuomone - svarstant emocinį ryšį tarp darbuotojų ir jų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, itin svarbu išskirti tris konstruktus:

- ✓ ilgalaikė orientacija (numanomas darbuotojų ketinimas išlaikyti savo ryšį su darbdaviu, išliekant lojaliu prekės ženklui);
- ✓ entuziastingumas vidiniam darbdavio įvaizdžio patrauklumui (teigiamos emocijos, susijusios su energingumu, aktyvumu ir atsparumu problemoms ar rūpesčiams, skatinančias pozityvią aktyvią elgseną, susijusią su vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumu);
- ✓ emocinis prisirišimas (emocinis darbuotojo ir darbdavio santykių komponentas, įskaitant meilės jausmą, priklausymo jausmą ir paramą vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumui).

Normatyvinis įsipareigojimas atspindi darbuotojų suvokiamą moralinę pareigą pasilikti organizacijoje, norą, atsirandantį dėl pareigos jausmo (Meyer ir Allen, 1997). Įvertinant tai, jog normatyvinis įsipareigojimas - grindžiamas vertybėmis, anot, Brown, Barker (2019) būtina akcentuoti darbdavių pripažinimo svarbą, siekiant užtikrinti organizacijos ir jos darbuotojų tiek vertybių, tiek kultūrinį suderinamumą.

Tęstinis įsipareigojimas atsiranda darbuotojams įvertinus galimybes, susijusias su pasilikimu organizacijoje, palyginti su išėjimo iš darbo išlaidomis (Meyer ir Allen, 1997). Šiame kontekste svarbų vaidmenį vaidina darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra, atlygis. Anot, Clugston, Howell ir Dorfman (2000), šį įsipareigojimą taip pat veikia darbuotojų suvokimas apie alternatyvias darbo perspektyvas. Čia turima omenyje, jog darbuotojui stebint “patrauklias” galimybes darbo rinkoje, pastarojo įsipareigojimas esamai įmonei gali sumažėti.

Apibendrinant, svarbu akcentuoti tai, jog šiandienos organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingomis, privalo investuoti į vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimą, idant pastarasis būtų patrauklus esamiems darbuotojams, nes būtent žmogiškieji išteklių - raktas į konkurencinį pranašumą rinkoje.

Tam tikslui, darbdavys turi sudaryti visas sąlygas, kad būtų didinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu bei emocinis įsipareigojimas. Tai reiškiniai, kurie tarpusavyje - susiję ir kurie - svarbūs kiekvienai organizacijai.

1.4. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis bei ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei emociniu įsipareigojimu

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas – savo esminių stiprybių ir suteikiamos darbo jausenos unikalumo, kurią vertina esami darbuotojai, paieška, išgryninimas, taip pat šių siūlomų naudų ir išskirtinumo pozicionavimas darbo rinkoje – turėtų būti pagrindinė strategija, siekiant tapti patrauklia darbo vieta esamiems darbuotojams ir konkurencinga organizacija (Jucevičius ir kt., 2017).

Kadangi, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas - svarbi priemonė talentingoms darbo jėgoms išlaikyti, todėl vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo koncepcija pastaraisiais metais sulaukė daugelio tyrėjų dėmesio. Kaip jau buvo minėta anksčiau, efektyvus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimas tampa vis svarbesnis, siekiant kurti pasitikėjimu ir įsipareigojimu paremtus santykius su darbuotojais. Sharma ir kt. (2020) atliko tyrimą, kurio metu gautos išvados parodė, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas suteikia įmonei patikimumo, kuris gali sukurti geriausią darbo atmosferą, tačiau darbdavys turi pasiūlyti darbuotojams įvairią praktinę, fizinę, socialinę ir psichologinę naudą, siekiant išlaikyti geriausius talentus. Tad, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo naudojimas turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui bei įsipareigojimu. Per įvairius procesus ir veiklą, bendrai vadinamą „vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimu“, darbuotojo įsipareigojimas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumui yra pagrindinis, darbuotojo ir darbdavio, santykių būklės rodiklis (Kimpakorn ir Tocquer, 2009; Fernandez Lores, 2012). Yameen, M. ir kt. (2021) atlikę tyrimą nustatė, kad įmonės turėtų sutelkti dėmesį į unikalius požymius, kad išlaikytų labai judrią ir konkurencingą darbo jėgą. Esant tokiai konkurencinei aplinkai, darbdaviams tampa ne mažiau svarbu išsiskirti, kaip atskiras subjektas darbo rinkoje (Backhaus ir Tikoo, 2004; Hoppe, 2018).

Nguyen Minh Ha, N.v. Luan, Bui Thanh Khoa (2021) atlikę tyrimą nustatė statistiškai reikšmingą ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojo veiklos rezultatų. Gauti rezultatai padėjo patvirtinti ir plėtoti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo veiksnį. Singh (2021) atliko tyrimą, kurio metu gauti rezultatai patvirtino, kad vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimas yra strategijų, kurios perteikia išskirtinį ir teigiamą įvaizdį esamiems darbuotojams, įtraukimas. Todėl kiekviena organizacija turi susikurti gerą reputaciją, kad išlaikytų talentingą darbo jėgą. Guixia ir kt. (2019), tyrimo metu nustatė vidutinio lygio ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo. Kaur ir Syal (2017) atlikto tyrimo metu nustatė, jog efektyvus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra būtinas, norint patenkinti esamą darbo jėgą.

Stiprus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas padeda paveikti darbuotojų žadėto vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo pristatymą, darant prielaidą, kad darbuotojai yra patenkinti organizacija, nes efektyvus santykių su darbuotojais valdymas, lemia efektyvų, santykių su klientais, valdymą. Patrícia Alves ir kt. (2020) atlikto tyrimo metu, nustatė ryšį tarp organizacijose įgyvendinamų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo strategijų bei jų poveikį aukštam darbuotojų emociniam įsipareigojimo lygiui apklaustose organizacijose, o tai rodo, kad emocinis įsipareigojimas išsivysto tada, kai asmuo įsitraukia ir susitapatina su organizacija.

Apibendrinant tyrėjų gautas išvadas, akivaizdu, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi stiprų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu bei emociniam įsipareigojimui, rezultate, mažėja darbuotojų kaita, stiprėja įstaigos identitetas, patrauklumas, didėja įstaigos darbo našumas (Radzevičienė, Bernatavičiūtė, 2020).

2. DARBO KONTROLĖS LOKUSO, VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO TARPUSAVIO RYŠIAI

2.1. Darbo kontrolės lokuso sąvoka

Kontrolės lokusas (angl. Locus of Control, toliau - LOC) (Rotter, 1966) – asmens polinkis matyti, koku mastu jis gali kontroliuoti jį veikiančius įvykius. Tai tendencija, kuri apibūdina asmens požiūrį į savarankiškumą bei kitų kontrolę. Anot, Thomas ir kt. (2006), LOC – vienas iš svarbiausių pamatinio savęs vertinimo elementų. Tikėjimas, kad žmogus gali valdyti išorinę aplinką, reiškia teigiamą pagrindinį savo vertės įvertinimą, o tokio tikėjimo stoka, rodo neigiamą fundamentalų savo vertės vertinimą.

Spector (1988) panaudojo kontrolės vietos sampratą darbo kontekste, sukurdamas su darbu susijusius įvykius, tokius kaip paaukštinimas, atlyginimų didinimas ir drausminės priemonės. Būtent, aukščiau paminėtas tyrėjas ir sukūrė darbo kontrolės lokuso sąvoką (angl. Work Locus of Control, toliau – WLCS). Spector's (1988) tyrimo rezultatai parodė, kad darbo kontrolės lokusas yra tinkamesnis tyrimams organizacinėse aplinkose nei bendra Rotter (1966) sukurta kontrolės lokuso skalė. Anot, Spector (1988), asmenys, kurie tiki, jog išorinės jėgos, tokios kaip tikėjimas ar sėkmė – lemia įvykius darbe, apibūdinami, kaip asmenys, turintys dominuojantį išorinį darbo kontrolės lokusą, o štai priešingai – asmenys, kurie gali patys kontroliuoti įvykius darbe – skaitoma, kad pastarieji turi dominuojantį vidinį darbo kontrolės lokusą.

Spector (1988) nuomonei pritaria ir tyrėjai Shannak ir Al-Taher (2012), teigdami, jog WLCS - galingas darbuotojų elgesio organizacijose prognozuotojas, kuris leidžia nuspėti, kaip darbuotojai gali elgtis savo darbo vietoje. Darbuotojai, turintys aukštą išorinį darbo kontrolės lokusą, mano, kad įvykius pirmiausia lemia galingi kiti, likimas ar atsitiktinumas (Shannak and Al-Taher, 2012), kitaip tariant, jie labiau linkę priskirti savo sėkmę ar nesėkmę įvairiems išoriniams aplinkos elementams, kas reiškia, jog tokie darbuotojai labiau linkę pabrėžti sėkmės ar atsitiktinumo svarbą, o ne savo pastangas (Murthy ir kt.,2020).

Asmenys, turintys aukštą vidinį darbo kontrolės lokusą, mano, kad įvykiai pirmiausia atsiranda dėl jų pačių elgesio ir veiksmų, labiau linkę demonstruoti socialinį elgesį bei tiki, kad jų veiksmai gali turėti įtakos, todėl yra labiau linkę imtis iniciatyvos ir parodyti platesnį darbo elgsenos

rinkinį, nei nurodyta darbe (Kamdron, 2015). Šios tyrėjos mintims pritaria ir Murthy ir kt. (2020), teigdami, jog darbuotojai, turintys vidinį darbo kontrolės lokusą, suvokia, jog jie patys gali teigiamai paveikti darbo rezultatus, kurių iš jų tikimasi. Dar vienas svarbus momentas, jog vidinį darbo kontrolės lokusą turintys darbuotojai pasižymi adaptyviu elgesiu. Be abejo, visa tai galima sustiprinti nuolatinėmis darbuotojų pastangomis, geresniais įgūdžiais bei asmeninėmis savybėmis.

Yuwono ir kt. (2020) teigimu, individualus asmenų suvokimas, ar jų veiksmai turi įtakos jų darbo rezultatams, ar ne, bus tiesiogiai susiję su daugeliu pagrindinių elgesio sprendimų, tokių kaip požiūris į darbą, darbo aplinkos suvokimas, darbo rezultatai ir karjeros sėkmė bei pasitenkinimas darbu.

Taigi, svarbu paminėti, jog darbo kontrolės lokusas yra ypač svarbus reiškinys, turintis įtakos pasitenkinimui darbu. Anot, Kamdron (2015), darbo kontrolės lokusas yra santykių, tarp darbdavio ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu moderatorius. Aukščiau minėtos tyrėjos atliktų tyrimų išvados leidžia teigti, jog darbo kontrolės lokusas priklauso esminiams asmenybės savęs vertinimo elementams ir turi tiesioginės įtakos pasitenkinimui darbu. Psichologinės kontrolės jausmas laikomas svarbiu dispoziciniu veiksniumi, lemiančiu elgesį darbo vietoje.

Anot Chhabra B. (2019), yra atlikta daug tyrimų, kurie parodė, kad WLCS koreliuoja ir su pasitenkinimu darbu, ir su emociniu įsipareigojimu. Atliktų tyrimų išvados parodė, kad asmenys, turintys vidinį darbo kontrolės lokusą, yra labiau patenkinti ir įsipareigoję organizacijai, nei turintys išorinį. Tyrėjas Padmanabhan S. (2021), teigia, jog tyrimo metu gautos išvados rodo, kad vidinis darbo kontrolės lokusas koreliuoja su pasitenkinimu darbu, o išorinis – su nepasitenkinimu darbu. Anot, šio tyrėjo, asmenys, kurie našumą priskiria įvykiams, kuriuos jie patys kontroliuoja, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei tie asmenys, kurie nekontroliuoja įvykių, lemiančių jų veiklą.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje naudojami darbo kontrolės lokuso apibūdinimai, akivaizdžiai parodo, jog WLCS asmenybės bruožas yra naudingas aspektas, padedantis geriau paaiškinti ir numatyti darbuotojų požiūrį ir elgesį darbo vietoje. Reikia akcentuoti dar ir tai, jog vidinis darbo kontrolės lokusas yra linkęs teigiamai vertinti darbo aplinką, o išorinis darbo kontrolės lokusas – linkęs neigiamai vertinti darbo aplinką. Kaip jau buvo anksčiau minėta, tai yra labai svarbu darbe, kur pasitaiko kintančių, neapibrėžtų, sudėtingų situacijų. Tad, pakankamai aktualu ištirti kokie ryšiai sieja darbuotojų pasitenkinimą, emocinį įsipareigojimą bei vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą.

2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšiai, moderuojant darbo kontrolės lokusui

Analizuojamoje mokslinėje literatūroje nerasta atliktų tyrimų, kuriuose būtų ištirti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšiai, moderuojant kontrolės lokusui. Aukščiau paminėti tyrimai, kurių gautos išvados parodė ryšius tarp pasitenkinimo ir įsipareigojimo. Kaip antai, tyrėjai Thomas W. H. Ng ir kt. (2006) atlikę tyrimą nustatė, jog darbo kontrolės lokusas yra susijęs su daugybe darbo rezultatų (vidinis darbo kontrolės lokusas yra susijęs su įvairiais teigiamais rezultatais). Murthy ir kt. (2020) tyrimo metu nustatė, jog vidinis darbo kontrolės lokusas teigiamai veikia planuojamą elgesį darbo vietoje, bet neturi įtakos sprendimų priėmimui darbo vietoje, o susidaręs vidinis darbo kontrolės lokusas išlieka toks pat. Tyrėjos Chhabra (2019) atliktas tyrimas parodė, jog pasitenkinimas darbu ir vidinis darbo kontrolės lokusas buvo teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo kontrolės lokusas sumažino pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ryšį taip, kad santykiečiai buvo stipresni tarp vidinių, o ne išorinių. Tyrimas taip pat parodė, jog darbo kontrolės lokusas atlieka moderuojantį vaidmenį, kurį įvairios asmenybės savybės atliepia santykiuose tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo. Yuwono ir kt. (2020) atlikto tyrimo išvados parodė, jog darbuotojams priklausantis vidinis darbo kontrolės lokusas turi teigiamą reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu darbuotojai, turintys išorinį darbo kontrolės lokusą, turi neigiamą reikšmingą poveikį jų pasitenkinimui darbu. Padmanabhan (2021) atlikęs tyrimą nustatė, kad darbo kontrolės lokusas ir pasitenkinimo darbu buvo neigiamai susiję.

Tad, Chhabra (2019) teigimu, organizacijos sėkmė ir konkurencijos siekis priklauso ne tik nuo to, kaip organizacija maksimaliai išnaudoja žmogiškąsias kompetencijas, bet ir nuo to, kaip ji skatina įsipareigojimą organizacijai. Tyrimo rezultatai patvirtina, kaip svarbu suprasti pasitenkinimo darbu įtaką organizacijos įsipareigojimui. Pasitenkinimo darbu gerinimas gali būti pagrindinis organizacijos prioritetasis, o vadovai turi formuoti politiką, kuri ugdytų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Dėmesys turėtų būti ne tik higienos veiksnys, kaip atlyginimas ir darbo sąlygos, bet ir organizacinė kultūra, skatinanti geresnius santykius su bendradarbiais ir vadovais (Chhabra, 2019).

Apibendrinant galima teigti, jog atlikus tyrimų analizę rasti tyrimai, kurių išvados tik iš dalies atsako į šio skyriaus klausimą -vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšiai, moderuojant darbo kontrolės lokusui. Atsižvelgiant į tai, aktualu atlikti tyrimą, kuriame būtų galima ištirti minimas sąsajas.

3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO SANTYKIO MODERUOJANT DARBO KONTROLĖS LOKUSUI TYRIMAS

3.1. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio moderuojant darbo kontrolės lokusui, tyrimo metodologija

Atlikus mokslinės literatūros analizę bei siekiant nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio moderuojant darbo kontrolės lokusui, buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Tyrimo tikslas - nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.
2. Nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo sąsajas su emociniu įsipareigojimu.
3. Nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas su emociniu įsipareigojimu.
4. Nustatyti moderuojantį darbo kontrolės lokuso poveikį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo.
5. Nustatyti medijuojantį pasitenkinimo darbu ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo.

