

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Daiva Skarupskienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbdavio prekės ženklo poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo	The impact of an employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement
---	--

Darbo vadovas: **Prof. Greta Drūteikienė**

Vilnius, 2022

TURINYS

IVADAS.....	5
1. TEORINIAI DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ ASPEKTAI.....	8
1.1. Darbdavio prekės ženklo samprata ir kiti jo aspektai	8
1.2. Psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos	14
1.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata	19
1.4. Darbdavio prekės ženklo poveikio sąsajos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.....	23
2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO POVEIKIO RYŠIUI TARP PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....	27
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės.....	27
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai.....	30
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	34
2.4. Tyrimo ribotumas	35
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	36
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	36
3.2. Naudotų skalių patikimumo vertinimas.....	37
3.3. Duomenų normalumo vertinimas	38
3.4. Kintamųjų vidurkiai.....	39
3.5. Demografinių duomenų pasiskirstymas	40
3.6. Darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimas	47
3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	54
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:.....	57
SANTRAUKA	61
SUMMARY	63
PRIEDAI	65
1 priedas. Empirinio tyrimo klausimynas	65
2 priedas. Tyrimo kintamųjų duomenų normalumo histogramos	69
3 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų lytimi	73
4 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų amžiaus grupėmis	75
5 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų išsilavinimu	81
6 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų darbo stažu organizacijoje	87
7 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su organizacijos sektoriaus tipu.....	91
8 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su organizacijos dydžiu	93
9 priedas. Moderacinių (W1, W2, W3, W4, W5) efektų grafikai	98

LENTELIŲ SĄRAŠAS:

- 1 lentelė. *Lietuviškojo psichologinio įgalinimo modelio dimensijų aprašymas*
- 2 lentelė. *Įvairių autorių priimtos darbuotojų įsitraukimo į darbą sąlygos ir apibrėžimai (2002-2018 m.)*
- 3 lentelė. *Dažniausiai moksliniuose darbuose cituojamų autorių įsitraukimo į darbą apibrėžimai*
- 4 lentelė. *Darbdavio prekės ženklo vertinimo klausimynas*
- 5 lentelė. *Utrechtto įsitraukimo į darbą skalė (UWES-9)*
- 6 lentelė. *Patikslintas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas*
- 7 lentelė. *Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida*
- 8 lentelė. *Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos (N=429)*
- 9 lentelė. *Tyrime naudotų skalių patikimumo (Cronbach alfa) koeficientų palyginimas su konstrukto autorių*
- 10 lentelė. *Tyrimo duomenų normalumo testų rezultatai*
- 11 lentelė. *Tyrimo duomenų kintamųjų asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientų reikšmės*
- 12 lentelė. *Konstrukto vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir skalių vertės*
- 13 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį (N=429)*
- 14 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų amžiaus grupes (N=429)*
- 15 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą (N=429)*
- 16 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos sektoriaus dydį (N=429)*
- 17 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos sektoriaus tipą (N=429)*
- 18 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos dydį (N=429)*
- 19 lentelė. *Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbdavio prekės ženklas*
- 20 lentelė. *Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatoriai – atskiri darbdavio prekės ženklo elementai*
- 21 lentelė. *Daugianarės regresijos modelio rezultatai*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS:

- 1 paveikslas. *Darbdavio prekės ženklo naudų aspektai*
- 2 paveikslas. *Darbdavio prekės ženklo dimensijos*
- 3 paveikslas. *Darbdavio prekės ženklą įtakojantys faktoriai*
- 4 paveikslas. *Darbdavio prekės ženklo gerinimo veiksniai*
- 5 paveikslas. *Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo modelis*
- 6 paveikslas. *Įsitraukusio į darbą darbuotojo charakteristikos*
- 7 paveikslas. *Konceptualus modelis*
- 8 paveikslas. *Darbdavio prekės ženklopoveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimo modelis*
- 9 paveikslas. *Moderatoriaus tyrimo modelis*
- 10 paveikslas. *Moderacinio efekto grafikas*
- 11 paveikslas. *Moderatorių W1, W2, W3, W4 ir W5 tyrimo modelis*
- 12 paveikslas. *Daugianarės regresijos modelis*

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Darbuotojų įsitraukimas yra būtina žmogiškųjų išteklių priemonė, norint sėkmingai valdyti organizaciją šiuolaikiniame konkurencingame verslo pasaulyje. Darbuotojų įsitraukimas į savo organizaciją, į veiklą, kurią atliekame, yra statistiškai reikšmingas tarp daugybės įmonės veiklos kategorijų (Motyka, 2019; Eldor ir Harpaz, 2016; Sharad, 2018). Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra vienas iš svarbiausių aspektų, lemiančių organizacijos sėkmę (Jose ir Mampilly, 2015). Todėl darbdaviai turi rasti sėkmingą verslo modelį, kuriame būtų suderinta verslo strategija su darbuotojais, pasiryžusiais siekti organizacijos tikslų. Kad šie tikslai būtų pasiekti, darbuotojai turi jaustis pripažinti ir įvertinti. Organizacijos formuodamos savo darbdavio prekės ženklą, turi pritaikyti jį prie darbo etikos bei darbuotojų gyvenimo būdo.

Kaip ir darbuotojų įsitraukimas į darbą, taip ir psichologinis įgalinimas pamažu organizacijų veikloje tampa svarbiu reiškiniu. Jį Ugwu, Onyishi ir Rodri (2014) vertina, kaip „šaltinį, kuris galėtų padėti asmeniui įsitraukti į darbą“. Organizacijos kovodamos su stipria konkurencija dėl geriausių darbuotojų išlaikymo, turi suprasti, kad jų veikla priklauso nuo jose dirbančių darbuotojų elgesio. Jeigu organizacijų vadovybė psichologiškai įgalins savo darbuotojus, jie sąmoningai išnaudos organizacijų teikiamą naudą (Ugwu ir kt., 2014). Nors literatūros šaltiniuose (Ugwu ir kt., 2014; Jose ir Mampilly, 2015; Kong ir kt., 2016) nustatyta, kad psichologinis įgalinimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą, šio darbo autorė nori tai patvirtinti tyrimu pritaikytu Lietuvos darbuotojams. Taip pat, šiame darbe dėmesys bus sutelkiamas tiek į moderatoriaus (darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų) daromo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą nustatymą, tiek ir į atskirai darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakų nustatymą darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Darbdavio prekės ženklas pripažįstamas, kaip viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių strategija išlaikyti geriausius darbuotojus (Srivastava, Bhatnagar ir Pratap, 2017; Tanwar ir Prasad, 2017; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Bučinskaitė, 2016; Ronda ir Azanza, 2021; Chawla, 2019). Tačiau tyrimų, ar darbdavio prekės ženklo vertinimas daro poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, pasigesta. Tyrimas yra aktualus organizacijoms, kurios šiandieninėje konkurencingoje aplinkoje, kelia sau uždavinį – išsiskirti iš kitų darbdavių geriausių darbuotojų išlaikymu. Tam, kad išlaikytum geriausius darbuotojus, reikalinga suprasti, ar

suvokiamas darbdavio prekės ženklas daro poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tyrimui keliamas klausimas: ar organizacijos su aukštai vertinamu darbdavio prekės ženklu skatina psichologinį įgalinimą, per kurį didinamas ir darbuotojų įsitraukimas į darbą? Ir atvirkščiai, ar su žemu darbdavio prekės ženklo vertinimu, psichologinis darbuotojų įgalinimas mažins darbuotojų įsitraukimą į darbą? Nemažai tyrimų nagrinėjančių suvokiamo darbdavio prekės ženklą, nagrinėjama iš potencialių darbuotojų perspektyvos (Bakanauskienė ir kt., 2016; Younis ir Hammad, 2020a; Vnouckova, Urbancova ir Smolova, 2018). Šis tyrimas skirtas pažvelgti į darbdavio prekės ženklo vertinimo daromą poveikį iš organizacijoje dirbančių darbuotojų perspektyvos.

Darbo problema – ar egzistuoja darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų daromo poveikio sąsajos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą?

Darbo tikslas - įvertinti darbdavio prekės ženklo poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, ir darbdavio prekės ženklo bei psichologinio įgalinimo įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tikslui pasiekti keliami šie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti teorinius darbdavio prekės ženklo, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir psichologinio įgalinimo sampratas bei kitus svarbiausius šių reiškinių aspektus;
2. Ištirti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą teorines sąsajas;
3. Ištirti darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos sąsajas darbuotojų įsitraukimui į darbą;
4. Parengti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakų darbuotojų įsitraukimui į darbą konceptualų tyrimo modelį;
5. Atlikti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakų darbuotojų įsitraukimui į darbą kiekybinį tyrimą.

Minėtiems uždaviniams įgyvendinti pasitelkti mokslinės literatūros analizės ir empirinių tyrimų metodai (struktūrizuota apklausa ir statistinė tyrimo duomenų analizė).

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados ir pasiūlymai. Darbo apimtis – 64 lapai, 21 lentelė, 12 paveikslų, 9 priedai, remtasi 57 literatūros šaltiniais.

Pirmoje dalyje analizuojami darbdavio prekės ženklo, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai; ieškoma moderatoriaus (darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų) poveikio sąsajų ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; ieškoma darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos sąsajų darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Antroje dalyje pristatomas konceptualus tyrimo modelis, iškeliamos tyrimo hipotezės ir pristatoma empirinio tyrimo metodologija.

Trečioje dalyje aprašomas darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą gauti tyrimo rezultatai, ir pateikiamas atlikto tyrimo gautų rezultatų apibendrinimas. Vėliau pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. TEORINIAI DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ ASPEKTAI

Pristatant darbdavio prekės ženklo (angl. *employer brand*) poveikį tarp psichologinio įgalinimo (angl. *psychological empowerment*) ir darbuotojų įsitraukimo į darbą (angl. *employee engagement*) teorinių aspektų problematiką, pirmiausia pristatomos darbdavio prekės ženklo (angl. *employer brand*), psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sampratos bei kiti šių reiškinių teoriniai aspektai.