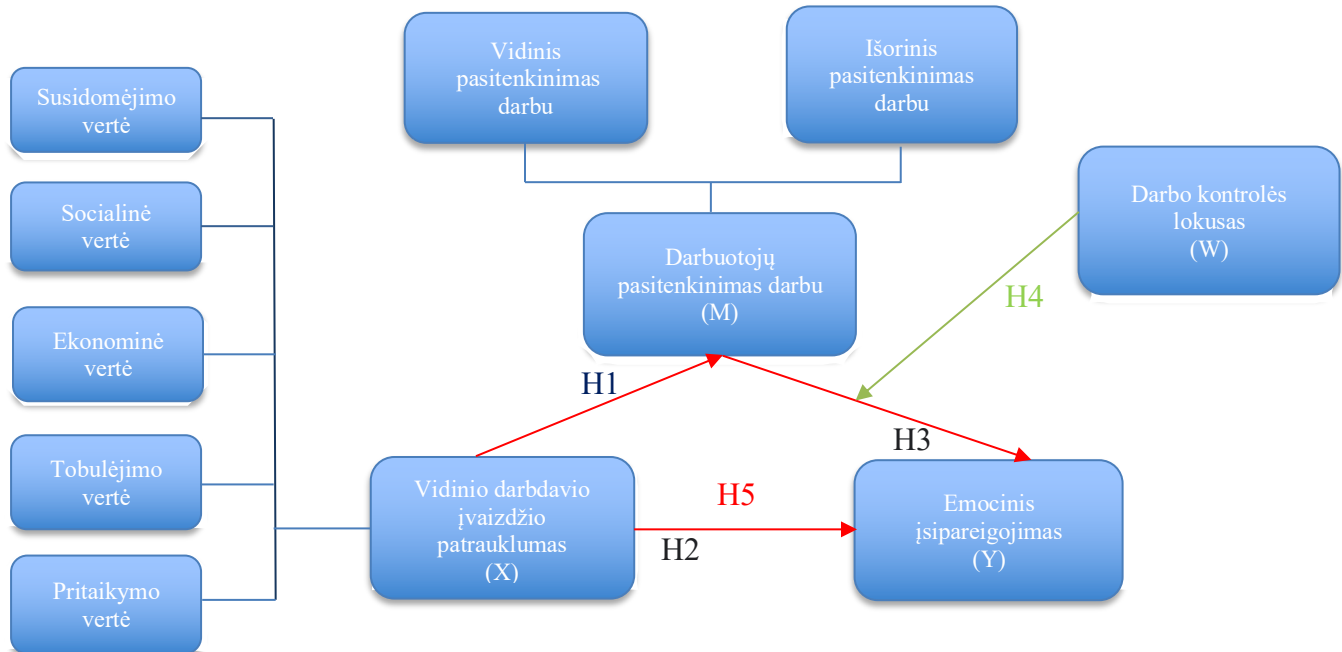
3.1.1. Tyrimo modelis, pagrindimas ir hipotezės

Sudaryto tyrimo modelio (žr. 2 paveikslą „Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykis moderuojant darbo kontrolės lokusui, modelis“) pagrindinis tikslas – padėti nustatyti, kaip vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei emociniu įsipareigojimu, taip pat, kaip susiję darbuotojų pasitenkinimas darbu bei emocinis įsipareigojimas ir kaip šiuos santykius moderuoja darbo kontrolės lokusas.

Tyrimo autorės modelis sudarytas pagal tyrimo metu planuojamus naudoti klausimynus. Bus išskirtos klausimynų svarbiausios bei pagrindinės dalys (konstruktai).

2 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykis moderuojant darbo kontrolės lokusui, modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės, 2022.

Apžvelgus atliktus tyrimus (Masale, R., Barkhuizen, E.N., Schutte, N.E., & Van der Sluis, L., 2021) galima teigti, jog darbo kontrolės lokusas reguliuoja darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykius ir iš dalies lemia pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ryšį, vidinis darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (K. Schwaiger ir A. Zehrer, 2018), o darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbo kontrolės lokusas - teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu (B. Chhabra, 2013). Aukščiau minimų atliktų tyrimų metu buvo nustatyta, jog darbo kontrolės lokusas atlieka moderuojantį vaidmenį, kurį įvairios darbuotojų savybės atliepia santykiuose tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo. Darbo kontrolės lokusas sumažina pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ryšį taip, kad santykiai tampa stipresni tarp darbuotojų, turinčių vidinį kontrolės lokusą, nei išorinį (Chhabra, 2019). Darbuotojams priklausantis vidinis kontrolės lokusas turi teigiamą reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu darbuotojai, turintys išorinį kontrolės lokusą, turi neigiamą reikšmingą poveikį jų pasitenkinimui darbu (Yuwono ir kt., 2020). Padmanabhan (2021) tyrimo rezultatai parodė, jog darbo kontrolės ir pasitenkinimo darbu lokusas buvo neigiamai susiję. Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog darbo

kontrolės lokusas aktualus, nustatant ryšius tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo.

Tyrimo modelio pagrindimui, remiantis moksline literatūros analize, bus keliamos šios hipotezės:

H1: vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

H2: vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu.

H3: darbuotojų pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu.

H4: darbo kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo: esant stipriam vidiniam lokusui, ryšys - stiprėja, esant išoriniam – silpnėja.

H5: darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo.

Tyrimo buvo naudojami šie tiriami kintamieji:

1. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas.

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas – tai galia, kuri motyvuoja esamus darbuotojus likti organizacijoje (Bakanauskienė, Bendaravičienė&Barkauskė, 2017) bei leidžia suvokti kaip puikią esamų darbuotojų darbo vietą (Eger ir kt., 2019) bei kaip numatomą naudą, kurią turi organizacija (Berthon, Ewing ir Hah, 2005). Kitaip tariant, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi būti laikomas pagrindiniu, stipriu, naudingu veiksnium, turinčiu įtakos esamų darbuotojų vertybiniam sprendimams, nes iš esmės atspindi organizacijos tapatybę ir kultūrą (Santiago, J.,2019). Svarbu, kad pati organizacija aiškiai, patikimai bei nuosekliai komunikotų savo vertybes darbuotojams, stengiantis išsiugdyti pageidaujama darbuotojų požiūrį bei elgesį (Taj, 2016), pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą (Tanwar & Prasad, 2016). Nemenką vaidmenį atlieka ir pati kolektyvinė darbuotojų nuomonė, kuri gali sėkmingai formuoti esamų darbuotojų pasitenkinimą darbu bei jų emocinį įsipareigojimą. Svarbu paminėti, jog organizacijoms visada rūpėjo, ką apie jas galvoja ir sako esami darbuotojai (Dabirin ir kt., 2017). Anot, Kietzmann ir kt.

(2013) organizacijos suvokia, kad iš to, ką komunikuoja esami darbuotojai apie organizaciją, pastaroji gali gauti naudos, bet gali ir labai nukentėti.

2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu - bendras darbuotojų požiūris arba reakcija į jų darbą ir darbo elementus, t. y. darbo aplinka, darbo sąlygos, nešališkas atlygis ir bendravimas su kolegomis (Toyosi Daniel Samuel ir kt., 2014), kitaip tariant, kuo daugiau darbo elementų atitinka darbuotojų asmeninius norus, tuo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis (Setiawan R. ir kt., 2020). Anot Spector (1997), pasitenkinimo darbu aspektas - darbuotojų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo pojūčiai, kuriuos darbuotojas patiria dirbdamas įmonėje arba maloni, teigiama emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbą, darbo patirtį ir darbo aplinką (Brown T. ir kt., 2019). Anot, Berthon, Ewing ir Hah (2005), labai svarbu suprasti organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu, kuris laikomas svarbiu geros darbo moralės veiksmu (Wilden, Gudergan ir Lings, 2010). Svarbu akcentuoti tai, jog daugelis tyrimų rodo, jog organizacijos plėtros potencialas ir sėkmė gali būti susiję su darbuotojų pasitenkinimu pačioje organizacijoje (Judge, Bono ir Locke, 2000; Maxwell ir Knox, 2009).

3. Emocinis įsipareigojimas.

Emocinis įsipareigojimas - tai tvirtas darbuotojų organizacijos tikslų bei vertybių perėmimas bei noras atsiduoti organizacijai bei išlaikyti savo poziciją joje (Tang Y. ir kt., 2019), kitaip tariant, darbuotojas susitapatina su organizacija ir jos tikslais bei nori išlikti joje. Darbuotojas, tarsi, emociškai prisiriša prie organizacijos. Anot, Sturges ir kt. (2002), emocinis įsipareigojimas laikomas veiksmingiausiu metodu vertinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šio tyrėjo minčiai pritaria ir kiti tyrėjai - Kaur ir Mittal (2020), teigdami, jog emocinį įsipareigojimą laiko ryškiausiu ir stipriausiu organizacijos teigiamų pasekmių prognozuotoju. Darbuotojas, turintis stiprų emocinį įsipareigojimą, kaip rodo atlikti tyrimai, bus pasitenkinęs darbu, įsipareigojęs likti organizacijoje (Kaur, Mittal, 2020). Tai būtų galima įvardinti kaip "psichologinį ryšį, kuriam būdingas prisirišimas dėl darbuotojų poreikių, norų ir (arba) įsipareigojimų, dėl kurių mažesnė tikimybė, jog darbuotojas paliks organizaciją (Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1996). Vadinasi, organizacijai emociškai įsipareigojęs darbuotojas gali turėti tiesioginės įtakos faktiniam organizacijos klestėjimui bei sėkmei. Tačiau svarbu akcentuoti tai, jog organizacijos sėkmės ir kokybės siekimas nepriklauso nuo to, kaip organizacija maksimaliai išnaudoja žmogiškąsias kompetencijas, bet nuo to, kaip ji skatina įsipareigojimą organizacijai. Akivaizdu, jog didesnis įsipareigojimas gali sustiprinti darbuotojų

priklausymo jausmą, saugumą, efektyvumą, didesnę karjeros pažangą, didesnę atlygį (Samuel ir kt., 2014).

4. Darbo kontrolės lokusas.

Darbo kontrolės lokuso pagalba galima nustatyti bei paaiškinti darbuotojų elgesį darbe. Asmenys, turintys išorinį darbo kontrolės lokusą - paklusnesni ir jaučia stiprią lyderio įtaką veiklos rezultatams bei kitiems su darbu susijusiems laimėjimams, įskaitant pasitenkinimą darbu (Yuwono ir kt., 2020). Darbuotojai, turintys vidinį darbo kontrolės lokusą, bus labiau patenkinti savo darbu (Pavalache-Ilie ir kt., 2016, Padmanabhan, 2021). Anot, Yuwono ir kt. (2020), bendravimas - susijęs su vidiniu darbo kontrolės lokusu, kitaip tariant, vidinį darbo kontrolės lokusą turintiems darbuotojams informacijos prašymas bei teikimas - būdas organizuoti savo veiklą, rasti su darbu susijusių problemų, su kuriomis jie susiduria, sprendimus. Chhabra B. (2019) atliktas tyrimas parodė, jog vidinis darbo kontrolės lokusas bei pasitenkinimas darbu buvo teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu. Tyrėjai Thomas W. H. Ng ir kt. (2006) tyrimo metu nustatė, jog darbo kontrolės lokusas - susijęs su plačiu darbo rezultatų spektru, nors anksčiau buvo akcentuojamas esminis darbo kontrolės lokuso asmenybės bruožo vaidmuo darbe (Spector, 1982).

Pasirinkti kintamieji aktualūs tiek organizacijoms, tiek darbuotojams. Dažniausiai tyrimai buvo atlikti siekiant nustatyti darbo kontrolės lokuso sąsajas tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo. Atliktų tyrimų išvados parodė darbo kontrolės lokuso moderuojantį vaidmenį tarp minėtų elementų, t. y. darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo. Tyrimų, kurių metu būtų nustatytas ir/ar ištirtas santykis tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, rasti nepavyko. Tad, šio tyrimo metu gauti rezultatai būtų aktualūs įstaigų vadovams dėl vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimo, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą.

3.1.2. Tyrimo instrumentarijai

Pagrindinis tyrimo metodas - struktūrizuota apklausa, kurios pagalba siekiama nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio išsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui.

Anketa (priedas Nr. 1) parengta bei patikrinta atliekant bandomąjį tyrimą. Šiame tyrime dalyvavo trys respondentai ne pretenduojantys į tyrimo imtį. Neaiškios anketos teiginių formuluotės buvo koreguotos. Finalinę anketą sudaro penkios dalys: vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (25 teiginiai), darbuotojų pasitenkinimo darbu (20 teiginių), emocinio išsipareigojimo (6 teiginiai), darbo kontrolės lokuso (8 teiginiai) įvertinimas bei pateikiami respondentų sociodemografiniai duomenys tiriamųjų lytis (vyras, moteris); amžius (iki 25 m.; 25-34 m.; 35-44 m.; 45-54 m.; 55-64 m.; 65 m. ir daugiau); išsilavinimas (vidurinis; aukštasis neuniversitetinis; aukštasis universitetinis; kita); darbo patirtis organizacijoje (iki 1 m.; 1-5 m.; 6-10 m.; 11 m. ir daugiau); pareigybė (administracijos darbuotojas (-a); slaugytojas (-a); gydytojas (-a)); įstaigos dydis (1-9 darbuotojų; 10-49 darbuotojų; 50-249 darbuotojų; 250 darbuotojų ir daugiau).

Detaliau apie pateiktus klausimynus:

1. *Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas* buvo vertinamas naudojant Berthon P., Ewing M., Hah L. L. (2005) darbdavio patrauklumo skalę (ang. Employer attractiveness scale, (EmpAt)) (priedas Nr. 2). Šio klausimyno angliška versija laisvai prieinama internete. Klausimynas buvo išverstas į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas, jie palyginti ir parengta galutinė lietuviška versija. Klausimyną sudarys 25 teiginiai, kurie apims 5 skirtingas vertes, leidžiančias išmatuoti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo veiksnius:

- ✓ susidomėjimo vertė (darbo aplinka, kuri meta iššūkius darbuotojams ir skatina naujoves bei kūrybiškumą);
- ✓ socialinė vertė (teigiama ir maloni socialinė bei tarpasmeninė aplinka);
- ✓ ekonominė vertė (darbo aplinka su patraukliu darbo užmokesčiu, kompensacija, darbo saugumo bei paaukštinimo galimybėmis);
- ✓ tobulėjimo vertė (darbo aplinka - suteikianti darbuotojams pripažinimo, savigarbos bei pasitikėjimo, įgūdžių tobulinimo bei karjeros gerinimo patirties);

- ✓ pritaikymo vertė (darbo aplinka, kuri suteikia galimybę pritaikyti žinias bei dalytis žiniomis su kitais).

Kiekvienas teiginys bus įvertintas 5 balų Likerto skale nuo 5 – „labai patenkintas (-a)“ iki 1 – „labai nepatenkintas (-a)“.

Klausimyno tikslas - išmatuoti vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo veiksnius.

Pasirenkant šį klausimą, buvo atsižvelgta į minėto klausimyno kūrėjų panaudojimą įvairiuose kontekstuose. Ankstesnių tyrimų duomenimis, šis klausimynas - patikimas, naudojant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo tikslais bei Kronbacho alfa (angl. Chronbah's alpha) koeficientas - 0,96.

2. ***Darbuotojų pasitenkinimas darbu*** buvo vertinamas naudojant D. Weiss, R. Dawis ir G.W. England (1967) sukurtos Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpąją formą (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), short-form), kurią į lietuvių kalbą išvertė doc. dr. L. Gustainienė (priedas Nr. 3). Vertimas laisvai prieinamas internete.

Klausimyno tikslas - įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbe.

Trumpąją Minesotos pasitenkinimo darbu skalės formą, sudarys dvidešimt teiginių, apimančių 20 skirtingų darbo aspektų. Kiekvienas teiginys bus įvertintas 5 balų Likerto skale nuo 5 – „labai patenkintas (-a)“ iki 1 – „labai nepatenkintas (-a)“.

Pasirenkant šį klausimą, buvo atsižvelgta į jo universalumą, anksčiau atliktų tyrimų gerą įvertinimą, patikrintą tikslumą ir be abejo, trumpumą. Atliktų tyrimų duomenimis, Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas svyravo nuo 0,85 iki 0,91.

3. ***Darbuotojų emocinis įsipareigojimas*** buvo vertinamas naudojant J. P. Meyer, N. J. Allen ir C. A. Smith (1993) sukurtą Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo klausimą (angl. A Three-Component Organizational Commitment Questionnaire) (priedas Nr. 4). Šio klausimyno angliška versija laisvai prieinama internete. Klausimynas buvo išverstas į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas, jie palyginti ir parengta galutinė lietuviška versija. Klausimą sudaro trijų komponentų subskalės: emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo, tačiau šio tyrimo metu bus naudojama viena subskalė - emocinio įsipareigojimo (angl. Affective Commitment Scale), nes būtent emocinis įsipareigojimas laikomas veiksmingiausiu metodu vertinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šią subskalę sudarys 6 teiginiai. Kiekvienas teiginys bus įvertintas 5 balų Likerto skale nuo 5 – „visiškai sutinku“ iki 1 – „visiškai nesutinku“.

Klausimyno tikslas - įvertinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą.

Pasirenkant šį klausimą, buvo atsižvelgta į anksčiau atliktų tyrimų gerą įvertinimą, patikrintą tikslumą. Atliktų tyrimų duomenimis, Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas svyravo nuo 0,83 iki 0,90.

4. **Darbo kontrolės lokusas** buvo matuojamas P. A. Spector (1988) sukurta darbo kontrolės lokuso skale WLCS (Work Locus Control Scale) (priedas Nr. 5). Šio klausimyno angliška versija laisvai prieinama internete. Klausimynas buvo išverstas į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas, jie palyginti ir parengta galutinė lietuviška versija. Klausimą sudaro 8 teiginiai, kurių kiekvienas teiginys įvertintas 5 balų Likerto skale nuo 5 – „visiškai sutinku“ iki 1 – „visiškai nesutinku“. Kuo žemesni WLCS suminio įvertinimo balai, tuo labiau darbuotojui būdingas vidinis darbo kontrolės lokusas, t. y. darbuotojų įsitikinimas, kad pasisekimas darbe priklauso nuo darbuotojų pastangų darbe, gerai atliekamų užduočių, kompetencijos ir gebėjimų. Kuo aukštesni WLCS suminio įvertinimo balai, tuo labiau darbuotojui būdingas išorinis darbo kontrolės lokusas t. y. darbuotojų įsitikinimas, kad pasisekimas darbe priklauso nuo sėkmės ir kitų reikšmingų asmenų.

Klausimyno tikslas - įvertinti darbuotojų įsitikinimus apie darbą bendrąją prasme.

Pasirenkant šį klausimą, buvo atsižvelgta į klausimyno patikimumą, tikslumą, aiškumą bei trumpumą. Atliktų tyrimų duomenimis, Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas - 0,86.

5. **Sociodemografiniai duomenys.** Į anketą įtraukti sekantys klausimai apie: tiriamųjų lytį (vyras, moteris); amžių (iki 25 m.; 25-34 m.; 35-44 m.; 45-54 m.; 55-64 m.; 65 m. ir daugiau m.); išsilavinimą (vidurinis; aukštasis neuniversitetinis; aukštasis universitetinis; kita); darbo patirtį organizacijoje (iki 1 m.; 1-3 m.; 4-10 m.; 11-20 m.; 20 ir daugiau m.); pareigybę (administracijos darbuotojas (-a); slaugytojas (-a); gydytojas (-a)); įstaigos dydį (1-9 darbuotojų; 10-49 darbuotojų; 50-249 darbuotojų; 250 darbuotojų ir daugiau).

3.1.3. Tyrimo organizavimas, imtis, populiacija ir duomenų statistinės analizės metodai

Tyrimas buvo atliekamas 2022 m. liepos - spalio mėn. Tam tikslui buvo naudojamosi elektroniniu paštu, kuriuo buvo kreipiamasi į tyrimui pasirinktą Asmens sveikatos priežiūros įstaigų administraciją, išsiunčiant laišką su apklausos anketos nuoroda. Pateiktą klausimyną, respondentas administravo savarankiškai bei pildė jam patogiu metu, savo pasirinktoje vietoje. Apklausa buvo platinama per <http://www.apklausa.lt> platformą. Siekiant išlaikyti imties reprezentatyvumą bei užtikrinant anketų pasiekiamumą tik reikalingiems respondentams, buvo pasirinkta anketos pasiekiamumo ribojimais.

Siekiant sudaryti tinkamą imtį, buvo numatyta, jog reikia apklausti ne mažiau nei 382 darbuotojus, dirbančius Asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Imties dydis buvo pasirinktas toks dėl to, jog būtų galima atlikti patikimus, statistinius skaičiavimus. Imties dydis apskaičiuotas pasinaudojus internetinės imties skaičiuokle: <http://www.apklauskos.lt/imties-dydis>, kurioje pasirinkta tikimybė – 95 proc., paklaida – 5, populiacija - 64 804 (remiantis Lietuvos statistikos departamento 2021 m. pateiktais duomenimis, t. y. Asmens sveikatos priežiūros įstaigose (viešajame sektoriuje) dirbančiųjų skaičius).

Atlikus apklausą ir surinkus informaciją pagal pateiktus klausimynus, gauti duomenys buvo apdoroti – atliktas **duomenų kodavimas**.

Tyrimo naudoti keturi kintamieji, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas, darbuotojų pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas bei darbo kontrolės lokusas. Visi kintamieji buvo matuojami Likerto penkių balų skale, tik du pirmieji kintamieji atitinkamai, 5 – „labai patenkintas (-a)“, 4 – „patenkintas (-a)“, 3 – „nei patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)“, 2 – „nepatenkintas (-a)“, 1 – „labai nepatenkintas (-a)“. Kiti du kintamieji, t. y. emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso, atitinkamai, 5 – „visiškai sutinku“, 4 – „sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 1 – „visiškai nesutinku“. Įvertinus turimų kintamųjų teiginius, buvo nustatyta, jog kintamuosiuose - emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso - esančius teiginius, atitinkamai emocinio įsipareigojimo (trims teiginiams) bei darbo kontrolės lokuso (keturiems teiginiams), reikia atlikti atvirkštinį kodavimą. Atlikus perkodavimą – mažos vertės, kurios reiškė neigiamą įvertinimą, o didelės – teigiamą įvertinimą, buvo prilygintos atvirkštinėms vertėms, t. y. mažos vertės tapo didelėmis, o didelės – mažomis vertėmis.

Atlikus duomenų kodavimą, buvo pereita prie tolimesnio duomenų apdorojimo. Tam tikslui

buvo naudojamas SPSS (angl. Statistical Package for Social Science) statistinis paketas, versija 29.0. Gauti rezultatai apibendrinti ir pateikti išvadose. Tam, kad išsiaiškinti, kokios sąsajos ir ryšiai tarp gautų rezultatų, buvo atlikta duomenų statistinė analizė:

- Kronbacho alfa (konstruktų vidiniam nuoseklumui, patikimumui įvertinti);
- Duomenų normalumo vertinimas (duomenų normalumui nustatyti, t. y. ar duomenys yra parametriniai ir atitinka normaliojo skirstinio reikalavimus – naudojama Shapiro-Wilko testas, asimetrijos ir eksceso koeficientai);
- Vidurkiai (naudojami gautų duomenų vidurkiams apskaičiuoti, t. y. parodo duomenų padėties charakteristikas);
- Standartinis nuokrypis (dydis, parodantis gautų reikšmių išsidėstymą vidurkio atžvilgiu);
- Reikšmingumo testai (naudojama statistinių hipotezių tikrinimui);
- Regresija (naudojama kintamojo reikšmių prognozavimui pagal kito kintamojo reikšmes);
- Moderatoriaus analizė - (naudojama įvertinti papildomą kintamąjį, nuo kurio priklauso ryšys tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo);
- Mediatoriaus analizė – (naudojama įvertinti tarpinį kintamąjį, esantį tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo);
- Aprašomoji statistika (tyrimo metu gautų duomenų sisteminimui bei jų grafiniam atvaizdavimui).

3.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykio moderuojant darbo kontrolės lokusui tyrimo rezultatai ir apibendrinimas

Klausimynų patikimumo analizė. Siekiant nustatyti klausimynų teiginių patikimumą bei suderinamumą, buvo įvertintas Kronbacho alfos koeficientas (angl. Cronbach's Alpha):

1. *Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas (toliau – VDIP)* buvo vertinamas naudojant Berthon P., Ewing, Hah L. L. (2005) darbdavio patrauklumo skalę (ang. Employer attractiveness scale, (EmpAt)), kur Kronbacho alfa (angl. Chronbah's alpha) koeficientas - 0,96.

2. *Darbuotojų pasitenkinimas darbu (toliau – PD)* buvo vertinamas naudojant D. Weiss, R. Dawis ir G.W. England (1967) sukurtos Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpąją formą (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), short-form), kur Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas svyravo nuo 0,85 iki 0,91.

3. *Darbuotojų emocinis įsipareigojimas (toliau – EI)* buvo vertinamas naudojant J. P. Meyer, N. J. Allen ir C. A. Smith (1993) sukurtą Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo klausimyną (ang. A Three-Component Organizational Commitment Questionnaire). Klausimyną sudaro trijų komponentų subskalės: emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo, tačiau šio tyrimo metu buvo naudojama viena subskalė - emocinio įsipareigojimo (angl. Affective Commitment Scale), kur Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas svyravo nuo 0,83 iki 0,90.

4. *Darbo kontrolės lokusas (toliau - WLCS)* buvo matuojamas P. A. Spector (1988) sukurta darbo kontrolės lokuso skale WLCS (Work Locus Control Scale), kur Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas - 0,86.

Tyrimo metu gauti Kronbacho alfos (angl. Cronbach's alpha) koeficientų duomenys buvo pateikti 1 lentelėje („Kronbacho alfos koeficientų reikšmės ir jų palyginimas su originaliomis reikšmėmis“), kurioje pastarieji buvo palyginti su autorių originaliomis reikšmėmis.

1 lentelė

Kronbacho alfos koeficientų reikšmės ir jų palyginimas su originaliomis reikšmėmis.

Kintamasis	Gauta Kronbacho alfa	Originali Kronbacho alfa
VDIP	0.975	0.96
PD	0.972	Nuo 0.85 iki 0.91
EI	0.973	Nuo 0.83 iki 0.90
WLCS	0.945	0.86

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Atsižvelgiant į gautas Kronbacho alfos reikšmes, galima teigti, jog tyrime naudojami klausimynai – patikimi bei tinkami naudoti sekančiuose duomenų analizės etapuose, nepašalinant nei vieno teiginio. Atlikus klausimynų validumą, pereinama prie duomenų normalumo vertinamo.

Duomenų normalumo vertinimas. Siekiant įvertinti tyrimo duomenų normalumo pasiskirstymą, buvo atliktas normalumo testas (angl. Test of Normality), naudojantis Shapiro-Wilk kriterijumi, taip pat paskaičiuoti asimetrijos (angl. skewness) bei eksceso (angl. kurtosis) koeficientai. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 2 lentelėje („Kintamųjų duomenų normalumo vertinimas“).

2 lentelė.

Kintamųjų duomenų normalumo vertinimas.

Kintamasis	Shapiro-Wilk reikšmė	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
VDIP	p<.001	.391	-1.140
PD	p<.001	.308	-1.298
EI	p<.001	.256	-1.258
WLCS	p<.001	.243	-1.395

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Analizuojant gautus duomenis, stebima situacija, kuomet visų konstrukčių Shapiro-Wilk p reikšmė mažesnė nei 0,05, kas reiškia, jog gauti įverčiai neatitinka normaliojo skirstinio. Tačiau paskaičiuotų asimetrijos ir eksceso koeficientų vertės neviršija -2 ir +2, todėl anot, Shapiro, Wilk (1965), duomenys nėra ekstremaliai nutolę nuo normaliojo skirstinio, tad, atsižvelgiant į tai, laikysime gautus duomenis artimais normaliam skirstiniui bei prilyginsime parametriniams duomenims, ir taikysime parametriniams duomenims skirtas statistines analizes.

Taigi, toliau taikysime dviejų nepriklausomų imčių T-kriterijaus (angl. Independent Sample T-Test) ir Anova vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. One-Way ANOVA) (taikant Bonferroni kriterijų) testus. Siekiant palyginti turimus kintamuosius, t. y. VDIP, PD, EI, WLCS bei atlikti sekančias analizes, atliksime vidurkio išvesties skaičiavimus.

Vidurkiai. Siekiant įvertinti respondentų nuomonės apie VDIP, PD, EI bei WLCS, pasiskirstymą, buvo atliktas kintamųjų vidurkių išvesties skaičiavimas. Minėtų kintamųjų apskaičiuoti vidurkiai (toliau – V), standartiniai nuokrypiai (toliau – SN) bei skalės vertės (Min, Max) pateikiami 3 lentelėje („Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalės vertės“).

3 lentelė

Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, skalės vertės.

Kintamasis	V	SN	Min	Max
VDIP	3.589	.725	2	5
PD	3.477	.746	2	5
EI	3.350	1.113	1	5
WLCS	3.453	.845	2	5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Apibendrinant gautas vidurkių reikšmes, galime daryti išvadą, jog Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai tiek VDIP, tiek PD, tiek EI bei WLCS vertina pakankamai palankiai (skalėje nuo 1 iki 5). VDIP – vertinamas, kaip reikšmingiausias, kas tikėtinai reiškia, jog pastarasis turi įtakos PD bei EI. WLCS gauta reikšmė parodo, jog dominuoja vidinis kontrolės lokusas, kas reiškia, jog darbuotojai palankiai vertina darbo aplinką.

Siekiant išanalizuoti respondentų sociodemografinių charakteristikų reikšmingumą tyrimo metu gautiems kintamųjų vidurkiams, buvo atlikti reikšmingumo testai.

3.2.1 Respondentų sociodemografinių charakteristikų įtaka vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, reikšmingumui ir naudojimui

Sociodemografinių duomenų pasiskirstymas. Atliekant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, tyrimą, buvo apklausti 384 Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai. Tyrimo metu buvo apklausti 68 vyrai (17.7 proc.) bei 316 moterų (82.3 proc.). Didžiąją respondentų dalį sudarė 25 – 34 m. amžiaus (23.7 proc.), turintys aukštąjį išsilavinimą (56 proc.), 1 - 5 m. darbo patirtį (31.8 proc.), administracijos darbuotojai (38.5 proc.), dirbantys organizacijose, kuriose daugiau nei 250 darbuotojų (43.5 proc.). Detalesnis sociodemografinių duomenų pasiskirstymas – pateikiamas 4 lentelėje („Sociodemografiniai duomenys“).

4 lentelė

Sociodemografiniai duomenys.

	Sociodemografiniai duomenys	N	Santykis (%)
Lytis	Vyras	68	17.7
	Moteris	316	82.3
Amžius	Iki 25	32	8.3
	25-34	91	23.7
	35-44	82	21.4
	45-54	85	22.1
	55-64	65	16.9
	Daugiau nei 65	29	7.6
Išsilavinimas	Vidurinis	10	2.6
	Aukštasis neuniversitetinis	156	40.6
	Aukštasis universitetinis	215	56
	Kita (profesinis)	3	0.8
Darbo patirtis	Iki 1	86	22.4
	1-5	122	31.8
	6-10	93	24.2
	Daugiau nei 10	83	21.6
Pareigybė	Administracijos darbuotojas (-a)	148	38.5
	Slaugytojas (-a)	124	32.3
	Gydytojas (-a)	112	29.2
Įstaigos dydis	1-9	10	2.6
	10-49	53	13.8
	50-249	154	40.1
	Daugiau nei 250	167	43.5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022

Siekiant atliepti į tyrime išsikeltą tikslą, kuriuo buvo norima įvertinti sociodemografinių charakteristikų įtaką tyrime naudojamiems kintamiesiems bei nustatyti ryšius tarp jų, buvo atlikti reikšmingumo testai. Tolimesnėje tyrimo eigoje pateikiami atliktų testų rezultatai, kurie - išskaidyti pagal sociodemografines charakteristikas.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal respondentų lytį, buvo atlikta vidurkių palyginimo analizė Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtims. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 5 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį“).