1.1. Darbdavio prekės ženklo samprata ir kiti jo aspektai

Pradedant analizuoti darbdavio prekės ženklą (toliau – DPŽ), šiame darbe trumpai pristatoma jo sąsaja su darbdavio įvaizdžiu (angl. *employer image*) ir bendrai su įmonės įvaizdžiu (angl. *corporate image*), tam, kad būtų suprantama DPŽ sampratos atskirtis nuo šių dviejų sąvokų.

Literatūroje teigiama, kad darbdavio įvaizdis pradėtas nagrinėti, kai mokslininkams tyrinėjantiems įdarbinimo bei darbuotojų pritraukimo procesus, kilo mintis, jog „įvaizdžio suvokimas gali turėti įtakos kandidatų patrauklumui įmonėms kaip darbo vietai“ (Lievens ir Slaughter, 2016). Younis ir Hammad (2020a) pastebi, kad įmonės įvaizdis yra susijęs su gero darbdavio rezultatais, o darbdavio įvaizdis yra sietinas su „konkrečiu vertybių, naudos ir elgesio rinkinio rezultatu“ (Younis ir Hammad, 2020a). Todėl įmonės įvaizdis glaudžiai susijęs su darbdavio įvaizdžiu, o šis - su darbdavio prekės ženklu.

Nors įmonės įvaizdžio apibrėžimų yra daug ir įvairių, pasak Kavaliauskaitės (2017) „svarbu rasti kertinius taškus, kuriuose sutampa skirtingų mokslininkų požiūriai“. Tran, Nguyen, Melewar ir Bodoh (2015) literatūros apžvalgoje pristatoma, kad įmonės įvaizdis – tai įspūdžių suma arba suinteresuotųjų šalių suvokimo rinkinys (Tran ir kt., 2015). Pampaloni (2010) teigimu, įmonės įvaizdžio samprata orientuota į darbuotojų svarbą (Pampaloni, 2010), kur įmonės įvaizdis apibūdinamas kaip „neapčiuopiama emocija su psichologinėmis sąlygomis, kurios pereina į darbuotojų jausmus ir požiūrį“ (Tran ir kiti, 2015). Pasak Tran ir kt. (2015), įmonės įvaizdis identifikuojamas kaip „<...> organizacinis konstruktas, turintis „funkcinę“ ir „emocinę“ reikšmę“ (Tran ir kt., 2015), o Bracínková ir Matušínská (2018) teigimu, Bromley įmonės įvaizdžio apibrėžimas teigia, kad tai yra „psichinis individo suvokimas apie organizaciją“ (Bracínková ir

Matušinská, 2018). Tą teigia ir kiti autoriai, įmonės įvaizdį apibrėždami kaip „vartotojo reakcija į visą indėlį, kuris yra visuomenės suvoktų idėjų, įsitikinimų ir įspūdžių apie organizaciją suma“ (Azhar, Othman ir Ahmad, 2018), suinteresuotųjų šalių suvokimo rinkinys, „psichinis vaizdas, kurį turi jo auditorija“ (Tran ir kt., 2015).

Taigi, šiame darbe prieita prie bendrinės įmonės įvaizdžio sampratos, kuri suprantama, kaip įsivaizdavimas, savo nuomonės kūrimas apie įmonę. Be to reikia pripažinti, jog tyrėjai sutaria dėl vieno pagrindinio aspekto – įmonės įvaizdis yra procesas, kuris formuojamas per įspūdį, suvokimą ir nuomonę. Mokslinėje literatūroje įmonės įvaizdis nagrinėjamas dviem aspektais: išoriniu ir vidiniu. Įmonei svarbios abiejų šių aspektų sąveikos (Kavaliauskaitė, 2017; Tran ir kt., 2015). Vientisas įmonės įvaizdis gali būti tik tada, kai „jį vienodai mato ir supranta visos organizacijos auditorijos“ (Kavaliauskaitė, 2017).

Toliau darbe atskiriamas darbdavio įvaizdis nuo įmonės įvaizdžio. Vertėtų išskirti, jog darbdavio įvaizdis yra laikomas vienu reikšmingiausių organizacijos pritraukimo veiksnių, o jo formavimas laikomas strategine darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo priemone (Younis ir Hammad, 2020b). Neretai mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis (angl. *employer image*) dar siejamas su darbdavio prekės ženklu (angl. *employer brand*) (Younis ir Hammad, 2020a; Lievens ir kt., 2007; Biswas ir Suar, 2016).

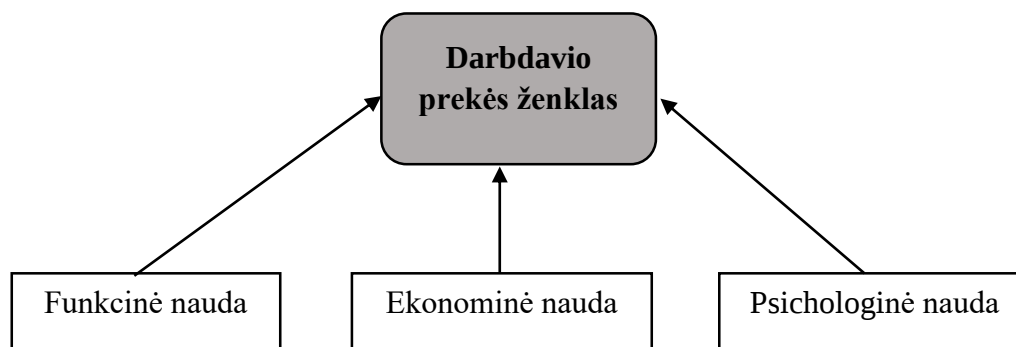
Literatūroje teigiama, kad darbdavio prekės ženklas suprantamas, kaip „pageidaujamo darbdavio, tapatybės, įvaizdžio ir išskirtinumo suteikimas <...> siekiant pritraukti savo būsimus darbuotojus ir motyvuoti, įtraukti ir išlaikyti dabartinius darbuotojus“ (Srivastava ir kt., 2017). Tanwar ir Prasad (2017) DPŽ apibrėžia kaip „apčiuopiamos ir nematerialios naudos rinkinį, kurį organizacija siūlo pritraukti potencialius darbuotojus ir išlaikyti esamus darbuotojus“. DPŽ naudingas ne tik potencialiems darbuotojams, bet labai svarbus ir pačiai organizacijai bei jau esamiems darbuotojams (Srivastava ir kt., 2017; Tanwar ir Prasad, 2017; Ronda ir Azanza, 2021). Jis padeda organizacijoms identifikuoti save tarp jau dirbančių darbuotojų (Srivastava ir kt., 2017). Chawla (2019) apžvalgoje teigiama, kad DPŽ filosofija yra pagrįsta principu, teigiančiu, jog organizacijos norinčios išsiskirti iš kitų organizacijų, turi „ugdyti kompetentingą darbo jėgą, kuri yra įtraukta ir orientuota į organizacinius tikslus“ (Chawla, 2019).

Vieni pirmųjų DPŽ supratimą pateikė Ambler ir Barrow (1996), apibrėždami jį per tris pasireiškiančius aspektus, pavaizduotus 1 paveiksle. Šiame paveiksle pavaizduoti DPŽ apibrėžiančių naudų aspektai atvaizduoja: organizacijos siūlomą naudingą veiklą (*funkcinės*

naudos aspektas); organizacijos siūlomą materialinę naudą (*ekonominės naudos aspektas*); priklausymo, krypties ir tikslo jausmą (*psichologinės naudos aspektas*) (Ambler ir Barrow, 1996). Kaip teigia Tanwar ir Prasad (2017), bendrąja prasme šios dimensijos pabrėžia organizacijos siūlomą naudą tiek potencialiems, tiek ir jau dirbantiems organizacijoje darbuotojams.

1 paveikslas

Darbdavio prekės ženklo naudų aspektai

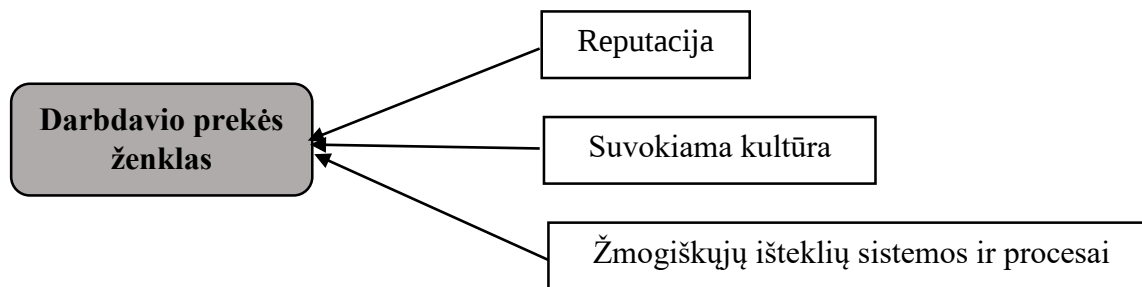


Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Ambler ir Barrow, 1996

Srivastava ir kt. (2017) pateikia kitokį DPŽ suvokimą, kuris atvaizduojamas taip pat per tris dimensijas (žr. 2 pav.). *Reputacijos dimensija* (angl. *reputation*) suvokiama per organizacijos veiklą, savo įvaizdį, darbuotojų skleidžiamą informaciją. *Suvoktos kultūros dimensija* (angl. *perceived culture*) pasireiškia per autonomiją, orientaciją į darbuotojus. *Žmogiškųjų išteklių ir procesų dimensija* (angl. *HR systems and processes*) nagrinėta per mokymąsi, karjeros augimą ir siūlomo atlygio strategiją (Srivastava ir kt., 2017).