5 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį.

t - Test										
Kintamieji	Lytis						t Testo reikšmės			
	Vyrai			Moteris			t	p	df	p (2-sided)
	N	V	SN	N	V	SN				
VDIP	68	3.432	.748	316	3.623	.716	-1.983	.335	382	.048
PD	68	3.273	.769	316	3.521	.735	-2.499	.146	382	.013
EI	68	3.093	1.168	316	3.405	1.095	-2.109	.141	382	.036
WLCS	68	3.259	.882	316	3.495	.833	-2.097	.189	382	.037

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, jog respondentų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso, vertinimo vidurkiai, atsižvelgiant į lytį, statistiškai reikšmingai skiriasi, nes visų kintamųjų p reikšmė < 0,05. Taigi, vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, emocinį įsipareigojimą bei darbo kontrolės lokusą, moterys statistiškai reikšmingai palankiau vertina nei vyrai. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog vyrams, priešingai nei moterims - būdingas vidinis darbo kontrolės lokusas.

Todėl, atsižvelgiant į gautus rezultatus bei siekiant nustatyti ryšius, atliksime kintamųjų vertinimo palyginimą pagal respondentų amžių.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio

įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal respondentų amžių, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 6 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių“).

6 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių.

Kintamieji	Amžius	N	V	SN	F	p
VDIP	<25 m.	32	3.261	.678	3.830	.002
	25-34 m.	91	3.499	.741		
	35-44 m.	82	3.491	.735		
	45-55 m.	85	3.692	.685		
	55-64 m.	65	3.742	.719		
	>65 m.	29	3.871	.637		
PD	<25 m.	32	3.103	.688	4.678	<.001
	25-34 m.	91	3.326	.739		
	35-44 m.	82	3.415	.776		
	45-55 m.	85	3.612	.694		
	55-64 m.	65	3.660	.735		
	>65 m.	29	3.731	.681		
EI	<25 m.	32	2.645	1.005	6.909	<.001
	25-34 m.	91	3.102	1.145		
	35-44 m.	82	3.260	1.136		
	45-55 m.	85	3.525	1.023		
	55-64 m.	65	3.748	1.043		
	>65 m.	29	3.752	.912		
WLCS	<25 m.	32	2.890	.820	7.268	<.001
	25-34 m.	91	3.307	.816		
	35-44 m.	82	3.317	.853		
	45-55 m.	85	3.669	.800		
	55-64 m.	65	3.673	.813		
	>65 m.	29	3.793	.707		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog tarp aukščiau minėtų kintamųjų ir respondentų amžiaus yra rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, nes visų kintamųjų p reikšmės $<0,05$. Tad, buvo nuspręsta visus, tyrime naudojamus kintamuosius, vertinti ANOVA, Post Hoc Tests, taikant Bonferonni kriterijų, reikšmingumo testu, siekiant sužinoti, tarp kurių amžiaus grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai. Tyrimo rezultatai pateikti 6 a lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių“).

6 a lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžių.

Kintamieji	Amžius	Amžius	Vidurkių skirtumas	SE	p
VDIP	<25 m.	25-34 m.	-.23853	.14631	1.000
		35-44 m.	-.22997	.14838	1.000
		45-55 m.	-.43099	.14765	.056
		55-64 m.	-.48152*	.15374	.028
		65 m.	-.61047*	.18252	.014
PD	<25 m.	25-34 m.	-.22380	.14986	1.000
		35-44 m.	-.31273	.15198	.605
		45-55 m.	-.50923*	.15123	.013
		55-64 m.	-.55688*	.15746	.007
		65 m.	-.62791*	.18695	.013
EI	<25 m.	25-34 m.	-.45673	.22049	.585
		35-44 m.	-.61433	.22361	.094
		45-55 m.	-.87966*	.22250	.001
		55-64 m.	-1.10288*	.23167	<.001
		65 m.	-1.10704*	.27505	.001
WLCS	<25 m.	25-34 m.	-.41707	.16713	.195
		35-44 m.	-.42645	.16950	.184
		45-55 m.	-.77849*	.16866	<.001
		55-64 m.	-.78245*	.17561	<.001
		65 m.	-.90248*	.20849	<.001

* $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Analizuojant gautus duomenis, išryškėjo tendencija - statistiškai reikšmingiausias skirtumas, vertinant kintamuosius - tarp jauniausiųjų (<25 m.) ir vyriausiųjų (>65 m.) amžiumi respondentų.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso vertinimas pagal respondentų amžių - statistiškai reikšmingai skiriasi, t. y. kuo respondentas vyresnis, tuo statistiškai reikšmingai palankiau vertinami tyrimo kintamieji, lyginant su jaunesnio amžiaus respondentais. Taip pat testo rezultatai atskleidė, jog vidinis darbo kontrolės lokusas būdingas jaunesniems, o išorinis - vyresniems amžiumi respondentams.

Sekančiu tyrimo etapu - atliksime kintamųjų vertinimo palyginimą pagal respondentų išsilavinimą.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal respondentų išsilavinimą, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Atsižvelgiant į tai, jog 3 respondentai, kurie apklausos anketoje pasirinko „kitą“ variantą, statistiškai reikšmės neturi, tad jie nebuvo vertinami. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 7 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą“).

7 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą.

Kintamieji	Išsilavinimas	N	V	SN	F	p		
VDIP	Vidurinis	10	3.048	.650	13.440	<.001		
	Aukštasis	156	3.409	.694				
	neuniversitetinis	215	3.744	.706				
	Aukštasis							
PD	Vidurinis	10	2.715	.572			21.816	<.001
	Aukštasis	156	3.255	.714				
	neuniversitetinis	215	3.674	.709				
	Aukštasis							
universitetinis								

Lentelės tęsinys.

EI	Vidurinis	10	2.433	.720	19.215	<.001
	Aukštasis	156	3.008	1.108		
	neuniversitetinis					
	Aukštasis	215	3.631	1.046		
	universitetinis					
WLCS	Vidurinis	10	2.625	.460	24.200	<.001
	Aukštasis	156	3.176	.838		
	neuniversitetinis					
	Aukštasis	215	3.689	.778		
	universitetinis					

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Analizuojant gautus duomenis, paaiškėjo, jog tarp aukščiau minimų kintamųjų ir respondentų išsilavinimo yra rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, nes visų kintamųjų p reikšmės <0,05. Tad, nuspręsta visus, tyrime naudojamus kintamuosius, vertinti ANOVA, Post Hoc Tests, taikant Bonferonni kriterijų, reikšmingumo testu, siekiant sužinoti, tarp kurių išsilavinimo grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai. Tyrimo rezultatai pateikiami 7 a lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą“).

7 a lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą.

Kintamieji	Išsilavinimas	Išsilavinimas	Vidurkių skirtumas	SE	p
VDIP	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	-.36123	.22845	.344
		Aukštasis universitetinis	-.69674*	.22656	.007
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	.36123	.22845	.344
		Aukštasis universitetinis	-.33551*	.07366	<.001
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	.69674*	.22656	.007
		Aukštasis neuniversitetinis	.33551*	.07366	<.001

Lentelės tęsinys.

	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	-.54013	.23113	.060
		Aukštasis universitetinis	-.95988*	.22921	<.001
PD	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	.54013	.23113	.060
		Aukštasis universitetinis	-.41976*	.07452	<.001
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	.95988*	.22921	<.001
		Aukštasis neuniversitetinis	.41976*	.07452	<.001
	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	-.57521	.34767	.297
		Aukštasis universitetinis	-1.19845*	.34478	.002
EI	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	.57521	.34767	.297
		Aukštasis universitetinis	-.62324*	.11209	<.001
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	1.19845*	.34478	.002
		Aukštasis neuniversitetinis	.62324*	.11209	<.001
	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	-.55128	.26034	.105
		Aukštasis universitetinis	-1.06453*	.25818	<.001
WLCS	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	.55128	.26034	.105
		Aukštasis universitetinis	-.51325*	.08394	<.001
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	1.06453*	.25818	<.001
		Aukštasis neuniversitetinis	.51325*	.08394	<.001

*p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Atlikus tyrimą, išryškėjo tendencija - statistiškai reikšmingiausias skirtumas yra tarp vidurinių bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų. Aišku, reikia atkreipti dėmesį, jog vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų - nėra didelė imtis – 10, lyginant su aukštuoju universitetiniu (215) ar aukštuoju neuniversitetiniu (156) išsilavinimu. Tad, tikslinga būtų lyginti aukštąjį universitetinį su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo metu, darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso vertinimas pagal respondentų išsilavinimą - statistiškai reikšmingai skiriasi, t. y. respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, statistiškai reikšmingai palankiau vertina tyrime naudojamus

kintamuosius bei tyrimo rezultatai parodė, jog pastariesiems būdingas išorinis darbo kontrolės lokusas, priešingai nei respondentams, turintiems aukštąjį neuniversitetinį ar vidurinį išsilavinimus.

Sekančiame tyrimo etape atliksime kintamųjų vertinimo palyginimą pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 8 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje“).

8 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje.

Kintamieji	Darbo patirtis	N	V	SN	F	p
VDIP	<1 m.	86	3.188	.688	25.951	<.001
	1-5 m.	122	3.472	.746		
	6-10 m.	93	3.705	.672		
	>10 m.	83	4.048	.463		
PD	<1 m.	86	3.053	.688	29.845	<.001
	1-5 m.	122	3.323	.785		
	6-10 m.	93	3.631	.653		
	>10 m.	83	3.969	.473		
EI	<1 m.	86	2.662	1.084	34.786	<.001
	1-5 m.	122	3.128	1.068		
	6-10 m.	93	3.578	1.013		
	>10 m.	83	4.132	.696		
WLCS	<1 m.	86	2.933	.811	35.961	<.001
	1-5 m.	122	3.253	.814		
	6-10 m.	93	3.684	.737		
	>10 m.	83	4.028	.574		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog tarp tyrime minimų kintamųjų bei respondentų darbo patirties organizacijoje yra rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, nes visų kintamųjų p reikšmės <0,05. Siekiant sužinoti, tarp kurių respondentų darbo patirties organizacijoje grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai, buvo atliktas kintamųjų vertinimas ANOVA, Post Hoc Tests, taikant Bonferonni kriterijų, reikšmingumo testu. Tyrimo rezultatai pateikiami 8 a lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje“).

8 a lentelė.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje.

Kintamieji	Darbo patirtis	Darbo patirtis	Vidurkių skirtumas	SE	p
VDIP	<1 m.	1-5 m.	-.28362*	.09335	.015
		6-10 m.	-.51654*	.09919	<.001
		>10 m.	-.85984*	.10202	<.001
	1-5 m.	<1 m.	.28362*	.09335	.015
		6-10 m.	-.23292	.09127	.067
		>10 m.	-.57622*	.09434	<.001
	6-10 m.	<1 m.	.51654*	.09919	<.001
		1-5 m.	.23292	.09127	.067
		>10 m.	-.34330*	.10012	.004
	>10 m.	<1 m.	.85984*	.10202	<.001
		1-5 m.	.57622*	.09434	<.001
		6-10 m.	.34330*	.10012	.004
PD	<1 m.	1-5 m.	-.26987*	.09492	.028
		6-10 m.	-.57823*	.10086	<.001
		>10 m.	-.91639*	.10374	<.001
	1-5 m.	<1 m.	.26987*	.09492	.028
		6-10 m.	-.30836*	.09280	.006
		>10 m.	-.64652*	.09592	<.001
	6-10 m.	<1 m.	.57823*	.10086	<.001
		1-5 m.	.30836*	.09280	.006

Lentelės tęsinys.

		>10 m.	-.33816*	.10180	.006
	>10 m.	<1 m.	.91639*	.10374	<.001
		1-5 m.	.64652*	.09592	<.001
		6-10 m.	.33816*	.10180	.006
	<1 m.	1-5 m.	-.46562*	.13940	.006
		6-10 m.	-.91606*	.14812	<.001
		>10 m.	-1.46974*	.15235	<.001
	1-5 m.	<1 m.	.46562*	.13940	.006
		6-10 m.	-.45044*	.13629	.006
EI		>10 m.	-1.00411*	.14087	<.001
	6-10 m.	<1 m.	.91606*	.14812	<.001
		1-5 m.	.45044*	.13629	.006
		>10 m.	-.55368*	.14950	.001
	>10 m.	<1 m.	1.46974*	.15235	<.001
		1-5 m.	1.00411*	.14087	<.001
		6-10 m.	.55368*	.14950	.001
	<1 m.	1-5 m.	-.31993*	.10552	.016
		6-10 m.	-.75100*	.11211	<.001
		>10 m.	-1.09547*	.11531	<.001
	1-5 m.	<1 m.	.31993*	.10552	.016
		6-10 m.	-.43107*	.10316	<.001
WLCS		>10 m.	-.77554*	.10663	<.001
	6-10 m.	<1 m.	.75100*	.11211	<.001
		1-5 m.	.43107*	.10316	<.001
		>10 m.	-.34447*	.11316	.015
	>10 m.	<1 m.	1.09547*	.11531	<.001
		1-5 m.	.77554*	.10663	<.001
		6-10 m.	.34447*	.11316	.015

*p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Analizuojant gautus duomenis, išryškėjo tendencija, jog statistiškai reikšmingiausias skirtumas yra tarp respondentų, turinčių mažiau nei 1 m. darbo patirtį bei respondentų, turinčių daugiau nei 10 m. darbo patirtį.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog, darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso vertinimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje - statistiškai reikšmingai skiriasi, t. y. respondentai, turintys daugiau nei 10 m. darbo patirtį, statistiškai reikšmingai palankiau vertina tyrime minimus kintamuosius bei gauti tyrimo rezultatai, leidžia teigti, jog pastariesiems būdingas išorinis darbo kontrolės lokusas, skirtingai nei respondentams, turintiems mažesnę nei 1 m. darbo patirtį.

Sekančiame tyrimo etape atliksime kintamųjų vertinimo palyginimą pagal respondentų užimamą pareigybę.

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal respondentų užimamą pareigybę, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 9 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę“).

9 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę.

Kintamieji	Pareigybė	N	V	SN	F	p
VDIP	Administracijos darbuotojas (-a)	148	3.517	.761	7.651	<.001
	Slaugytojas (-a)	124	3.477	.713		
	Gydytojas (-a)	112	3.810	.640		
PD	Administracijos darbuotojas (-a)	148	3.387	.787	13.459	<.001
	Slaugytojas (-a)	124	3.318	.727		
	Gydytojas (-a)	112	3.772	.622		
EI	Administracijos darbuotojas (-a)	148	3.216	1.131	13.980	<.001
	Slaugytojas (-a)	124	3.106	1.125		
	Gydytojas (-a)	112	3.797	.941		
WLCS	Administracijos darbuotojas (-a)	148	3.340	.868	16.541	<.001
	Slaugytojas (-a)	124	3.256	.846		
	Gydytojas (-a)	112	3.821	.691		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Atlikus testą, paaiškėjo, jog tarp tyrime minimų kintamųjų bei respondentų užimamų pareigybių yra rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, nes visų kintamųjų p reikšmės <0,05. Siekiant sužinoti, tarp kurių respondentų užimamų pareigybių grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai, buvo atliktas kintamųjų vertinimas ANOVA, Post Hoc Tests, taikant Bonferonni kriterijų, reikšmingumo testu. Tyrimo rezultatai pateikiami 9 a lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo patirtį organizacijoje“).