2 paveikslas

Darbdavio prekės ženklo dimensijos

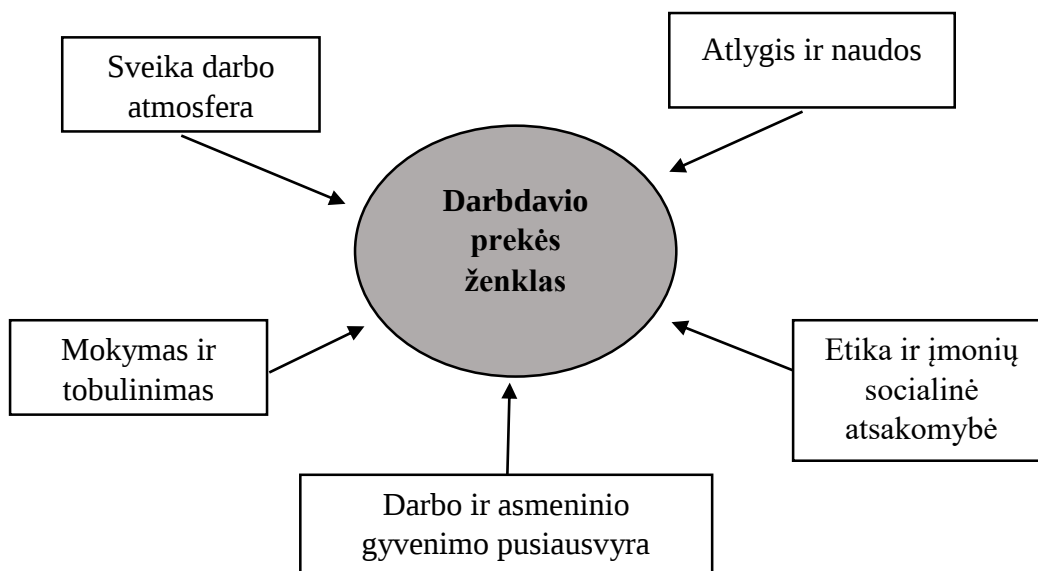


Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Srivastava ir kt., 2017

Tanwar ir Prasad (2017) savo darbe į DPŽ žvelgia iš darbuotojų, kurie priklauso organizacijai, perspektyvos ir pateikia 5 darbdavio prekės ženklą įtakančius faktorius (žr. 3 pav.). Pasak šių tyrėjų, DPŽ yra „daugialypė konstrukcija“. Jie teigia, jog potencialių ir jau dirbančių darbuotojų suvokimas apie DPŽ yra suvokiamas skirtingai (Tanwar ir Prasad, 2017).

3 paveikslas

Darbdavio prekės ženklą įtakojančios faktoriai



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Tanwar ir Prasad, 2017

Tanwar ir Prasad (2017) tyrimas atskleidė, jog iš šių penkių DPŽ įtakančių faktorių, pats reikšmingiausias yra *sveika darbo atmosfera* (angl. *healthy work atmosphere*), kuri perteikiama per organizacijų rūpestį darbuotojų saugia, draugiška bei komandų bendradarbiavimą skatinančia darbo atmosfera. Toliau pagal reikšmingumą yra *mokymo ir tobulinimo* (angl. *training and development*) faktorius, kuris darbuotojams suteikia galimybes ugdyti savo įgūdžius bei tobulinti savo kompetencijas. Trečioje vietoje atsidūrė *darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros* (angl. *work-life balance*) faktorius, kur svarbu tampa darbuotojui suteikiamos sąlygos pusiausvyrai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo palaikyti. Ketvirtoje vietoje nustatytas etikos ir įmonės socialinės atsakomybės (ISA) (angl. *ethics and corporate social responsibility (CSR)*) faktoriaus svarba DPŽ. Šis faktorius parodo, jog darbuotojams yra svarbus organizacijos etinis ir socialinis vaidmuo visuomenei ir organizacijos darbuotojams. Kaip parodė tyrimas, penktoje vietoje liko *atlygio ir*

naudų (angl. *compensation and benefits*) faktorius, organizacijos siūlomas atlygis ir kitos naudos nėra tokios svarbios darbdavio prekės ženklo vertinimui. Šis faktorius labiau suprantamas kaip savaime suprantamas veiksnys (Tanwar ir Prasad, 2017). Visi šie penki faktoriai gali būti lyginami ir per tris Ambler ir Barrow (1996) DPŽ naudų aspektus, kur *sveika darbo atmosfera* ir *darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra* būtų priskiriama psichologinei naudai, *mokymas ir tobulinimas* ir *etika ir ISA* – funkicinei naudai, o *atlygis ir naudos* – ekonominei naudai (Tanwar ir Prasad, 2017).

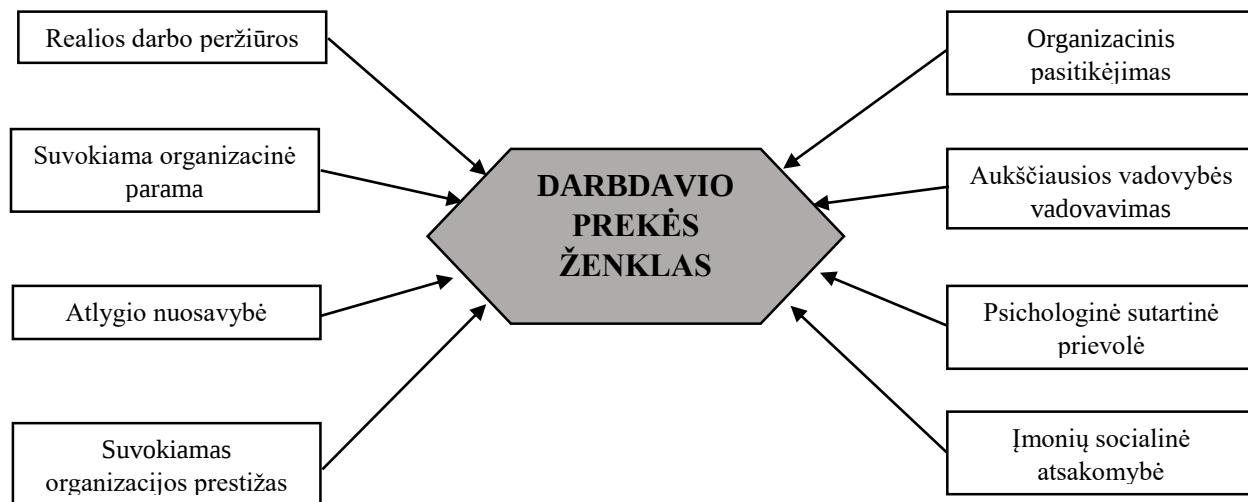
Žinant, kad DPŽ turi tiek išorinį, tiek ir vidinį komponentą (Lievens, Van Hoye ir Anseel, 2007), šiame darbe jis vystomas per vidinį komponentą, t.y. nukreiptą į darbuotojus. Darbdavys, kaip prekės ženklas, atstovauja nematerialųjį turtą įmonei. Jis vertinamas per tokias naudas darbuotojams, kaip karjeros perspektyvos, mokymusi, sutarimus dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Ronda ir Azanza, 2021). DPŽ gerinimas susijęs su darbdavio ir darbuotojų santykių valdymu (Biswas ir Suar, 2016), galimybe formuoti įmonės santykius su darbuotojais (Ozcelik, 2015). Biswas ir Suar (2016) išskiria tris DPŽ gerinimo sudedamąsias dalis, tokias kaip: 1) DPŽ nuosavybė, 2) lojalumas prekės ženklui ir darbuotojų įsitraukimas, 3) talentų pritraukimas ir išlaikymas (Biswas ir Suar, 2016). Šio autoriaus teigimu, įmonės labiau valdančios savo DPŽ, turi labiau motyvuotus, daugiau besimokančius ir augančius darbuotojus (Biswas ir Suar, 2016). Kad DPŽ įgautų teigiamų bruožų, įmonės turėtų atkreipti dėmesį į darbdavio prekės ženklo gerinimo veiksmus pavaizduotus 4 paveiksle.

Realios darbo peržiūros (angl. *realistic job previews*) suteikia teigiamą įspūdį, apie patį darbą ir padeda išlaikyti darbuotojus ilgalaikėje perspektyvoje. Suvokiamos organizacinės paramos (angl. *perceived organizational support*) suvokimas darbuotojams teikia, jog darbdavys visada jį palaikys. Atlygio nuosavybė (angl. *equity in reward administration*) susijusi su įmonės veiksmis, tokie kaip darbuotojo darbo rezultatų susiejimas su įmonės tikslais, darbuotojų augimo įvertinimas ir paskatinimas bei kt. Suvokiamas organizacijos prestižas (angl. *perceived organizational prestige*) - turi būti sukuriama bendros vertybės, atitinkančios tiek darbuotojų, tiek pačios įmonės suvokimą. Organizacinis pasitikėjimas (angl. *organizational trust*) grįstas tarpasmeniniais aspektais (informacijos dalijimusi, sąžiningu rezultatų valdymu, darbuotojų įgalinimu. Aukščiausios vadovybės vadovavimas (angl. *leadership of top management*) - darbuotojai labiau identifikuojasi su įmone per vadovų veiksmus, nurodydami, kad lyderiai vaidina lemiamą vaidmenį kuriant įmonės įvaizdį. Psichologinė sutartinė prievolė (angl. *psychological contract obligation*) suvokiama per darbdavių įsipareigojimus apimančius mokymą, karjeros

galimybes, asmeninį augimą ir darbuotojų tobulinimą, siekiant populiarinti prekės ženklą. Įmonių socialinė atsakomybė (angl. corporate social responsibility) prisideda prie darbuotojų motyvacijos, vykdydama įsipareigojimą visuomenės labui (Biswas ir Suar, 2016; Vnouckova ir kt., 2018V; Ronda ir Azanza, 2021).