9 a lentelė. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamą pareigybę.

Kintamieji	Pareigybė	Pareigybė	Vidurkių skirtumas	SE	p
VDIP	Administracijos darbuotojas (-a)	Slaugytojas (-a)	.04074	.08676	1.000
		Gydytojas (-a)	-.29216*	.08925	.003
	Slaugytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	-.04074	.08676	1.000
		Gydytojas (-a)	-.33290*	.09290	.001
		Gydytojas (-a)	.29216*	.08925	.003
		Slaugytojas (-a)	.33290*	.09290	.001
PD	Administracijos darbuotojas (-a)	Slaugytojas (-a)	.06935	.08806	1.000
		Gydytojas (-a)	-.38482*	.09059	<.001
	Slaugytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	-.06935	.08806	1.000
		Gydytojas (-a)	-.45418*	.09429	<.001
		Gydytojas (-a)	.38482*	.09059	<.001
		Slaugytojas (-a)	.45418*	.09429	<.001
EI	Administracijos darbuotojas (-a)	Slaugytojas (-a)	.11003	.13118	1.000
		Gydytojas (-a)	-.58140*	.13495	<.001

Lentelės tęsinys.

	Slaugytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	-.11003	.13118	1.000
EI	Gydytojas (-a)	Gydytojas (-a)	-.69144*	.14046	<.001
	Gydytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	.58140*	.13495	<.001
		Slaugytojas (-a)	.69144*	.14046	<.001
	Administracijos darbuotojas (-a)	Slaugytojas (-a)	.08432	.09903	1.000
		Gydytojas (-a)	-.48106*	.10188	<.001
WLCS	Slaugytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	-.08432	.09903	1.000
		Gydytojas (-a)	-.56538*	.10604	<.001
	Gydytojas (-a)	Administracijos darbuotojas (-a)	.48106*	.10188	<.001
		Slaugytojas (-a)	.56538*	.10604	<.001

*p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Analizuojant gautus duomenis, išryškėjo tendencija - statistiškai reikšmingiausias skirtumas yra tarp respondentų, užimančių slaugytojo (-os) bei respondentų, užimančių gydytojo (-os) pareigybes.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso vertinimas pagal respondentų užimamą pareigybę - statistiškai reikšmingai skiriasi, t. y. respondentai, užimantys gydytojo (-os) pareigybę, statistiškai reikšmingai palankiau vertina tyrime minimus kintamuosius bei tyrimo rezultatai, leidžia teigti, jog pastariesiems būdingas išorinis darbo kontrolės lokusas, skirtingai nei respondentams, užimantiems slaugytojo (-os) ar administracijos darbuotojo (-os) pareigybes.

Sekančiame tyrimo etape, atliksime kintamųjų vertinimo palyginimą pagal įstaigos dydį.

Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį. Siekiant palyginti kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo (VDIP), darbuotojų pasitenkinimo darbu (PD), emocinio įsipareigojimo (EI) bei darbo kontrolės lokuso (WLCS) vertinimą pagal įstaigos dydį, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 10 lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį“).

10 lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį.

Kintamieji	Įstaigos dydis	N	V	SN	F	p
VDIP	1-9 darbuotojai	10	3.260	.609	11.029	<.001
	10-49 darbuotojai	53	3.270	.695		
	50-249 darbuotojai	154	3.484	.755		
	>250 darbuotojų	167	3.807	.646		
PD	1-9 darbuotojai	10	2.850	.735	17.448	<.001
	10-49 darbuotojai	53	3.071	.709		
	50-249 darbuotojai	154	3.373	.758		
	>250 darbuotojų	167	3.739	.642		
EI	1-9 darbuotojai	10	2.566	1.006	18.882	<.001
	10-49 darbuotojai	53	2.644	1.049		
	50-249 darbuotojai	154	3.214	1.133		
	>250 darbuotojų	167	3.746	.951		
WLCS	1-9 darbuotojai	10	2.900	.869	15.280	<.001
	10-49 darbuotojai	53	3.002	.794		
	50-249 darbuotojai	154	3.336	.862		
	>250 darbuotojų	167	3.738	.740		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Atlikus testą, paaiškėjo, jog tarp tyrime minimų kintamųjų bei įstaigos dydžio yra rasti statistiškai reikšmingi skirtumai, nes visų kintamųjų p reikšmės <0,05. Siekiant sužinoti, tarp kurių įstaigos dydžių grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai, buvo atliktas kintamųjų vertinimas ANOVA, Post Hoc Tests, taikant Bonferonni kriterijų, reikšmingumo testu. Tyrimo rezultatai pateikiami 10 a lentelėje („Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį“).

10 a lentelė

Kintamųjų palyginimas pagal įstaigos dydį.

Kintamieji	Įstaigos dydis	Įstaigos dydis	Vidurkių skirtumas	SE	p
VDIP	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-.01094	.24066	1.000
		50-249 darbuotojai	-.22468	.22779	1.000
		>250 darbuotojų	-.54790	.22725	.098
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.01094	.24066	1.000
		50-249 darbuotojai	-.21373	.11116	.332
		>250 darbuotojų	-.53696*	.11005	<.001
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.22468	.22779	1.000
		10-49 darbuotojai	.21373	.11116	.332
		>250 darbuotojų	-.32323*	.07798	<.001
	>250 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.54790	.22725	.098
		10-49 darbuotojai	.53696*	.11005	<.001
		50-249 darbuotojai	.32323*	.07798	<.001
PD	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-.22170	.24223	1.000
		50-249 darbuotojai	-.52305	.22927	.138
		>250 darbuotojų	-.88982*	.22873	<.001
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.22170	.24223	1.000
		50-249 darbuotojai	-.30135*	.11189	.044
		>250 darbuotojų	-.66812*	.11077	<.001
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.52305	.22927	.138
		10-49 darbuotojai	.30135*	.11189	.044
		>250 darbuotojų	-.36677*	.07849	<.001
	>250 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.88982*	.22873	<.001
		10-49 darbuotojai	.66812*	.11077	<.001
		50-249 darbuotojai	.36677*	.07849	<.001

Lentelės tęsinys.

EI	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-.07799	.35952	1.000
		50-249 darbuotojai	-.64762	.34029	.347
		>250 darbuotojų	-1.17984*	.33949	.003
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.07799	.35952	1.000
		50-249 darbuotojai	-.56963*	.16607	.004
		>250 darbuotojų	-1.10185*	.16440	<.001
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.64762	.34029	.347
		10-49 darbuotojai	.56963*	.16607	.004
		>250 darbuotojų	-.53222*	.11650	<.001
	>250 darbuotojų	1-9 darbuotojai	1.17984*	.33949	.003
		10-49 darbuotojai	1.10185*	.16440	<.001
		50-249 darbuotojai	.53222*	.11650	<.001
WLCS	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-.10236	.27655	1.000
		50-249 darbuotojai	-.43604	.26176	.580
		>250 darbuotojų	-.83802*	.26114	.009
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.10236	.27655	1.000
		50-249 darbuotojai	-.33368	.12774	.056
		>250 darbuotojų	-.73567*	.12646	<.001
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	.43604	.26176	.580
		10-49 darbuotojai	.33368	.12774	.056
		>250 darbuotojų	-.40198*	.08962	<.001
	>250 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.83802*	.26114	.009
		10-49 darbuotojai	.73567*	.12646	<.001
		50-249 darbuotojai	.40198*	.08962	<.001

*p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

Analizuojant gautus duomenis, išryškėjo tendencija - statistiškai reikšmingiausias skirtumas yra tarp respondentų, dirbančių įstaigose nuo 1 – 9 darbuotojų bei respondentų, dirbančių įstaigose, kuriose 250 ir daugiau darbuotojų.

Apibendrinant gautus tyrimo galima teigti, jog darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo bei darbo kontrolės lokuso vertinimas pagal įstaigos dydį – statistiškai reikšmingai skiriasi, t. y. respondentai, dirbantys įstaigose, kuriose darbuotojų – 250 ir daugiau, statistiškai reikšmingai palankiau vertina tyrime minimus kintamuosius bei tyrimo rezultatai, leidžia teigti, jog tokiose įstaigose vyrauja išorinis darbo kontrolės lokusas, skirtingai nei respondentams, dirbantiems įstaigose, kuriose 1-9 ar 50-249 darbuotojai.

3.2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo ryšių tyrimas moderuojant darbo kontrolės lokusui

Išanalizavus respondentų sociodemografinių charakteristikų reikšmingumą tyrime naudojamiems kintamiesiems, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumui (VDIP), darbuotojų pasitenkinimui darbu (PD), emociniam įsipareigojimui (EI) bei darbo kontrolės lokusui (WLCS), šiame skyriuje pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai atliekant regresijos, mediacijos bei moderatoriaus analizes.

Regresija. Atliepiant į tyrimo iškeltą tikslą - nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, buvo tikrinamos iškeltos hipotezės:

H1: vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Šiai hipotezei tirti sudaromas regresijos modelis, kur vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas – nepriklausomas kintamasis (X), darbuotojų pasitenkinimu darbu – priklausomas kintamasis (Y). Tyrimo rezultatai pateikiami 11 lentelėje („Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu regresijos gautos reikšmės“).

11 lentelė

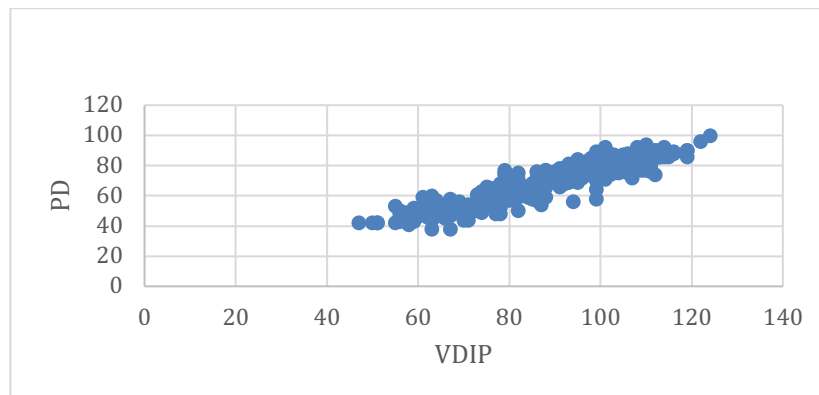
Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu regresijos gautos reikšmės.

Anova	Model Summary	Coefficients	Bootstrap for Coefficients
F – 2941.587	R Square - .885	t – 54.236	B – .775
p<.001	Adjusted R Square - .885	p<.001	Confidence interval:
	Durbin-Watson – 1.779	VIF – 1.000	Lower – .751
		St .Coefficients Beta - .941	Upper – .799
		Unst. Coefficients Beta – .775	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

3 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu rezultatų sklaidos diagrama.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, jog nepriklausomas kintamasis – reikšmingas, nes $p < .001$ bei stipriai veikia pasitenkinimą darbu. Vadinasi, sudarytas modelis – reikšmingas, o lygtis yra:

$$\text{Pasitenkinimas darbu} = 0.775 * (\text{Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas}) - 0.005$$

Atsižvelgiant į gautą lygtį, galime teigti, jog **H1 hipotezė patvirtinta**. Didėjant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo rodiklio reikšmei, didės pasitenkinimo darbu rodiklio reikšmė, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas daro stiprų tiesioginį poveikį pasitenkinimui darbu.

H2: vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu.

Šiai hipotezei tirti sudaromas regresijos modelis, kur vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas – nepriklausomas kintamasis (X), darbuotojų emocinis įsipareigojimas – priklausomas kintamasis (Y). Tyrimo rezultatai pateikiami 12 lentelėje („Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės“).

12 lentelė

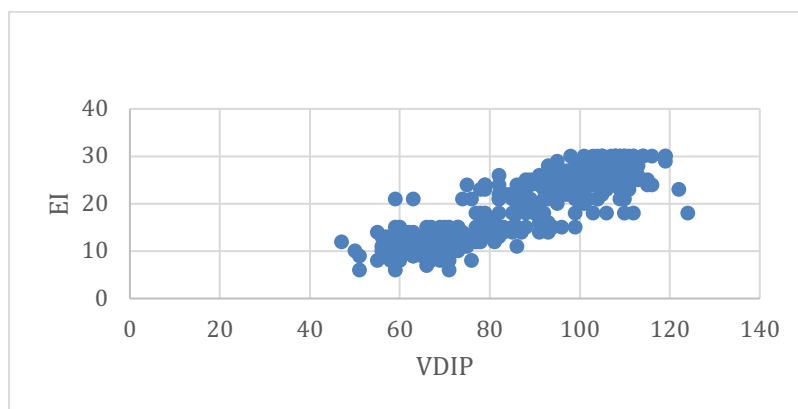
Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės.

Anova	Model Summary	Coefficients	Bootstrap for Coefficients
F – 1127.148	R Square - .747	t – 33.573	B – .319
p<.001	Adjusted R Square - .746	p<.001	Confidence interval:
	Durbin-Watson – 1.722	VIF – 1.000	Lower – .300
		St .Coefficients Beta - .864	Upper – .337
		Unst. Coefficients Beta – .319	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

4 paveikslas

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo rezultatų sklaidos diagrama.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, jog nepriklausomas kintamasis – reikšmingas, nes $p < .001$ bei stipriai veikia pasitenkinimą darbu. Vadinasi, sudarytas modelis – reikšmingas, o lygtis yra:

$$\text{Emocinis įsipareigojimas} = 0.319 * (\text{Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas}) - 8.489$$

Atsižvelgiant į gautą lygtį, galime teigti, jog **H2 hipotezė patvirtinta**. Didėjant vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo rodiklio reikšmei, didės emocinio įsipareigojimo rodiklio reikšmė, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas daro stiprų tiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui.

H3: darbuotojų pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu.

Šiai hipotezei tirti sudaromas regresijos modelis, kur darbuotojų pasitenkinimas darbu – nepriklausomas kintamasis (X), darbuotojų emocinis įsipareigojimas – priklausomas kintamasis (Y). Tyrimo rezultatai pateikiami 13 lentelėje („Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės“).

13 lentelė

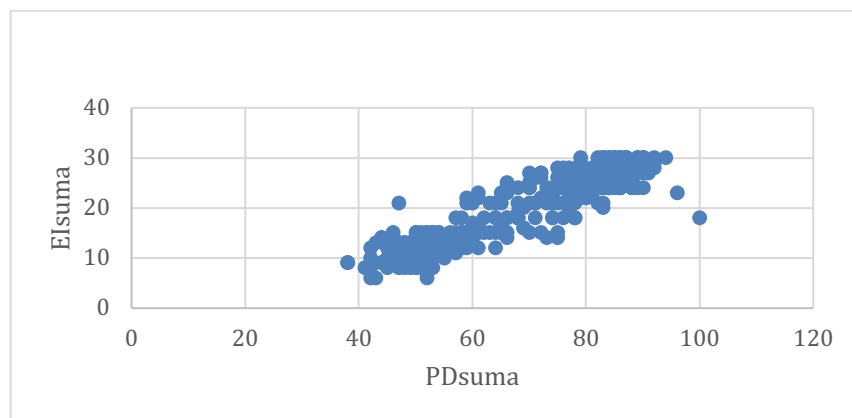
Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo regresijos gautos reikšmės.

Anova	Model Summary	Coefficients	Bootstrap for Coefficients
F – 1668.303 p<.001	R Square - .814 Adjusted R Square - .813 Durbin-Watson – 1.742	t – 40.845 p<.001 St .Coefficients Beta - .902 Unst. Coefficients Beta – .404	B – .404 Confidence interval: Lower – .383 Upper – .422

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (SPSS išvesties duomenys), 2022.

5 paveikslas

Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo sklaidos diagrama.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, jog nepriklausomas kintamasis – reikšmingas, nes $p < .001$ bei stipriai veikia emocinį įsipareigojimą. Vadinasi, sudarytas modelis – reikšmingas, o lygtis yra:

$$\text{Emocinis įsipareigojimas} = 0.404 * (\text{Pasitenkinimas darbu}) - 7.971$$

Atsižvelgiant į gautą lygtį, galime teigti, jog **H3 hipotezė patvirtinta**. Didėjant pasitenkinimo darbu rodiklio reikšmei, didės emocinio įsipareigojimo rodiklio reikšmė, t. y. pasitenkinimas darbu daro stiprų tiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui.