4 paveikslas

Darbdavio prekės ženklo gerinimo veiksniai



Šaltis: sudaryta darbo autorės, remiantis Biswas ir Suar (2016)

Apibendrinant galima teigti, jog bendrai įmonės įvaizdis suprantamas, kaip įsivaizdavimas, bei savo nuomonės kūrimas apie įmonę ir jis apima įvairius įmonės veiklos procesus. Tačiau išskiriant darbdavio įvaizdį, pabrėžiama, jog tyrinėjant su darbuotoju susijusius reiškinius, jis labiau analizuojamas iš darbdavio prekės ženklo ir jo gerinimo perspektyvos. Bene svarbiausias darbdavio prekės ženklo vaidmuo – identifikuoti organizacijos tapatybę darbuotojų atžvilgiu. Jis suvokiamas per skirtingas dimensijas, tokias kaip: funkcinė, ekonominė ir psichologinė nauda; reputacija, suvokta kultūra, žmogiškųjų išteklių sistemos ir procesai; sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonių socialinė atsakomybė, atlygis ir kitos naudos.

1.2. Psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos

Organizacijos kiekvieną dieną vis labiau tampa našesnės, decentralizuotos ir lankstesnės (Hussain, 2020), taikančios įvairias personalo valdymo strategijas darbuotojų proaktyvumui ir įsitraukimui į darbą (TvariJonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskaitė, 2016). Padidėjusi konkurencija verslą verčia ieškoti įvairių būdų, kaip pasiekti konkurencinį pranašumą. Pagrindinis šaltinis siekiant konkurencinio pranašumo betkuriai organizacijai yra jos žmogiškasis kapitalas (Shah ir kt., 2019; Hacini, 2018). Siekiama, jog kiekvieno darbuotojo, o taip pat ir pačios organizacijos, veikla būtų efektyvesnė (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015), kad darbuotojai būtų naujoviški ir kūrybingi savo profesiniame gyvenime (Hussain, 2020), kad darbuotojai būtų „pasirengę ir galintys investuoti žinias, įgūdžius, patirtį į savo vaidmenis, jaustųsi energingi ir įsitraukę į savo darbą“ (Žukauskaitė ir kt., 2019). Kadangi psichologinis darbuotojų įgalinimas tampa vis reikšmingesnis organizacijų veikloje, o jo padariniai organizacijai naudingi, labai svarbu yra nagrinėti šio reiškinio prielaidas.

Bendrają prasme įgalinimas (angl. *empowerment*) apibrėžiamas kaip „darbuotojų žinios apie savo teises ir darbuotojų suvokiama agentūra, siekiant pagerinti užimtumo sąlygas“ (Schuster ir Maertens, 2017), yra susijusi su „agentūra, autonomija, apsisprendimu ir vadovavimu, dalyvavimu, mobilizavimu ir pasitikėjimu savimi“ (Schuster ir Maertens, 2017). Kitaip tariant, įgalinimas darbuotojui leidžia labiau savimi pasitikėti, suteikia savarankiškumo jausmą.

Šiame darbe nagrinėjamas psichologinis įgalinimas (angl. *psychological empowerment*). Psichologinis įgalinimas suvokiamas kaip „vidinė darbuotojo būseną, apimančią meistriškumo ir motyvacinės energijos patyrimą, – siejamas su teigiamomis darbuotojų nuostatomis, darbiniu elgesiu ir darbo rezultatais“ (TvariJonavičius ir kt., 2016). Pasak Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2015), psichologinis įgalinimas apibrėžiamas kaip „darbuotojo būseną, apimančią suvokimą apie sugebėjimą atlikti darbus (meistrystės patyrimas) bei postūmį atlikti darbus (energijos patyrimas)“ (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015). Hacini (2018) psichologinį įgalinimą apibūdino kaip „padidėjusi užduočių motyvacija, atsirandanti dėl teigiamos individo orientacijos į darbo vaidmenį“ (Hacini, 2018). Jog psichologinis įgalinimas yra „motyvacinė konstrukcija“, gerinanti darbuotojų rezultatus, teigiama ir Kong, Sun ir Yan (2016) apžvalgoje.

Psichologinio įgalinimo sąvokos praeityje siejamos su socialine kognityvine teorija (Shah ir kt., 2019), kur svarbiausias reiškinys yra efektyvumas (Özdemir ir kt., 2020). Kai darbuotojo psichologinė galia padidėja, pagerėja ir jų darbo rezultatai, be to darbuotojas yra įsitikinęs, kad jis

geba atlikti užduotį (Özdemir ir kt., 2020). Vadinasi, psichologinis įgalinimas yra reikšmingas darbo rezultatams (Shah ir kt., 2019). Conger ir Kanungo (1988) įgalinimą apibrėžė kaip „asmens saviveiksmingumo didinimo procesą“. Kaip teigia Özdemir ir kt. (2020) Caudronas šią sampratą paaiškino taip: „Niekas negali žinoti, kaip sukurti darbą geriau už tą, kuris tą dieną dirba“. O Özdemir ir kt. (2020) apžvalgoje, Erstadas įgalinimą apibrėžė kaip „suteikti darbdaviams galimybes priimti sprendimus dėl savo darbo arba suteikti jiems aplinką, kurioje jie galėtų prisiimti atsakomybę už savo veiklą“ (Özdemir ir kt., 2020).

Pasak Bakotić ir Rogošić (2017) Cookas ir Macauley 1997 m. įgalinimą apibrėžė „kaip pokyčių valdymo įrankį, kuris padeda organizacijoms sukurti aplinką, kurioje kiekvienas asmuo gali panaudoti savo sugebėjimus ir energiją patenkinti klientą“ (Bakotić ir Rogošić, 2017). Pasak Bakotić & Rogošić (2017) Rao, Solis ir Raghunathan 1999 m. įgalinimą apibrėžė kaip „praktiką, leidžiančią darbuotojams kontroliuoti savo darbą ir sugebėti dalyvauti organizacijos versle“ (Bakotić ir Rogošić, 2017). Kaip teigia Schuster ir Maertens (2017), darbuotojų įgalinimas yra „savaiminis vystymosi rezultatas, tačiau ir priemonė gauti objektyvesnes bei apčiuopiamesnes teises į teisę ir išmokas“ (Schuster ir Maertens, 2017). O Lewis ir kt. (2019) teigia, kad šio tipo įgalinimas atspindi „subjektyvų individualaus darbuotojo prasmės, poveikio, kompetencijos ir apsisprendimo patirtį organizaciniame vaidmenyje“ (Lewis ir kt., 2019).

Atliekant literatūros analizę, randama, kad tyrimais įrodyta, jog psichologinis įsipareigojimas yra siejamas su įvairiausiais reiškiniiais, tokiais kaip: darbuotojų savybių santykiu (savigarba, ekstraversija, rizikos priėmimo polinkiu, iniciatyvia asmenybe, apibendrintu saviveiksmingumu (Hussain, 2020; Özdemir ir kt., 2020; Davranışi ir kt., 2019); profesiniu pasitenkinimu (Khoshmehr ir kt., 2020); savęs vertinimu, savivertės ir konstruktyvaus nukrypimo elgesio santykiu (Hussain, 2020); didesniu įsipareigojimu organizacijai (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Özdemir ir kt., 2020); pasitikėjimu tiesioginiu vadovu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015); vadovavimo efektyvumu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015); Khoshmehr ir kt., 2020; Naqshbandi ir kt., 2019); pasitenkinimu darbu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015); inovatyvumu, kūrybiškumu darbe (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Davranışi ir kt., 2019); geresniu darbo atlikimu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Hussain, 2020; Shah ir kt., 2019; Khoshmehr ir kt., 2020); didesniu darbuotojų įsitraukimu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Özdemir ir kt., 2020); sumažėjusiu polinkiu palikti organizaciją (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Davranışi ir kt., 2019).

Apibendrinant galima teigti, jog psichologinio įgalinimo samprata labiausiai siejama su efektyvumu ir apima suvokimą, jog darbuotojas galės atlikti jam patikėtą veiklą per teigiamas darbuotojo nuostatas. Tai procesas, leidžiantis pačiam darbuotojui imtis savarankiškumo mąstant, elgiantis, imantis veiksmų kontroliuojant savo veiklą bei priimant sprendimus (Bakotić ir Rogošić, 2017). Reiktų pabrėžti, kad psichologinis įgalinimas daugelyje tyrimų veikia kaip tarpinis kintamasis, kuris sąveikauja su įvairiais reiškinių (pvz. darbuotojų pasitenkinimu, veiklos procesų gerinimu, darbo kokybe). Išskiriami šie įgalinimo asmeniui ir organizacijai pranašumai: geresnis verslo poreikių supratimas, pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo savimi didėjimas, užduočių kontrolės padidėjimas, organizacijos greičiau reaguoja į rinkos pokyčius, sustiprėja lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai, kuriama komandinio darbo aplinka, mažėja darbuotojų kaita, darbuotojai įgauna naujų žinių ir įgūdžių.

Nagrinėjant psichologinio įgalinimo dimensijas, reikia pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje vis dar bandoma nustatyti vieningas šio reiškinių dimensijas (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015), kadangi psichologinis įgalinimas, suvokiamas per du procesus: 1) pažintinį procesą, kuris formuojamas darbuotojų suvokimu apie *vadovų įgalinimą* jų vidinių užduočių motyvacijai, ir 2) pačių *darbuotojų savęs efektyvumo jausmų gerinimo procesą*, kur pašalinamos bejėgiškumo jausmą sukeliančios sąlygos (Davranışi ir kt., 2019).