14 lentelė

Kintamųjų sąveikos koeficientai.

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus (W) ir nepriklausomo kintamojo (X) sąveika			Moderatoriaus (W) sąveika (Model summary)		
		R ²	F	p	R ²	F	p
Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas	.0000	.0026	.9594	.8589	770.7536	.0000

Statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

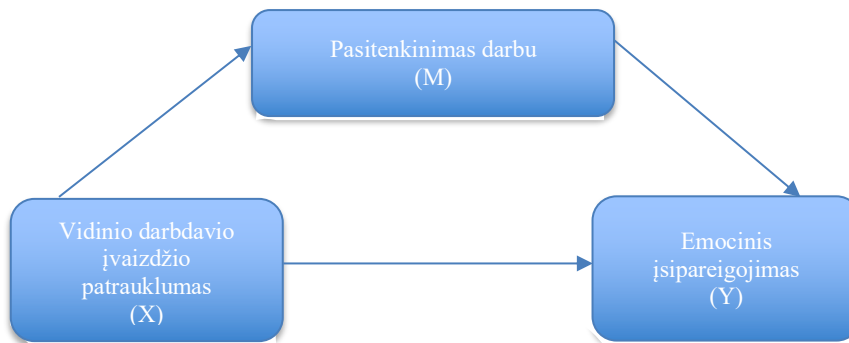
Atsižvelgiant į gautus duomenis, galime teigti, jog **H4 hipotezė nepatvirtinta**. Darbo kontrolės lokuso (W) sąveikos efektas nepasitvirtino ($p > 0,05$) t. y. darbo kontrolės lokusas (W) ne turi moderacinio poveikio kintamųjų, t. y. pasitenkinimo darbu (X) bei emocinio įsipareigojimo (Y) sąsajos. Lyginant gautus rezultatus su panašiais tyrimais atliktais kitose Europos šalyse, galima įžvelgti, jog ne visada pasitvirtina moderacinis poveikis, kaip antai, Padmanabhan (2021) tyrimo rezultatai parodė, jog darbo kontrolės ir pasitenkinimo darbu lokusas buvo neigiamai susiję. *Detalesnė informacija pateikta prieduose Nr. 6. „Moderatoriaus analizė „ Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio įsipareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui. “*

Mediacijos analizė. Tikrinama hipotezė *H5: darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo.*

Hipotezės tikrinimui naudota mediacijos (angl. mediation) analizė, kurios tikslas – nustatyti, kokių mastu priežastinis kintamasis turi įtakos rezultato kintamajam per tarpinį kintamąjį. Analizė atlikta SPSS programa, naudojant Andrew F. Hayes (2022) PROCESS versijos 4.1 makrokomandą. Sudarytas mediatoriaus tyrimo modelis (žr. 7 paveikslas), kur pasitenkinimas darbu – mediacinis poveikis (M), vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas - nepriklausomas kintamasis (X), emocinis įsipareigojimas – priklausomas kintamasis (Y).

7 paveikslas

Mediatoriaus tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis , 2022.

Pasirenkant pasitenkinimą darbu mediatoriumi (M), buvo siekiama nustatyti koku mastu vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas (X) turi įtakos emociniam įsipareigojimui (Y), tarpininkaujant pasitenkinimui darbu. Tyrimo duomenys pateikti 15 lentelėje (“Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbe”).

15 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbe.

Nepriklausomas kintamasis (X)	Medijuojantis kintamasis (M)	Priklausomas kintamasis (Y)	X→M	Y→M Y→X	X→Y	Tiesioginis poveikis X→Y
Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas (VDIP)	Pasitenkinimas darbu (PD)	Emocinis įsipareigojimas (EI)	R ² =.8851 p=.0000	R ² =.8158 p=.0000	R ² =.7469 p=.0000	p=.0371

Statistiškai reikšminga, kai p<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2022.

Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, jog **H5 hipotezė patvirtinta**, nes visi trys modeliai - statistiškai reikšmingi, nes p<0,05 (p=.0000).

Pirmo modelio determinacijos koeficientas R^2 parodo, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas 88 proc. lemia pasitenkinimą darbu bei daro teigiamą poveikį, t. y. kuo aukštesnė vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo vertė, tuo aukštesnė ir pasitenkinimo darbu vertė. Standartizuoto koeficiento vertė (.9408) leidžia teigti, jog jei padidintume 100 proc. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo vertę, pasitenkinimas darbu padidėtų 94 proc.

Antro modelio determinacijos koeficientas R^2 parodo, jog kartu sudėjus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir pasitenkinimo darbu įvertinimus, gauta reikšmė 81 proc. lemia emocinį įsipareigojimą bei daro teigiamą poveikį. Reikia paminėti, jog emociniam įsipareigojimui didesnę įtaką daro pasitenkinimas darbu (standartizuoto koeficiento vertė (.3465), nei vidinis darbdavio įvaizdžio patrauklumas (standartizuoto koeficiento vertė (.0500)). Reikia dar pridurti, padidinus abiejų kintamųjų vertę 100 proc. – emocinis įsipareigojimas padidėtų 91 proc.

Trečio modelio determinacijos koeficientas R^2 parodo, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas 74 proc. lemia emocinį įsipareigojimą bei daro teigiamą poveikį, t. y. kuo aukštesnė vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo vertė, tuo aukštesnė ir emocinio įsipareigojimo vertė. Standartizuoto koeficiento vertė (.8642), leidžia teigti, jog jei padidintume 100 proc. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo vertę, emocinio įsipareigojimo padidėtų 86 proc.

Taigi, gauti duomenys parodo, jog *bendras poveikis* – statistiškai reikšmingai pagrįstas ($p=.0000$), jis sudaro 31 proc. Tiesioginis vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui sudaro 5 proc. (.0500), o netiesioginis poveikis, t. y. pasitenkinimo darbu poveikis – 26 proc. (.2685). Apatinis ir viršutinis pasikliautinųjų intervalų lygiai rodo, jog netiesioginis poveikis – aiškiai reikšmingas. Vadinasi, mediacijos modelis pasitvirtino. *Detalesnė informacija pateikta prieduose Nr. 7. Mediatoriaus analizė „Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio įsipareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui“.*

Lyginant gautus rezultatus su panašiais tyrimais atliktais kitose Europos šalyse, galima išvelgti, jog dažniausiai pasitvirtina mediacinis poveikis, kaip antai, Abdulrahman Alsughayira (2020) atlikto tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu, kaip tarpininkas, turi didelę, bet ne tiesioginę įtaką emociniam įsipareigojimui. Patrícia Alves ir kt. (2020) atlikto tyrimo metu, nustatė ryšį tarp organizacijose įgyvendinamų vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo kūrimo strategijų bei jų poveikį aukštam darbuotojų emociniam įsipareigojimo lygiui apklaustose

organizacijose, o tai rodo, kad emocinis įsipareigojimas išsivysto tada, kai asmuo įsitraukia ir susitapatina su organizacija.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautas išvadas atlikus regresijos, moderatoriaus bei mediatoriaus analizės, galima teigti, jog tyrimo metu iškeltos hipotezės, iš kurių pasitvirtino keturios, buvo pagrįstos statistiškai reikšmingais ryšiais, t. y. *vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu (H1); vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu (H2), darbuotojų pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su darbuotojų emociniu įsipareigojimu (3) bei darbuotojų pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo (H5).*

Moderatoriaus analizės metu buvo nustatyta, jog darbo kontrolės lokuso sąveikos efektas nepasitvirtino ($p > 0,05$) t. y. darbo kontrolės lokusas ne turi moderacinio poveikio kintamųjų, t. y. pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo sąsajoms. Tad, hipotezė (H4) - *darbo kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo: esant stipriam vidiniam lokusui, ryšys - stiprėja, esant išoriniam – silpnėja*, nepasitvirtino.

Nepaisant to, jog darbo kontrolės lokuso moderacinis poveikis nepasitvirtino, vis dėlto išryškėjo tam tikros tendencijos, liečiančios tiesiogiai darbuotojus, kaip antai, vidinis darbo kontrolės lokusas buvo būdingas vyriškos lyties atstovams, jaunesnio amžiaus, turintiems aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, turintiems nedidelę darbo patirtį, užimantys slaugytojo pareigybę bei dirbantys mažiau darbuotojų turinčiose Asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Be abejonės, darbo kontrolės lokusas - naudingas aspektas, padedantis geriau paaikškinti ir numatyti darbuotojų požiūrį ir elgesį darbo vietoje. Tad, svarbu akcentuoti dar ir tai, jog vidinis darbo kontrolės lokusas yra linkęs teigiamai vertinti darbo aplinką, o išorinis darbo kontrolės lokusas – linkęs neigiamai vertinti darbo aplinką. Tai ypač, aktualu Asmens sveikatos priežiūros įstaigose, kur pasitaiko kintančių, neapibrėžtų, sudėtingų situacijų.

Tyrimo apribojimai bei tolesnio tyrimo kryptys.

Vienas tyrimo apribojimų galėtų būti tai, jog tyrimo klausimyną, platinamą per <http://www.apklausa.lt> platformą, respondentas administravo savarankiškai, kur galimai galėtų

atsirasti vietos subjektyvumui (siekiant išlaikyti imties reprezentatyvumą bei užtikrinant anketų pasiekiamumą tik reikalingiems respondentams, buvo pasirūpinta anketos pasiekiamumo ribojimais), nors šiuo atveju – tai tinkamiausias metodas, kuris atitinka tyrimo planą.

Kitas apribojimas - galimai susijęs su pačia tyrimo imtimi, nes tyrimo dalyviai dirba viešajame sektoriuje, kuriame vyrauja tam tikros nuostatos darbo atžvilgiu, tiek darbuotojų, tiek įstaigų vadovų, t. y. riboti finansiniai ir žmonių išteklių, žinių, geros praktikos pavyzdžių trūkumas, nepakankami struktūriniai ar funkciniai gebėjimai. Visa tai atliepia darbuotojų vertinimą.

Žiūrint į perspektyvą – tikslinga būtų atlikti tyrimą, į kurį būtų įtraukti ne tik valstybinių, bet ir privačių įstaigų darbuotojai, su skirtingomis patirtimis, skirtingais atliekamų funkcijų lygiais, jų priežiūra ir valdymu bei kitokiomis nuostatomis darbo atžvilgiu. Tikėtina, tokiu atveju, būtų gauti daug informatyvesni duomenys, suteikiantys skirtingų perspektyvų ir tikėtina, pilnai atlieptų į tyrimo keliamą klausimą.

IŠVADOS

1. Įstaigos, siekiančios verslo sėkmės ir augimo bei suvokiančios, jog jų tikslams įgyvendinti reikalinga kvalifikuota darbo jėga, kasdien susiduria su didžiuliais iššūkiais, kuriuos kelia konkurencinga darbo rinka bei aukštų kompetencijų ir reikiamų įgūdžių turinčių darbuotojų trūkumas.
2. Stiprus vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas leidžia sukurti vertės pasiūlymą, kuriuo įstaiga gali sėkmingai išsiskirti iš kitų įstaigų darbo rinkoje, tuo sudarydama patrauklias sąlygas išsaugoti esamus darbuotojus, bet ir didinti dirbančiųjų įstaigoje pasitenkinimą darbu bei emocinį įsipareigojimą.
3. Remiantis moksline literatūra, galima rasti įvairių tyrėjų tyrimų, kurie bandė ir bando atsakyti į klausimą - ar egzistuoja ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui. Masale, R., Barkhuizen, E.N., Schutte, N.E., & Van der Sluis, L. (2021) atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog darbo kontrolės lokusas reguliuoja darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykius ir iš dalies lemia pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo ryšį. 2018 m. K. Schwaiger ir A. Zehrer atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi įtakos pasitenkinimui darbu ir kaip strateginį elementą esamų darbuotojų išlaikymui, nurodė vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą. 2013 m. B. Chhabra atliko tyrimą, kurio metu nustatė, jog pasitenkinimas darbu ir darbo kontrolės lokusas buvo teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu.
4. Kadangi analizuojamoje mokslinėje literatūroje nerasta atliktų tyrimų, kuriuose būtų iširtas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui, tad, šioms sąsajoms iširti suformuotas tyrimo modelis ir atliktas jį pagrindžiantis tyrimas.
5. Vykdamas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui tyrimą, jame dalyvavo 384 Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai.
6. Atsižvelgiant į gautas vidurkių reikšmes, darytina išvada, jog Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai tiek vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, emocinį įsipareigojimą, darbo kontrolės lokusą vertina pakankamai palankiai (skalėje nuo 1 iki 5). Vidinis darbdavio įvaizdžio patrauklumas – vertinamas, kaip reikšmingiausias,

kas tikėtinai reiškia, jog pastarasis turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, emociniam įsipareigojimui bei gauta reikšmė parodo, jog dominuoja vidinis kontrolės lokusas, kas reiškia, jog darbuotojai palankiai vertina darbo aplinką.

7. Šis tyrimas pateikė įrodymų, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Hipotezė H1) bei emociniu įsipareigojimu (Hipotezė H2). Iškelta Hipotezė H3, apie teigiamus ryšius tarp pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, taip pat pasitvirtino. Šios hipotezės gauti rezultatai patvirtina tyrėjos Chhabra (2019) atlikto tyrimo rezultatus, kuriais buvo įrodyta, jog labai svarbu suprasti pasitenkinimo darbu įtaką emociniam įsipareigojimui.
8. Atlikus moderatoriaus analizę, paaiškėjo, jog darbo kontrolės lokuso sąveikos efektas nepasitvirtino ($p > 0,05$) t. y. darbo kontrolės lokusas ne turi moderacinio poveikio kintamųjų, t. y. pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo sąsajoms.
9. Atlikus mediacijos analizę paaiškėjo, jog mediacijos modelis pasitvirtino, nes buvo gauti patvirtinantys įrodymai, jog bendras poveikis (Hipotezė H5 - vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant pasitenkinimui darbe) statistiškai reikšmingai pagrįstas ($p = .0000$), jis sudaro 31 proc. Tiesioginis vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikis emociniam įsipareigojimui sudaro 5 proc. o netiesioginis poveikis, t. y. pasitenkinimo darbu poveikis – 26 proc. Apatinis ir viršutinis pasikliautinųjų intervalų lygiai rodo, jog netiesioginis poveikis – aiškiai reikšmingas.
10. Taikant skirtingus tyrimo metodus, pavyko gauti pagrįstų įrodymų, jog tarp tyrime naudojamų kintamųjų, t. y. vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai, išskyrus, tai, jog nepasitvirtino, bent jau šiame tyrime, Hipotezės H4 nuostata, kuri teigė, jog darbo kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo: esant stipriam vidiniam lokusui, ryšys - stiprėja, esant išoriniam – silpnėja.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo gautas išvadas, kurios patvirtino, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, Asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovai galėtų atsižvelgti į gautas tyrimo išvadas priimant strateginius sprendimus, susijusius su vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo didinimu. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas formuojant įstaigos politiką, kuri ugdytų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Juk ne tik atlyginimas ar darbo sąlygos skatina geresnius santykius tarp bendradarbių bei vadovų. Svarbų vaidmenį atlieka organizacijos kultūra. Darbuotojui yra svarbu, turėti funkcinę autonomiją, lankstumą savo veiksmuose, nuosavybės jausmą, dirbant savo darbą. Pastarieji, kuriems rūpi organizacijos gerovė, įdės daugiau pastangų į savo kasdienį darbą ir tokiu būdu pasieks gerų rezultatų. Nepaisant to, kad darbdaviams tai gali kelti iššūkius - reikia įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti tobulėjimo galimybes, sudaryti palankią darbo aplinką, skaidrų veiklos vertinimą, sąžiningą atlyginimą už darbą - ilgainiui atneš abipusę naudą, tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai. Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas turi būti laikomas pagrindiniu, stipriu, naudingu veiksmu, turinčiu įtakos esamų darbuotojų vertybiniais sprendimams, nes iš esmės atspindi organizacijos tapatybę ir kultūrą (Santiago, J.,2019), nes darbuotojai – vieni svarbiausių kiekvienos organizacijos reprezentatorių.

Reziumuojant teikiamus pasiūlymus – didžiausias vadovų dėmesys turi būti sukonzentruotas į trijų, pagrindinių aspektų sukūrimą:

- ✓ geros darbo aplinkos;
- ✓ gerų darbo santykių;
- ✓ geros komandinės atmosferos įstaigoje.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Abdulrahman Abdullah Alsughayir (2020) The effect of emotional intelligence on organizational commitment: Understanding the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters* 11 (2021) 1309–1316. Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/345743804>

Abdullah A. Aldousari, Alan Robertson, Mohd Shukri Ab Yajid, and Zafar U. Ahmed (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management* 2017, VOL. 22, NO. 3, 153–170 . Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>

Abdullah, A. (2011). Evaluation of Allen and Meyer Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*, 1(3), pp. 80-86. Žiūrėta 2022-05-30. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.22610/jevr.v1i3.13>

Abouraija, M. and Othman, S. (2017) Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423. Žiūrėta 2022-05-11. Prieiga internetu: doi: [10.4236/ajbm.2017.74029](https://doi.org/10.4236/ajbm.2017.74029)

Ambler, T. & Barrow, S., (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206.

Alves P, Santos V, Reis I, Martinho F, Martinho D, Correia Sampaio M, José Sousa M, Au-Yong-Oliveira M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*. 12(23):9993. Žiūrėta 2021-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/su12239993>

Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5–21. Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.01>

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. Žiūrėta 2021-12-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. Žiūrėta 2022-05-05. Prieiga internetu. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)

Bakanauskienė I., Barkauskė L. (2021). Patrauklus darbdavys L IT sektoriaus darbuotojų požiūriu Lietuvos tyrimas. *Regional Formation and Development Studies*. Vol.34, Issue 2 (2021), pp. 6-17. Žiūrėta 2021-11-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2240>

Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing—Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291. Žiūrėta 2021-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>

Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27 , p. 625–641.

Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215. Žiūrėta 2021-11-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>

Berton P., Ewing M., Hah L. L. (2005) Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. January 2005 *International Journal of Advertising* 24(2):151-172. Žiūrėta 2021-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bhasin, J., Mushta, S., & Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432.

Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.

Brown T., Gina G. Barker (2019). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Small Business Perspective. *ABR Journal Articles*, Vol. 9, No. 1. Žiūrėta 2021-12-08. Prieiga internetu: <https://journals.sfu.ca/abr/index.php/abr/article/view/235>

Bektaş Ç. (2017), Explanation Of Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model, *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)* (2017), 5(3), 627-639. Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>

Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.

Chhabra B. (2019) "Locus of Control as a Moderator in the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Study of Indian IT Professionals", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(2), pp. 25-41. Žiūrėta 2021-11-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/omee.2013.4.2.14248>

Coaley, Patricia Callanan. Examining employer-brand benefits through online employer reviews (2019). *Theses and Dissertations*. 1044. Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1044>

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.

Da Silva, N., Hutcheson, J., & Wahl, G. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(2), 145-161.

Dabirin, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. Žiūrėta 2022-05-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

Deepa R., Rupashree Baral (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review* 18(3S) 75S–94S© 2017 IMI SAGE Publications sagepub.in/home.nav. Žiūrėta 2021-11-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>

Drūteikienė G., Paulauskaitė L., Marčinskas A. (2007). Darbdavio įvaizdis Lietuvoje: ekonominis kontekstas. Žiūrėta 2021-11-07. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/342092408_Darbdavio_ivaizdis_Lietuvoje_ekonominis_kontekstas

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23. Žiūrėta 2021-11-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

Eger, L., Mičák, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. Žiūrēta 2022-05-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>

Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M., Blasco F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly* (2016) 19, 40-54.

Guest, D. E. & Conway, N. (2006). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. Žiūrēta 2021-11-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>

GuiXia, W., Basri, R., & Jusoh, R. (2019). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Lecturers in Heilongjiang Province, China. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 99-118. Žiūrēta 2021-12-17. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i11/6533>

Gunelius S. (2019). 5 Key Benefits of Internal Brand Building. Žiūrēta 2022-01-10. Prieiga internetu: <https://www.womenonbusiness.com/5-key-benefits-internal-brand-building/>

Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M., Blasco F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. Žiūrēta 2021-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>

Hanin, D., Stinglhamber, F. and Delobbe, N., (2013). The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), pp.57–83. Žiūrēta 2021-12-15. Prieiga internetu: <http://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>

Heni Yuwono, Anis Eliyana, Agung Dharmawan Buchdadi, Hamidah, Tuty Sariwulan, Rizki Johan Handicapilano (2020). The Effect of Locus of Control on Employees' Job Satisfaction. *Sys Rev Pharm* 2020; 11(8):43-50. Žiūrēta 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://www.sysrevpharm.org/articles/the-effect-of-locus-of-control-on-employees-job-satisfaction.pdf>

Hulberg, J. (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study // *Journal of Brand Management*. Vol. 14, No.1, p. 60–73. Žiūrēta 2021-12-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1057/palgravebm.2550054>

Hoppe, D. (2018), "Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 452-467. Žiūrēta 2021-12-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>

Chang Aihwa., Chiang Hsu-Hsin., Han Tzu-Shian.,(2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 5, 2012, pp. 626-662, Emerald Group Publishing Limited 0309-0566. Žiūrēta 2021-12-15. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211212458>

Chhabra B. (2013). Locus of control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: a study of Indian. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 2013, Vol. 4, No. 2 (8), ISSN 2029-4581.

Chhabra, N. L. & Sharma, S.,(2014.) Employer branding: a strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp. 48-60.

Ibrahim, N. (2017). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income. *Contemporary Management Research*, 13(2). Žiūrēta 2021-12-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.7903/cmr.17430>

Yameen, M., Bharadwaj, S. and Ahmad, I. (2021). University brand as an employer: demystifying employee attraction and retention. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 26-41. Žiūrēta 2021-11-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0061>

Jucevičius G., Bakanauskienė I., Brasaitė D., Bendaravičienė R., Linkauskaitė U., Staniulienė S., Stonkutė E., Vveinhardt J., Žirgūtis V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija. Žiūrēta 2021-12-09. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.7220/9786094673108>

Judge, T., Bono, J., & Locke, E., (2000), 'Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics', *Journal Of Applied Psychology*, 85, 2, pp. 237-249

Kamdron T. (2015), Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. Žiūrēta 2022-04-20. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/305072649>

Kaur J., Syal G., (2017). Determinative Impact of Employer Attractiveness Dimensions of Employer Branding of Employee Satisfaction in The Banking Industry in India. Žiūrēta 2021-12-06. Prieiga internetu: <https://srcc.edu/system/files/Article-No7-Determinative-impact-of-employer-attractiveness.pdf>

Kaur P., Mittal A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal* 13(1):115-122. Žiūrēta 2022-05-15. Prieiga internetu: DOI:[10.2174/1874350102013010115](https://doi.org/10.2174/1874350102013010115)

Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. (2013). Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 146-159. Žiūrēta 2022-05-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/pa.1470>

Koberg, S. C.; Chusmir, L. H. (1987). Organisational culture relationships with creativity and other job-related variables, *Journal of Business Research* 15: 397–409. Žiūrēta 2021-11-18. Prieiga internetu: [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90009-9](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(87)90009-9)

Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 86-104.

Lievens F., Slaughter J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. Article in *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. April 2016. Žiūrēta 2021-12-18. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/289556181>

Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating Employees to “Live the Brand”: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25, No. 9-10, p. 893–907. Žiūrēta 2021-11-25. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>

Martins H., Proença T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal–Economics & Management*. 471(1):1-23. Žiūrēta 2022-05-10. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/320643153>

Masale, R., Barkhuizen, E.N., Schutte, N.E., & Van der Sluis, L. (2021). Relating job satisfaction and organisational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 47(0), a1832. Žiūrēta 2021-12-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1832>

Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2019). Reviewing Internal Employer Branding: A Sustainable Employee Retention Management Strategy. *International Journal of Multidisciplinary*, 4(6), 301- 306.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 33-49). New York: Oxford University Press.

Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Mile End, Australia: Collective Learning Australia.

Monteiro B, Santos V, Reis I, Sampaio MC, Sousa B, Martinho F, José Sousa M, Au-Yong-Oliveira M. Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*. (2020); 11(12):574. Žiūrėta 2022-01-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/info11120574>

Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.

Murthy L., Nigam R., Dr. Poornima Tapas (2020). Locus of Control - Impact on Planned Behavior and Decision Making in Working Women. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 2020; Vol 19 (Issue 4): pp. 4393-4404. Žiūrėta 2021-1-0-15. Prieiga internetu: doi: 10.17051/ilkonline.2020.04.764845.

Nguyen Minh Ha, N.v. Luan, Bui Thanh Khoa (2021). Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study. *Journal of System and Management Sciences* Vol. 11 (2021) No. 1, pp. 97-123. Žiūrėta 2021-12-17. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.33168/JSMS.2021.0107>

Nguyen Minh Ha, Nguyen Vinh Luan, Nguyen Minh Trung (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, 11(1), 3-18. Žiūrėta 2022-05-20. Prieiga internetu:

a. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.1367.2021>

Olonade, Z. O., Ajibola, K. S., Oyewumi, O. O., Olusesi, L. D., & Bamidele, D. E. (2020). Link between Employees' Locus of Control, Job Satisfaction, and Job Stress among Teachers: A Survey Analysis in Osun State of Nigeria. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 2(1), 13–26. Žiūrėta 2022-05-08 Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3126/qjmss.v2i1.29015>

Padmanabhan S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences* 2 (2021) 100026. Žiūrėta 2021-12-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100026>

Pankhuri Jaswal, Sonali Bhattacharya (2021). Employer Branding-An Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial. *Revista geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*. Vol. 11 No. 4 (2021). Žiūrėta 2021-11-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2577>

Pavalache-Ilie, M., & Ursu, G. (2016). Burnout, Locus of Control and Job Satisfaction. a Study on High School Teachers. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9(1).

Pawar, A. and Charak, K. (2016). Prominence of Employee Value Proposition on Employer Branding in Business Development. *International Research Journal of Business and Management*, 9(2): 14-19. Žiūrėta 2021-12-17. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/339956315>

Permata Sari, D., & lima Krisna, N. (2021). A Review Literature Employee Performance Mode: Locus of Control, Motivation, Job Satisfaction and Compensation. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(5), 872-881. Žiūrėta 2022-05-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i5.943>

Pingle, S. & Sharma, A., (2013), 'External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India', Journal Of Contemporary Management Research, 7, 1, pp. 78-95

Radzevičienė A., Bernatavičiūtė G. (2020). Vertės pasiūlymo adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms darbdavio prekės ženklo kūrimo kontekste. 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija Proceedings of the 23th Conference for Junior Researchers „Science – Future of Lithuania“. Actualities of Organizational Development Management. Žiūrėta 2021-11-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.002>

Rajesh Prettypal Singh (2021). Employer Branding Literature Review.. Journal of Human Resource, Vol1, No2. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>

Ramalho Luz, C.M.D., Luiz de Paula, S. and de Oliveira, L.M.B. (2018), "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover", Revista de Gestão, Vol. 25 No. 1, pp. 84-101. Žiūrėta 2022-01-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80: Whole no. 609.

Shannak R. O. and Al-Taher A. (2012). Factors affecting Work Locus of Control: An Analytical and Comparative Study. Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 2, 2012. Žiūrėta 2021-11-18. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/257947305>

Saha, S., & Kumar, S. P. (2015). Assessing the relationship between participation in decision making, job satisfaction and multiple commitments. OPUS: HR Journal, 6, 18-37.

Samuel, T.D., Onuoha, U.D. and Ojo, I.A. (2014) Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Study of Library Personnel in Private Universities in Ogun State, Nigeria. Open Access Library Journal, 1: e687. Žiūrėta 2022-05-02. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1100687>

Santiago, J. (2019), "The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 28 No. 2, pp. 142-157. Žiūrėta 2022-05-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>

Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.

Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Christopher, J. (2020). Creating job satisfaction in a strict organization. *Opcion*, 36(SpecialEdition27), 376–385.

Sharma R. , Rana G., Jain V., Sharma. S. R. (2020). Employer Branding: Strategy for Improving Organizational Commitment in Indian IT Sector. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(6), 7283 - 7293. Žiūrēta 20-21-12-19. Prieiga internetu: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2105>

Schlager T., Bodderas M., Maas P. and Cachelin J. L. (2011). *Journal of Services Marketing*, 25/7 (2011) 497–508. Emerald Group Publishing Limited ISSN 0887-6045. Žiūrēta 2021-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>

Schwaiger K., Zehrer A. (2018). The relationship between employer image and employee commitment in family-run hospitality firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, ISSN:1750-6182. Žiūrēta 2021-11-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2020-0238>

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, London.

Srivastava, S. (2012). Workplace passion as a moderator for workplace deviant behaviour–job satisfaction relationship: A comparative study between public sector and private sector managers. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8, 517-523.

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Žiūrēta 2021-01-08. Prieiga internetu: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sturges, J.; Guest, D.; Conway, N.; Davey, K.M. What difference does it make? A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment in the early years of work. *Academy of Management Proc.* (2002), 23, B1–B6

S. Pavan Kumar and Shilpi Saha (2017:1-13) Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. *SAGE Open*. Žiūrēta 2022-05-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2158244017733030>

Vandenabeele W and Jager S (2020) Government Calling Revisited: A Survey-Experiment on the Moderating Role of Public Service Motivation in Assessing Employer

Attractiveness. *Front. Psychol.* 11:559011. Žiūrėta 2021-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559011>

Van Hove, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 366-375.

Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348.

Tang Y, Shao Y-F and Chen Y-J (2019) Assessing the Mediation Mechanism of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Innovative Behavior: The Perspective of Psychological Capital. *Front. Psychol.* 10:2699. Žiūrėta 2021-11-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S-206S.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.

Thomas W. H. Ng, Kelly L. Sorensen, Lillian T. Eby (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 27, 1057–1087. Žiūrėta 2021-11-26. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.416>

Wardani L. M. I., Oktafianysyah D. (2020). Employer Branding and Work Engagement in Non-Bank Financing Company. *Jurnal Psikologi*, vol 19, N. 2, pp.152-173, Sep. 2020. Žiūrėta 2022-05-25. Prieiga internetu <https://doi.org/10.14710/jp.19.2.152-173>

Weiss D. J., Dawis R. V., England G.W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I., 2010, 'Employer branding: strategic implications for staff recruitment', *Journal Of Marketing Management*, 26, 1/2, pp. 56-73

Žarnauskaitė M. (2017). "Shaping an attractive image of an employer: reaching Lithuania's gen Y specialists", *Information & Media*, 770, pp. 106-122. Žiūrėta 2021-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.1070>

**VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PATRAUKLUMO IR DARBUOTOJŲ
PASITENKINIMO DARBU BEI EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO SANTYKIS
MODERUOJANT DARBO KONTROLĖS LOKUSUI**

Edita Gailiušienė

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovė: Dr. Profesorė Greta Drūteikienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

82 puslapiai, 15 lentelės, 7 paveikslai, 105 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: mokslinė literatūros analizė, atliktas tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros analizėje pateikiama vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo sampratų bei vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo formavimo ir valdymo; vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo poveikio bei ryšių su darbuotojų pasitenkinimu bei emociniu įsipareigojimu ir ryšių tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui, apžvalga.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo atliktas vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant kontrolės lokusui, tyrimas. Parengta anketinė apklausa, kurios pagrindinis tikslas – nustatyti santykį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo, moderuojant darbo kontrolės lokusui. Tyrime dalyvavo 384 Asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai. Gauti tyrimo rezultatai buvo lyginami su panašiais tyrimais, atliktais kitose Europos šalyse. Atlikta statistinė

duomenų tyrimo analizė, kurios metu gauti duomenys buvo apdorojami IBM SPSS Statistics 29.0 programos versija. Kintamųjų moderatoriaus analizė atlikta naudojant SPSS programai skirta Andrew F. Hayes (2022) PROCESS versijos 4.1 makrokomandą. Likerto skalių išlyginimui nustatyti buvo naudojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris visais atvejais buvo didesnis už 0,7, o tai rodo, kad naudotos skalės buvo nuoseklios. Tyrime naudojamų kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti, naudoti sekantys statistinės analizės metodai:

1. Duomenų normalumo testai;
2. Sociodemografinių charakteristikų įtakos kintamiems nustatymui - dviejų nepriklausomų imčių T-kriterijaus, ANOVA vienfaktorinės dispersinės analizės (taikant Bonferroni kriterijų);
3. Regresijos analizė;
4. Moderacijos – kintamųjų sąveikos analizė;
5. Mediacijos - tarpinio kintamojo, esančio tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo analizė;
6. Pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Atliktas tyrimas pateikė įrodymų, jog vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei emociniu įsipareigojimu, tačiau darbo kontrolės lokuso sąveikos efektas minėtiems kintamiesiems nepasitvirtino.