Remdamasis Conger ir Kanungo (1988) straipsniu, nurodoma, kad Thomas ir Velthouse 1990 m. pasiūlė keturias psichologinio įgalinimo dimensijas: prasmės, kompetencijos, apsisprendimo ir poveikio (Shah ir kt., 2019; Özdemir ir kt., 2020; Davranışi ir kt., 2019; Janighorban, Dadkhahtehrani ir Arash, 2020; Lewis ir kt., 2019). Pasak Shah ir kt. (2019), Spreitzer 1995 m. pasiūlė psichologinio įgalinimo modelį „kaip vidinę užduočių motyvaciją, susidedančią iš keturių pažintinių aspektų <...> poveiko, apsisprendimo, prasmės ir kompetencijos.“ (Shah ir kt., 2019; Özdemir ir kt., 2020). Šiuo požiūriu psichologinis įgalinimas apima labiau darbuotojų mąstyseną apie savo darbą, aplinkos suvokimą (Chenji ir Sode, 2019); padeda darbuotojams jaustis turintiems galimybę sukurti savo darbo vaidmens kontekstą (Davranışi ir kt., 2019); suteikia darbuotojui motyvacijos aktyviai atlikti darbo užduotis (Janighorban ir kt., 2020); yra vertinamas pasireiškiant per atskirų darbuotojų vidinę motyvaciją (Lewis ir kt., 2019). Spreitzer 1995 metų psichologinio įgalinimo modelis yra plačiai tyrinėjamas mokslininkų (žr. 5 pav.).

Remiantis 5 paveikslu, išskiriama kiekvienos dimensijos reikšmė: *Prasmė* yra gebėjimas subalansuoti asmens darbo pareigas ir įsitikinimus, vertybes ir elgesį (Chenji ir Sode, 2019);

susijusi su tuo, kiek darbuotojas vertina kiekvieną užduotį, vertybes bei normas (Hacini, 2018); jausmas, kad tai, ką darai, yra prasminga (Stander ir Rothmann, 2010); kaip darbuotojas supranta savo vertę savo darbe (Lewis ir kt., 2019). Apsisprendimas yra laisvė darbo procesams ir darbo bei pastangų temų planavimui (Chenji ir Sode, 2019; Stander ir Rothmann, 2010), reiškia priežastinę atsakomybę už asmens veiksmus ir tai, ar elgesys suvokiamas kaip apsisprendęs (Hacini, 2018); darbuotojo suvokimas, kad jis turi galimybę pasirinkti (Lewis ir kt., 2019). Poveikis yra tai, kiek asmuo gali paveikti savo darbą (Chenji ir Sode, 2019; Lewis ir kt., 2019; Stander ir Rothmann, 2010); kiek asmuo įgyvendina užduoties tikslus ir daro įtaką darbo rezultatams (Hacini, 2018). Kompetencija reiškia savęs efektyvumą, sutelkiant dėmesį į savo darbą, jausmą, kad užduotis galima sėkmingai atlikti (Chenji ir Sode, 2019; Janighorban ir kt., 2020) kiek asmuo turi reikiamų įgūdžių ir kvalifikacijos, kad galėtų atlikti darbo užduotis ir veiklą (Hacini, 2018; Stander ir Rothmann, 2010) kiek darbuotojas supranta savo galimybes atlikti užduotis (Lewis ir kt., 2019).

5 paveikslas

Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Chenji ir Sode, 2019; Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Özdemir ir kt., 2020; Lewis ir kt., 2019

Kuo aukštesnis darbuotojo „*balas*“ kiekviename iš šių elementų, tuo didesnis įgalinimo jausmas (Hacini, 2018). Kaip teigiama Shah ir Zolin, (2019) straipsnyje, „psichologiškai įgalinti asmenys yra kūrybiškesni, atsparesni ir imasi daugiau darbo iniciatyvų. Jie pasižymi didesniu įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu, dažnai demonstruoja organizacinį pilietiškumą ir sveiką psichinę būseną“ (Shah ir Zolin, 2019). Kaip teigiama Hacini (2018) apžvalgoje, Lashley ir McGoldrick (1994) studijavęs įgalinimo sąvoką įgalinimo modelio konstrukcijoje atsižvelgė ir į užduoties dimensiją, t.y. „užduočių paskirstymą, galią, įsipareigojimą ir kultūrą“ (Hacini, 2018). Šio modelio vertė labiausiai apibūdinama sveikatos paslaugų versle. Pasak (Jokubauskaitė ir

Lazauskaitė-Zabielskė, 2015), skirtingose kultūrose psichologinio įgalinimo prielaidos gali skirtis. Todėl Lietuvoje sukurtas Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PĮKL) (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015), kuris paremtas penkių dimensijų psichologinio įgalinimo modeliu. Vėliau šis modelis buvo patikslintas (PĮKL-9), kuriame išliko trys dimensijos (Tvarijonavičius ir kt., 2016). 1 lentelėje pateikiama abiejų Lietuviškojo psichologinio įgalinimo modelio dimensijų aprašymas.

1 lentelė

Lietuviškojo psichologinio įgalinimo modelio dimensijų aprašymas

Lietuviškojo psichologinio įgalinimo modelio (PĮKL) dimensijos	Lietuviškojo psichologinio įgalinimo modelio (PĮKL-9) dimensijos
<i>Prasmė</i> – darbuotojo tikėjimas tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimas, teigiamas atliekamo darbo valentingumas asmeninių ilgalaikių tikslų atžvilgiu.	<i>Prasmės dimensija</i> apima darbuotojo tikėjimą tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimą ir teigiamą nusiteikimą dirbti. Patikslintoje psichologinio įgalinimo struktūroje ji integruoja pirmosios klausimyno versijos prasmės ir entuziazmo dimensijas ir atitinka psichologinio įgalinimo, kaip motyvuojančio konstrukto, sampratą
<i>Entuziazmas</i> – entuziastingas darbuotojo nusiteikimas, noras stengtis, dėti papildomų pastangų.	
<i>Sprendimų priėmimas</i> – darbuotojo suvokimas, kad jis gali priimti sprendimus darbe, kad yra pajėgus daryti įtaką sprendimams, kitiems žmonėms.	<i>Sprendimų priėmimas</i> apima darbuotojo suvokimą, kad jis gali savarankiškai priimti darbo sprendimus, daryti įtaką sprendimams ir kitiems žmonėms. Patikslintame modelyje jis apima sprendimų priėmimo ir autonomijos dimensijas.
<i>Autonomija</i> – darbuotojo savarankiškumo suvokimas: įsitikinimas, kad sprendimus jis gali priimti savarankiškai, kad gali pats nusistatyti darbo tikslus ir pasirinkti, kaip jų siekti.	
<i>Pasitikėjimas kompetencija</i> – darbuotojo suvokimas, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų, įsitikinimas, kad darbo aplinkos žmonės pasitiki jo turima kompetencija	<i>Pasitikėjimas kompetencija</i> išreiškia darbuotojo suvokimą, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamus rezultatus. Ši dimensija patikslintame modelyje, palyginti su pirmuoju klausimyno variantu, liko nepakitusi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015; Tvarijonavičius ir kt., 2016

Apibendrininant galima teigti, kad psichologinio įgalinimo samprata labiausiai siejama su efektyvumu ir apima suvokimą, jog darbuotojas galės atlikti jam patikėtą veiklą per teigiamas darbuotojo nuostatas. Labiausiai paplitęs ir daugiausia tyrėjų nagrinėjamas psichologinio įgalinimo modelis yra pasiūlytas mokslininko Spreitzer 1995 metais, kuris ligi šių dienų yra naudojamas daugelyje mokslinių tyrimų. Jame išskiriamos keturios dimensijos, tokios kaip prasmė, apsisprendimas, poveikis ir kompetencijos. Tačiau mūsų Lietuvos auditorijai yra pasiūlytas *Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas*, kuris vėliau yra patikslintas, paliekant tris klausimyno dedamąsias dimensijas: prasmės, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata

Šiuolaikinėje darbo rinkoje, darbo vietos reikalauja vis didesnio darbuotojų lankstumo, greitų naujovių ir efektyvaus naujų produktų, idėjų ir darbo formų įgyvendinimo (Lisbona ir kt., 2018). Greitai besikeičianti darbo aplinka reikalauja, jog darbuotojai būtų vis laubiau įsitraukę, jog būtų efektyvūs ir kuo labiau aktyvesni (Lisbona ir kt., 2018). Kaip teigiama Barrus ir kt. (2016), 2013 m. Harvardo verslo apžvalgos tyrime nustatyta, kad aukšto įsitraukimo lygio darbuotojus turinčios įmonės, ne tik padidina produktyvumą ir efektyvumą, bet ir labai sumažina išlaidas, susijusias su darbuotojų kaita (Barrus ir kt., 2016). Be to, teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas (ang. – *work involvement* arba *work engagement*) turi „teigiamą ryšį su darbuotojų saugumu ir klientų pasitenkinimu“ (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Taip pat, įsitraukę darbuotojai gali būti labai svarbus konkurencinio pranašumo elementas (Motyka, 2019; Sharad, 2018). Pabrėžtina, kad kiekvienas darbuotojas įsitraukimą į darbą supranta skirtingai (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017), todėl toliau darbe nagrinėjami įsitraukimo į darbą terminas ir samprata.

Literatūroje galima aptikti įvairių terminų, kurie apibūdintų darbuotojų įsitraukimą, t. y. darbuotojų įsitraukimas (angl. - *employee engagement*), įsitraukimas į darbą (angl. - *work engagement*), įtraukimas į darbą (angl. - *job engagement*), organizacinis įtraukimas (ang. - *organizational engagement*). Motyka (2019) yra pateikęs mokslinės literatūros straipsnių (2002 m. - 2018 m. laikotarpio) apžvalgą, kuriuose yra minimas darbuotojų įsitraukimas. Įvairių autorių priimtos darbuotojų įsitraukimo sąlygos ir apibrėžimai yra pateiktos 2 lentelėje. Nepaisant to, jog apžvalgoje pateiktų mokslinės literatūros šaltinių darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai turi skirtingų elementų, visi jie paremti Kahn'o asmeninio įsitraukimo koncepcija. Iš to padaryta prielaida, jog recenzuojamos publikacijos priklauso tam pačiam konceptualiam požiūriui (Motyka, 2019).

Pirmą kartą darbuotojo įsitraukimo į darbą samprata, remiantis Studies ir Resources (2016) apžvalga, buvo pristatyta autorių Lodahl ir Kejner, kurie įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip „psichologinį asmens tapatinimą su darbu ar darbo svarbą to asmens įvaizdžiui“ (Studies ir Resources, 2016). Vėliau, kaip teigia Gaurylienė ir Korsakienė (2017), įsitraukimas į darbą buvo apibrėžtas „<...> kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodančią, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu“. Buvo sukurta ir plačiai moksliniuose tyrimuose naudojama metodika darbuotojų įsitraukimui į darbą matuoti (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017).

2 lentelė

Ivairių autorių priimtos darbuotojų įsitraukimo į darbą sąlygos ir apibrėžimai (2002-2018 m.)

Terminas ir apibrėžimas	Apibrėžimo autorius (-iai)	Tyrimai naudojant konkretų apibrėžimą
Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>) yra „teigiama, turininga, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas. Užuoat veikęs momentinė ir specifinė būseną, angažuotumas reiškia nuolatinę ir skvarbią afektinę-kognityvinę būseną, kuri nėra orientuota į kokį nors konkretų objektą, įvykį, individą ar elgesį“.	Schaufeli et al. [2002]	54 tyrimai: Akhtar ir kiti., 2016; Alessandri ir kiti, 2018; Ali ir kiti, 2018; Bakker ir Bal, 2010; Bakker ir kiti, 2012; Bal ir De Lange, 2015; Barnes ir Collier, 2013; Castanheira, 2016; Cesário ir Chambel, 2017; Chong ir Lee, 2017; Chughtai ir Buckley, 2011; Dijkhuizen ir kiti, 2016; Eldor ir Harpaz, 2016; Eldor, 2017; Farndale ir kiti, 2014; Findikli, 2015; Fletcher, 2016; Freeney ir Fellenz, 2013; Gordon ir Demerouti, 2015; Gorgievski ir Moriano, 2014; Gutermann ir kiti, 2017; Halbesleben ir Wheeler, 2008; Kapil ir Rastogi, 2017; Karatepe, 2011; Karatepe ir Aga, 2016; Karatepe ir Olugbade, 2016; Kašpárková ir kiti, 2018; Kataria ir kiti, 2013; Khan ir Malik, 2017; Kovjanic ir Schuh, 2013; Lathabhavan ir kiti, 2017; Lazauskaite-Zabielske ir kiti, 2018; Lin ir kiti, 2016; Lorente ir Salanova, 2014; Maden, 2015; Māikikangas ir kiti, 2016; Menguc ir Auh, 2013; Nazir ir kiti, 2017; Nazli ir Sheikh Khairudin, 2018; Park ir kiti, 2017; Reijseger ir kiti, 2017; Salanova ir Agut, 2005; Schmitt ir kiti, 2016; Shantz ir Alfes, 2013; Shantz ir kiti, 2016; Steffens ir Haslam, 2014; Suan Choo, 2016; Tims ir Bakker, 2013; Tims ir kiti, 2015; Van Beek ir Taris, 2014; Wang ir kiti, 2015; Xanthopoulou ir Bakker, 2008; Xanthopoulou ir kiti, 2009; Yalabik ir Popaitoon, 2013
Asmeninis įsitraukimas (angl. <i>personal engagement</i>) yra „organizacijos narių pačių naudojimas jų darbiniais vaidmenimis; dalyvaudami vaidmenų spektakliuose žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, pažintinai ir emociškai“.	Kahn [1990]	5 tyrimai: Alfes ir Truss, 2013; Badal ir Harter, 2014; Kim ir Koo, 2017; Rahman ir kiti, 2017; Zhong ir kiti, 2016
Įsitraukimas į darbą (angl. <i>job engagement</i>) yra „tai, kiek individas psichologiškai dalyvauja atliekant darbo vaidmenį“.	Saks [2006]	2 tyrimai: Albdour ir Altarawneh, 2014; Saks, 2006
Organizacinis įsitraukimas (angl. <i>organizational engagement</i>) yra „tai, kiek individas psichologiškai dalyvauja savo, kaip organizacijos nario, vaidmenyje“.		
Įsitraukimas į darbą (angl. <i>work engagement</i>) yra „santykinai patvari proto būseną, reiškianti asmeninių jėgų investavimą į darbo patirtį ar atlikimą vienu metu“.	Christian et al. [2011]	1 tyrimas: Benn ir kiti, 2015
Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>) „reiškia darbuotojo entuziazmą, aistrą ir atsidavimą savo darbui ir organizacijai, norą investuoti pačiam ir išplėsti savo nuožiūra pastangas padėti darbdaviui pasisekti“.	Myrden and Kelloway [2015]	1 tyrimas: Myrden ir Kelloway, 2015

Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>) yra „kognityvinė, emocinė ir elgesio būseną, nukreiptą į norimus organizacinius rezultatus“.	Shuck and Wollard [2010]	1 tyrimas: Shuck ir Zigarmi, 2015
Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>) yra „santykinis darbuotojo įsitraukimo ir entuziazmo dėl jo ar darbo stiprumas“.	Tritch [2003]	1 tyrimas: Medlin ir kiti, 2016

Šaltinis: Motyka, 2019

Andrew ir Sofian (2012) teigimu, Kahn'as 1990 m. buvo pirmasis tyrėjas, kuris bandė išsiaiškinti psichologines aplinkybes, kurios yra būtinos norint pateisinti individualų įsitraukimą ir individualų atsiskyrimą, kai darbuotojai dirba įvairiomis sąlygomis (Andrew ir Sofian, 2012). Kahn'o 1990 metais pateikta įsitraukimo sąvoka suprantama kaip „<...> darbuotojų užsiėmimas darbiniais vaidmenimis, per kuriuos jie įdarbina ir išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai“ (Barrus ir kt., 2016). Kahn'o (1990) teorija remiasi ir įsitraukimo į darbą sąvoka, kuri siejama su darbuotojo susitapatinimu su savo darbu (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Kahn'o teigimu, norint tinkamai įdarbinti darbuotoją, būtinos trys psichologinio įsitraukimo sąlygos: prasmingumas (darbo elementai), saugumas (socialiniai elementai, įskaitant valdymo stilių, procesą ir organizacines normas) ir prieinamumas (individualūs trukdžiai) (Anitha, 2013). Andrew ir Sofian (2012) apžvalgoje Harter ir kt. (2002) dar labiau apibrėžė darbuotojų įsitraukimą kaip „asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą bei entuziazmą darbui“ (Andrew ir Sofian, 2012). Pasak Eldor ir Harpaz (2016) Schaufeli ir kt. (2002) požiūris į darbuotojų įsitraukimą traktuojamas kaip motyvacinė koncepcija (Eldor ir Harpaz, 2016) ir apibrėžiamas kaip „... teigiama, įgyvendinanti su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas“ (Eldor ir Harpaz, 2016). Pasak Gaurylienė ir Korsakienė (2017), Erickson (2005) požiūris į įsitraukimą į darbą daugiau siejamas su „poreikiu gauti pasitenkinimą darbe, tobulėti, užsiimti įdomia veikla“ (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Anitha (2013) publikacijoje Saks (2006) požiūris siejamas su Kahn (1990) apibrėžimu, tačiau papildant jį darbo savybėmis, suvokiama organizacine parama, suvokta vadovo pagalba, atlygiu ir pripažinimu bei teisingumu (Anitha, 2013).

Kituose literatūros šaltiniuose aptinkamas įsitraukimas apibrėžiamas kaip „teigiama, pilnai su darbu susijusi mąstysena, pasižyminti veržlumu, atsidavimu ir įsisavinimu“ (Lisbona ir kt., 2018). „Hewitt Associates LLC“ (2004) apibrėžė darbuotojų įsitraukimą kaip „būseną, kurioje asmenys emociškai ir intelektualiai yra atsidavę organizacijai ar grupei, matuojant trimis pagrindiniais elgesio būdais: sakyk (ang. – say), lik (ang. – stay), stenkis (angl. – strive)“ (Anitha, 2013). Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas ir kaip teigiamas, teikiantis pasitenkinimą, jausmas glaudžiai susijęs su būseną, apimančią energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą

(Žukauskaitė ir kt., 2019). Stoyanova ir Iliev (2017) teigia, kad vis dėlto išsamiausias yra Wiley (2006) apibrėžimas, kuris sako, kad darbuotojų įsitraukimas yra „laipsnis, kuriuo darbuotojai yra motyvuoti prisidėti prie organizacijos sėkmės ir yra pasirengę savo nuožiūra stengtis atlikti užduotis, svarbias siekiant organizacijos tikslų“ (Stoyanova ir Iliev, 2017). 3 lentelėje pateikiami dažniausiai moksliniuose darbuose cituojamų autorių įsitraukimo į darbą apibrėžimai.