Išvadose ir pasiūlymuose apibendrinamos pagrindinės literatūros analizės sąvokos bei atlikto tyrimo rezultatai, apribojimai bei tolesnio tyrimo kryptys. Tyrimo pasiūlymai, įstaigų vadovams, gali padėti priimant strateginius sprendimus, susijusius su vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo gerinimu bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo didinimu.

Raktiniai žodžiai: Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumas, pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, darbo kontrolės lokusas.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INTERNAL ATTRACTIVENESS OF THE
EMPLOYER'S IMAGE AND THE SATISFACTION OF EMPLOYEES WITH WORK AND
EMOTIONAL COMMITMENT BY MODERATING THE WORK LOCUS OF CONTROL**

Edita Gailiušienė

Master Thesis

Human resource management program

Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University

Supervisor: Dr. Profesorė Greta Drūteikienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

82 pages, 15 charts, 7 pictures, 105 references.

The main goal of this master's thesis is to determine the relationship between the attractiveness of the employer's internal image and employee job satisfaction and emotional commitment, moderated by the locus of control at work. The work consists of three main parts: scientific literature analysis, conducted research and its results, conclusions, and proposals.

The analysis of the scientific literature presents the concepts of the attractiveness of the employer's internal image, employee job satisfaction and emotional commitment, and the formation and management of the attractiveness of the employer's internal image; an overview of the impact of internal employer image attractiveness and relationships with employee satisfaction and emotional commitment and the relationships between employer internal image attractiveness, employee job satisfaction and emotional commitment, moderated by locus of control at work.

After the analysis of the scientific literature, a study of the attractiveness of the employer's internal image, employee job satisfaction and emotional commitment, moderated by the locus of control, was conducted. A questionnaire survey was prepared, the main purpose of which is to determine the relationship between the attractiveness of the employer's internal image and the employees' job satisfaction and emotional commitment, moderated by the locus of control at work. 384 employees of Personal Health Care Institutions participated in the study. The obtained research results were

compared with similar studies conducted in other European countries. Statistical analysis of data research was performed, during which the obtained data were processed by IBM SPSS Statistics 29.0 program version. Moderator analysis of variables was performed using Andrew F. Hayes' (2022) PROCESS macro for SPSS version 4.1. Cronbach's alpha coefficient was used to determine the alignment of the Likert scales, which was greater than 0.7 in all cases, indicating that the scales used were consistent. The following statistical analysis methods were used to determine the interrelationships between the variables used in the study:

1. Data normality tests;
2. Determination of the influence of sociodemographic characteristics on variables - T-criterion of two independent samples, ANOVA one-factor variance analysis (using the Bonferroni criterion);
3. Regression analysis;
4. Moderations - analysis of interaction between variables;
5. Mediation - analysis of the intermediate variable between the independent variable and the dependent variable;
6. Presented conclusions and proposals.

The conducted research provided evidence that the attractiveness of the employer's internal image is positively related to employees' job satisfaction and emotional commitment, but the interaction effect of the locus of work control for the aforementioned variables was not confirmed.

The conclusions and proposals summarize the main concepts of literature analysis and the results, limitations and directions of further research. The suggestions of the research can help managers of institutions in making strategic decisions related to improving the attractiveness of the employer's internal image and increasing employee job satisfaction and emotional commitment.

Keywords: attractiveness of the employer's internal image, job satisfaction, emotional commitment, locus of control at work.

PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Edita Gailiūšienė, Vilniaus universiteto „Žmogiškųjų išteklių valdymo“ programos magistrantė. Atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio objektas - vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio įsipareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui.

Prašau Jūsų atsakyti į anketos klausimus. Anketos užpildymas truks iki 10 minučių. Apklausa anoniminė. Apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams.

Iš anksto dėkoju už dalyvavimą ir bendradarbiavimą.

Prašau įvertinkite visus teiginius, susijusius su vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą lemiančiais veiksniais, prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite teiginį, labiausiai atitinkantį Jūsų asmeninę nuomonę.

Teiginiai	Labai patenkintas	Patenkintas (-a)	Nei patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)	Nepatenkintas (-a)	Labai nepatenkintas (-a)
1. Organizacija sukuria malonią darbo aplinką					
2. Dirbu įdomioje ir jaudinančioje aplinkoje					
3. Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas					
4. Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas					
5. Dirbu organizacijoje, kurioje - geri santykiai su vadovais					
6. Dirbu organizacijoje, kurioje - geri santykiai su kolegomis					
7. Dirbu organizacijoje, kurioje - palaikantis ir skatinantis kolektyvas					
8. Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumo naudojimą					
9. Organizacija sukuria teigiamą atmosferą					
10. Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas					
11. Dirbu organizacijoje, kurioje suteikiamos paaukštėjimo perspektyvos					
12. Dirbu organizacijoje, kurioje galiu prisiliesti prie kitų organizacijoje vykstančių procesų					
13. Dirbu organizacijoje, kurioje darbas sukelia pasitenkinimą savimi					
14. Dirbu organizacijoje, kurioje darbas sukelia pasitikėjimą savimi					

15. Organizacija moka didesnę nei vidutinį darbo užmokestį					
16. Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties					
17. Organizacijoje galiu pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose					
18. Dirbu organizacijoje, kurioje kitus galiu išmokyti to, ką moku pats					
19. Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą					
20. Organizacija - socialiai atsakinga					
21. Organizacija - orientuota į klientą					
22. Dirbu inovatyvioje organizacijoje, kuri orientuota į ateitį					
23. Didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje					
24. Organizacija - laikoma puikiu darbdaviu					
25. Dirbti šioje organizacijoje rekomenduočiau ir kitiems					

Prašau įvertinkite visus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu darbu, prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite teiginį, labiausiai atitinkantį Jūsų asmeninę nuomonę.

Dabartiniame darbe...	Labai patenkintas	Patenkintas (-a)	Nei patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)	Nepatenkintas (-a)	Labai nepatenkintas (-a)
1. Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)					
2. Galimybe dirbti savarankiškai					
3. Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą					
4. Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse					
5. Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams					
6. Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimančiam sprendimus					
7. Galimybe dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei					
8. Galimybe turėti pastovų darbą					
9. Galimybe dirbti kitų žmonių labui					
10. Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti					
11. Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus					
12. Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
13. Savo atlyginimu ir darbo krūviu					
14. Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis					
15. Suteikta laisve priimti sprendimus					
16. Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti					
17. Darbo sąlygomis					
18. Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje					
19. Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą					
20. Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)					

Prašau įvertinkite visus teiginius, susijusius su Jūsų emociniu įsipareigojimu organizacijai, prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite teiginį, labiausiai atitinkantį Jūsų asmeninę nuomonę.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Būčiu labai laimingas (-a), jei likusią karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje					
2. Organizacijoje kylančias problemas priimu kaip savo					
3. Aš ne esu susaistytas tvirtais priklausomybės saitais su organizacija, kurioje dirbu					
4. Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie organizacijos, kurioje dirbu					
5. Aš nesijaučiu kaip šeimos narys šioje organizacijoje					
6. Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia					

Prašau įvertinkite visus teiginius, susijusius su Jūsų įsitikinimais darbo atžvilgiu, prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite teiginį, labiausiai atitinkantį Jūsų asmeninę nuomonę.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Daugelyje darbų žmonės gali įgyvendinti bet ką, ką siekia įgyvendinti					
2. Jeigu žinosite, ko norite iš darbo, galite surasti darbą, kuris jums padės tai įgyvendinti					
3. Norimo darbo gavimas dažniausiai - sėkmės klausimas					
4. Paaukštinimas darbe - dažniausiai sėkmės reikalas					
5. Paaukštinami tie žmonės, kurie gerai dirba savo darbą					
6. Reikalinga didelė sėkmė norint būti išsiskiriančiu darbuotoju daugelyje darbų					
7. Žmonėms, kurie gerai atlieka savo darbus, paprastai būna atlyginta					
8. Pagrindinis skirtumas tarp daug ir mažai uždirbančių žmonių - sėkmė					

Prašau prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėti atsakymą.

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 25-34 m.
- 35-44 m.
- 45-54 m.
- 55-64 m.
- 65 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita (prašome įrašyti): _____

Jūsų darbo patirtis organizacijoje:

- Iki 1 m.
- 1 iki 5 m.
- 6 iki 10 m.
- 10 m. ir daugiau

Jūs pareigybė:

- Administracijos darbuotojas (-a)
- Slaugytojas (-a)
- Gydytojas (-a)

Įstaigos dydis:

- 1-9 darbuotojai
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 darbuotojų ir daugiau

PRIEDAS Nr. 2

EMPLOYER ATTRACTIVENESS SCALE

- 1 Recognition/appreciation from management
- 2 A fun working environment
- 3 A springboard for future employment
- 4 Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization
- 5 Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization
- 6 Gaining career-enhancing experience
- 7 Having a good relationship with your superiors
- 8 Having a good relationship with your colleagues
- 9 Supportive and encouraging colleagues
- 10 Working in an exciting environment
- 11 Innovative employer – novel work practices/forward-thinking
- 12 The organization both values and makes use of creativity
- 13 The organization produces high-quality product and services
- 14 The organization produces innovative products and services
- 15 Good promotion opportunities within the organization
- 16 Humanitarian organization – gives back to society
- 17 Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution
- 18 Opportunity to teach others what you have learned
- 19 Acceptance and belonging
- 20 The organization is customer-oriented
- 21 Job security within the organization
- 22 Hands-on inter-department experience
- 23 Happy work environment
- 24 An above average basic salary
- 25 An attractive overall compensation package

Šaltinis: Berton P., Ewing M., Hah L. L. (2005) Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. January 2005 International Journal of Advertising 24(2):151-172. Žiūrėta 2021-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

PRIEDAS Nr. 3

AFFECTIVE COMMITMENT SCALE

1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel like "part of my family" at this organization.
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization.
5. This organization has a great deal of personal meaning for me.
6. I do not feel a strong sense of belonging to this organization.

Šaltinis: Abdullah, A. (2011). Evaluation of Allen and Meyer Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*, 1(3), pp. 80-86. Žiūrēta 2022-05-30. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.22610/jevr.v1i3.13>

PRIEDAS Nr. 4

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (SHORT – FORM)

On my present job, this is how I feel about

1. Being able to keep busy all the time
2. The chance to work alone on the job
3. The chance to do different things from time to time
4. The chance to be "somebody" in the community
5. The way my boss handles his/her workers
6. The competence of my supervisor in making decisions
7. Being able to do things that don't go against my conscience
8. The way my job provides for steady employment .
9. The chance to do things for other people .
10. The chance to tell people what to do
11. The chance to do something that makes use of my abilities
12. The way company policies are put into practice
13. My pay and the amount of work I do
14. The chances for advancement on this job
15. The freedom to use my own judgment
16. The chance to try my own methods of doing the job
17. The working conditions
18. The way my co-workers get along with each other
19. The praise I get for doing a good job
20. The feeling of accomplishment I get from the job

Šaltinis: Minnesota satisfactoriness Scale (1977). Vocational Psychology Research UNIVERSITY

OF MINNESOTA. Žiūrėta 2021-12-15. Prieiga internetu:

https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/mss_1977.pdf

PRIEDAS Nr. 5

WORK LOCUS OF CONTROL SCALE - 8

1. On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to accomplish
2. If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you
3. Getting the job you want is mostly a matter of luck
4. Promotions are usually a matter of good fortune
5. Promotions are given to employees who perform well on the job
6. It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs
7. People who perform their jobs well generally get rewarded
8. The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck

Šaltinis: Paul Spector (1988). Work Locus of Control Scale WLCS. Industrial and Organizational Psychology. Žiūrėta 2021-12-20. Prieiga internetu: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/work-locus-of-control-scale-wlcs/>

PRIEDAS Nr. 6

Moderatoriaus analizė „Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio išpareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui.“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : EIsuma
X : PDsuma
W : WLCSsuma

Sample
Size: 384

OUTCOME VARIABLE:
EIsuma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9267	.8589	6.3490	770.7536	3.0000	380.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-7.9978	3.1406	-2.5466	.0113	-14.1729	-1.8227
PDsuma	.2247	.0501	4.4809	.0000	.1261	.3233
WLCSsuma	.4583	.1331	3.4435	.0006	.1966	.7199
Int_1	-.0001	.0018	-.0510	.9594	-.0037	.0035

Product terms key:
Int_1 : PDsuma x WLCSsuma

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PDsuma	WLCSsuma	Int_1
constant	9.8633	-.1488	-.3895	.0056
PDsuma	-.1488	.0025	.0052	-.0001
WLCSsuma	-.3895	.0052	.0177	-.0002

Int_1 .0056 -.0001 -.0002 .0000

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0000	.0026	1.0000	380.0000	.9594

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

PRIEDAS NR. 7

Mediatoriaus analizė „Vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų emocinio išpareigojimo santykis, moderuojant darbo kontrolės lokusui.“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : EIsuma
X : VDIPsuma
M : PDsuma

Sample
Size: 384

OUTCOME VARIABLE:
PDsuma

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.9408 .8851 25.6840 2941.5867 1.0000 382.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant -.0047 1.3082 -.0036 .9972 -2.5768 2.5675
VDIPsuma .7750 .0143 54.2364 .0000 .7469 .8031

Standardized coefficients
coeff
VDIPsuma .9408

Covariance matrix of regression parameter estimates:
constant VDIPsuma
constant 1.7114 -.0183
VDIPsuma -.0183 .0002

OUTCOME VARIABLE:

EIsuma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9032	.8158	8.2638	843.7147	2.0000	381.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-8.4871	.7420	-11.4374	.0000	-9.9461	-7.0281
VDIPsuma	.0500	.0239	2.0922	.0371	.0030	.0970
PDsuma	.3465	.0290	11.9401	.0000	.2895	.4036

Standardized coefficients

	coeff
VDIPsuma	.1357
PDsuma	.7744

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VDIPsuma	PDsuma
constant	.5506	-.0059	.0000
VDIPsuma	-.0059	.0006	-.0007
PDsuma	.0000	-.0007	.0008

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1.7996	1.0000	380.0000	.1806

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

EIsuma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8642	.7469	11.3263	1127.1479	1.0000	382.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-8.4887	.8687	-9.7714	.0000	-10.1968	-6.7806
VDIPsuma	.3186	.0095	33.5730	.0000	.2999	.3372

Standardized coefficients

	coeff
VDIPsuma	.8642

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VDIPsuma
constant	.7547	-.0081
VDIPsuma	-.0081	.0001

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	PDsuma	EIsuma
PDsuma	1.0000	.0000
EIsuma	.0000	1.0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.3186	.0095	33.5730	.0000	.2999	.3372	.8642

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.0500	.0239	2.0922	.0371	.0030	.0970	.1357

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PDsuma	.2685	.0220	.2255 .3114

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PDsuma	.7285	.0584	.6135 .8416

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----