3 lentelė

Dažniausiai moksliniuose darbuose cituojamų autorių įsitraukimo į darbą apibrėžimai

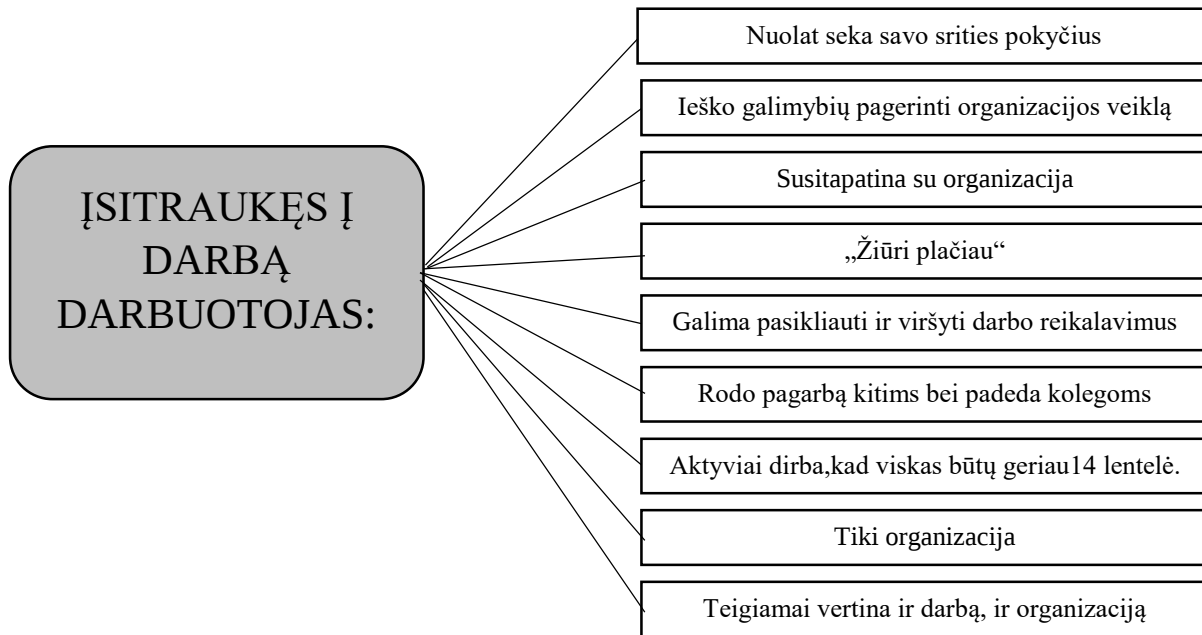
Autorius	Apibrėžimas
Kanungo (1979)	Įsitraukimas į darbą – žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu.
Kahn (1990)	Įsitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Individualiame ar grupiniame darbe asmenys tampa fiziškai įsitraukę į užduotį, kognityviai aktyvūs ir empatiškai susiję su kitais asmenimis. Įsitraukimas reiškia sukoncentruotą energiją, nukreiptą siekti organizacinių tikslų. Ši mintis atspindi pagrindinę Kahn (1990) teorinio modelio idėją – įsitraukę asmenys siekia elgtis taip, kad išreikštų save dirbdami.
Harter ir kt. (2002)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą, taip pat entuziazmą darbe.
Schaufeli, Bakker (2004)	Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip patenkinantis tobulėjimo poreikis (angl. <i>fulfilling</i>) su darbu susijusią psichologinę (angl. <i>state of mind</i>) būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Energingumas atspindi aukštą energijos ir aktyvumo lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, įdėtas pastangas ir atkaklumą susiduriant su sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei jo suvokimą kaip iššūkį. Bakker et al. (2011) teigimu, įsitraukę darbuotojai savo darbą patiria kaip stimuliuojančią ir energijos teikiančią veiklą, kuriai skiriama laiko ir dedama pastangų, kaip reikšmingą ir prasmingą siekį, idomią ir įtraukiančią veiklą.
Erickson (2005)	Darbuotojų įsitraukimas suvokiamas kaip pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis.
Saks, Rotman (2006)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų rezultatus, organizacinę sėkmę ir finansinės veiklos rezultatus.
Shuck, Wollard (2010)	Įsitraukimas į darbą – tai atskiros darbuotojo pažinimo, emocijų ir elgesio būseną, nukreipta norimų, organizacinių rezultatų link.

Šaltinis: Gaurylienė ir Korsakienė, 2017

Darbuotojų įsitraukimas yra begalo svarbus bet kuriai organizacijai, nes įsitraukę darbuotojai prisideda prie bet kokio verslo pagrindo, o tai atspindi teikiant paslaugas verslo klientams (Andrew ir Sofian, 2012). Įsitraukę darbuotojai gali būti svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis (Motyka, 2019; Anitha, 2013; Vnouckova ir kt., 2018) ir „galingiausias veiksnys įmonės gyvybingumui nustatyti“ (Anitha, 2013). Kai darbuotojai įsitraukia į savo darbą, jie įgauna vidinės motyvacijos dirbti, kuri padeda darbuotojui energingai atlikti užduotis (Barrus ir kt., 2016). Taip pat, darbuotojai paprastai būna produktyvesni, pelningesni, mažiau patiria stresą ir teikia konkurencinių pranašumų (Dhir ir Shukla, 2019). Įsitraukusį į darbą darbuotoją gali padėti atpažinti 6 paveikle pateiktos charakteristikos.

6 paveikslas

Įsitraukusio į darbą darbuotojo charakteristikos



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Stoyanova ir kt., 2017

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas apima tiek emocinius, tiek ir psichologinius santykius tarp darbuotojų ir organizacijos. Jį galima apibrėžti darbuotojo tikėjimu įmonės vertybėmis, noru prisidėti prie įmonės tikslų siekimo bei noru pasilikti įmonėje.

1.4. Darbdavio prekės ženklo poveikio sąsajos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą

Verslo procesai šiandienos verslų veikloje yra labai dinamiški. Todėl įtraukti darbuotojus į veiklos procesus įmonėms tapo vienu iš pagrindinių iššūkiu. Šiame kontekste nemažai įmonių investuoja į savo darbdavio prekės ženklą, stengdamiesi sukurti jį teigiamą darbuotojų atvžilgiu (Ozcelik, 2015). Atlikti įvairūs tyrimai, kurie susiję su darbuotoju, jo veikla įmonėje, kurie vienaip ar kitaip veikia darbuotojų įsitraukimą. Kaip teigia Dhir ir Shukla (2019), „negalima paneigti fakto, kad žmonių suvokimas ir jų psichologinė patirtis sukuria būtinas psichologines sąlygas palengvinti įsitraukimo į organizacijas procesą“ (Dhir ir Shukla, 2019). Darbuotojo lūkesčių neatitikimas gali lemti prastus jo veiklos rezultatus ir atvirkščiai. Studies ir Resources (2016) apžvalgoje teigiama,

jog „<...> intensyvaus psichologinio susitapatinimo su darbu būseną, taip pat lemia teigiamus motyvacijos, tikslo siekiančio elgesio, asmeninio augimo ir pasitenkinimo darbu rezultatus“ (Studies ir Resources, 2016; Dhir ir Shukla, 2019). Įsitraukimo į darbą skatinimas bei psichologinio darbuotojų įgalinimas tampa svarbiais ritualais įmonės strategijos kūrimo.

Psichologinio darbuotojų įgalinimo aspektas darbuotojų įsitraukimui į darbą yra nenuginčijamai svarbus. Kadangi įgalinimas arba galios suteikimas, Conger ir kt. (1988) teigimu, stiprina darbuotojų įsitikinimą, kad jie gali tinkamai reaguoti į situacijas, pasirinkti veikimo būdus, pritaikyti profesines žinias bei įgūdžius (Žukauskaitė ir kt., 2019). Kaip teigia Andrew ir Sofian (2012), darbuotojų įsitraukimas apima emocinius ir psichologinius santykius tarp darbuotojų ir jų organizacijos, kurie gali būti pakeisti neigiamu ar pozityviu elgesiu, kurį darbuotojai demonstruoja savo darbo vietoje (Andrew ir Sofian, 2012). Literatūroje teigiama, kad įgalinti darbuotojai labiau savimi pasitiki, pasitiki darbu kurį atliks, todėl yra labiau įsitraukę (Stander ir Rothmann, 2010); taip pat, sakoma, kad darbuotojai, turintys tokias sąlygas, kurios „suteikia jiems pusiausvyrą tarp jų lūkesčių ir darbo sąlygų, labiau linkę į savo darbą“ (Sharma ir Garg, 2017). Shah ir Zolin (2019) teigimu, „psichologiškai įgalinti asmenys yra kūrybiškesni, atsparesni ir imasi daugiau darbo iniciatyvų“ (Shah ir Zolin, 2019). O tai reiškia, jog jie labiau įsitraukę į savo darbą ar į savo darbo tikslą, kurį atlieka. Tą patvirtina ir Ugwu ir kt. (2014) atliktas tyrimas, kuris nustatė teigiamas psichologinio įgalinimo sąsajas su darbuotojų įsitraukimu. Taip pat ir tyrėjų Jose ir Mampilly (2015) tyrusių vieną iš aspektų kaip psichologinio įgalinimo įtaka darbuotojų įsitraukimui, nustatė, jog „psichologinis įgalinimas yra reikšmingas darbuotojų įsitraukimo veiksnys“ (Jose ir Mampilly, 2015).

Kadangi darbdavio prekės ženklo nauda organizacijai yra plačiai aptarinėjama, organizacijoms tampa svarbu, jog šią naudą suprastų ir joje dirbantys darbuotojai. Darbuotojai teigiamai vertinantys DPŽ labiau tapatina save su organizacija, jie jaučiasi atsipalaidavę, pasitikintys savimi. Tyrimų tiesiogiai tyrinėjančių DPŽ poveikį ryšiui tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, šio darbo autorei nepavyko atrasti. Nepaisant to, jog tiesioginių tyrimų tyrinėjančių šio reiškimo poveikį neatrasta, primenama, jog vieni pirmųjų DPŽ reiškinį nagrinėjusių autorių Ambler ir Barrow (1996) išvalgomis, DPŽ turi psichologinės naudos aspektą, kuris pasireiškia per psichologinio įgalinimo prasmę (jausmas, kad priklausai organizacijai; sieki tų pačių tikslų ir pan.).

Tyrėjai Srivastava ir Bhatnagar (2014) atlikę DPŽ įtaką talentų valdymui teigia, jog darbuotojai jaučiasi pilnavertiškesni, t.y. „padidėja jų savivertė“ ir psichologinė būseną, bei jie

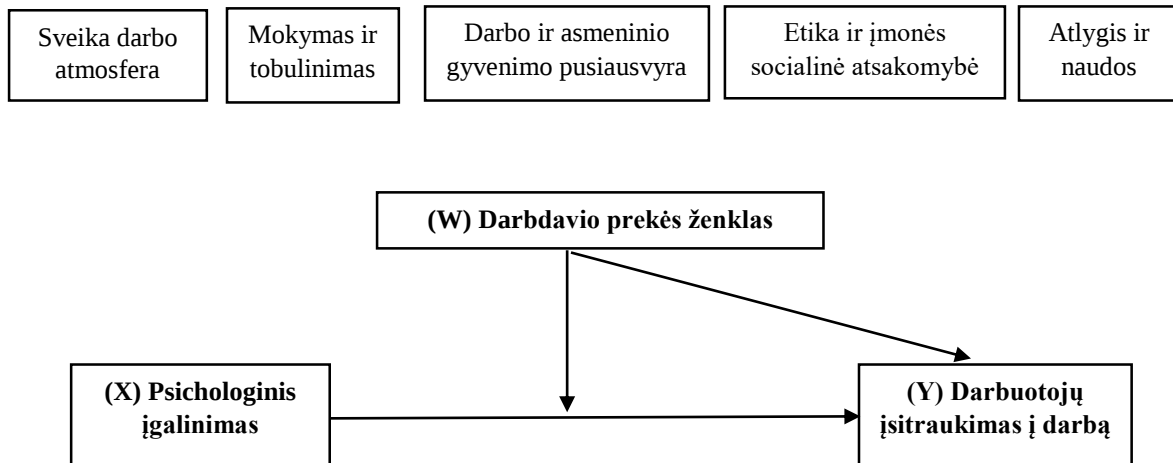
stipriau save identifikuoja su organizacija, tada kai organizacija turi tvirtą DPŽ (Srivastava ir Bhatnagar, 2014). Kashyap ir Rangnekar (2016) tyrinėję DPŽ suvokimo ir pavaldinių pasitikėjimo lyderiais poveikį, nustatė teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui (Kashyap ir Rangnekar, 2016). O pasitikėjimas savo organizacija ir jos lyderiais, taip pat skatina psichologinį darbuotojų įgalinimą. Atsižvelgiama ir į Ozcelik (2015) tyrimą, kur buvo tyrinėjama tūkstantmečio kartos įsitraukimas ir išlaikymas darbo vietoje naudojant DPŽ, kur nustatyta, kad organizacijos pasitelkdamos prekės ženklą „gali paskatinti darbuotojus išsiugdyti vidinį ir tikrą įsitikinimą, kad jų kasdieninė veikla ir elgesys padeda kurti teigiamą išorinę jų įmonių perspektyvą ir padeda užtikrinti išorinį klientų pasitenkinimą“ (Ozcelik, 2015).

Kaip teigia Dhir ir Shukla (2019), darbuotojams įmonės turinčios gerą vardą ir reputaciją, „rodo darbuotojų stabilumą ir saugumą“ ir „kelia asmeninio pasididžiavimo jausmą“, kuris neatsiejamas nuo įsitraukimo aspekto (Dhir ir Shukla, 2019). Taip pat, šio autoriaus teigimu, darbuotojo tapatumas su gerą DPŽ turinčiu darbdaviu, turi didelį pranašumą įtraukiant darbuotojus į ilgalaikę perspektyvą (Dhir ir Shukla, 2019). Vnouckova ir kt. (2018) tyrinėję talentų programas darančias įtaką darbdavio įvaizdžiui, kuris neatsiejamas nuo DPŽ, nustatė, kad jeigu darbdavys yra patrauklus, darbuotojai bus patys suinteresuoti dirbti tokioje organizacijoje (Vnouckova ir kt., 2018). Younis ir Hammad (2020a) tyrinėję Z kartą teigia, jo ši karta yra „labiau individualistinė, labiau savarankiška bei turinti aukštą savikontrolę <...> ir jie nori dirbti su tomis įmonėmis, kurios turi didelę socialinę atsakomybę bei vaidina gerą vaidmenį savo bendruomenėse dėl etiško ir tvaraus valdymo“ (Younis ir Hammad, 2020a). Tad manoma, jog socialinės atsakomybės aspektas, kaip vienas iš DPŽ faktorių, gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Atsižvelgiant į Stoyanova ir kt. (2017) tyrimą, teigiama, kad darbuotojams labai svarbus yra darbo laiko reiškinys susijęs su pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Todėl juos skatina galimybės pateikti savo idėjų ir pasiūlymų susijusių su darbo procesų tobulinimu (Stoyanova ir kt., 2017). Chawla (2019) savo tyrimo apžvalgoje teigia, kad DPŽ strategijos kūrė tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali išnaudoti savo kūrybiškumą, savarankiškumą atliekant paskirtas užduotis, o tai skatina juos siekti nustatytų tikslų bei „parodyti aukštesnį įsitraukimo lygį“ (Chawla, 2019).

Remiantis analizuota moksline literatūra, darbo autorė pateikia konceptualų šio darbo modelį (žr. 7 pav.).

7 paveikslas

Konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis analizuota moksline literatūra

Atsižvelgiant į nagrinėtų literatūros šaltinių tyrimus, šiame darbe daroma prielaida, jog darbdavio prekės ženklo poveikio sąsajas ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą galima ižvelgti.

2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO POVEIKIO RYŠIUI TARP PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje darbo autorė pateikia ir apibūdina empirinio tyrimo tikslą, tyrimo modelį ir suformuluoja tyrimo hipotezes. Vėliau pateikiami duomenų rinkimo metodai bei tyrimui naudojami instrumentai, pagrindžiamas imties dydis, apibūdinami respondentai.

2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Tyrimo objektas – darbdavio prekės ženklo poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Atliekamo empirinio tyrimo keliamas **tikslas** - nustatyti ir ištirti, kokį poveikį darbdavio prekės ženklas daro ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, bei kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą daro darbdavio prekės ženklas ir psichologinis įgalinimas, darbuotojams dirbantiems Lietuvos įmonėse.

Empirinio tyrimo **uždaviniai**:

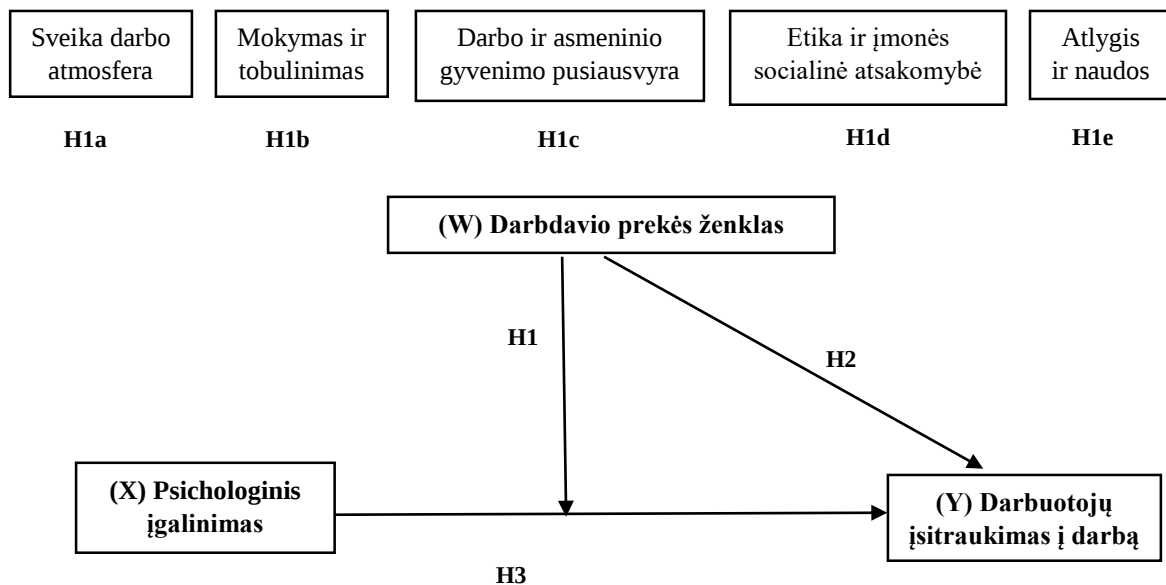
1. Struktūrizuotos apklausos metodu išsiaiškinti darbuotojų dirbančių Lietuvos įmonėse darbdavio prekės ženklo, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimus.
2. *Cronbach alfa* koeficiento pagalba nustatyti tyrimo klausimyno teiginių patikimumą ir vidinį suderinamumą.
3. Nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą, naudojant *Kolmagorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testus.
4. Naudojant *t-Test* ir *ANOVA* nustatyti darbdavio prekės ženklo ir jo elementų, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimų skirtumus pagal respondentų individualias ir organizacines charakteristikas.
5. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti, koks egzistuoja darbdavio prekės ženklo vertinimo poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

6. Atliekant moderacijos analizę, nustatyti koks egzistuoja atskirų darbdavio prekės ženklo elementų (sveikos darbo atmosferos, mokymo ir tobulinimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, etikos ir įmonių socialinės atsakomybės, atlygio ir naudų) vertinimo poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.
7. Atliekant daugianarės regresijos analizę, nustatyti, kokią įtaką darbdavio prekės ženklas ir psichologinis įgalinimas daro darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Išanalizavus literatūros šaltinius, sudarytas hipotetinis darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą nustatyti **tyrimo modelis** (žr. 8 pav.).

8 paveikslas

Darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrime pasirinkti kintamieji: priklausomas kintamasis – Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą), nepriklausomas kintamasis – X (psichologinis įgalinimas) ir moderatoruojantis kintamasis – W (suvokiamas darbdavio prekės ženklas bei atskiri jo elementai (sveika darbo

atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonės socialinė atsakomybė, atlygis ir naudos)).

Remiantis atlikta literatūros analize, pateikiamos tyrimo modelio hipotezės:

H1 – darbdavio prekės ženklas (DPŽ) moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; esant aukštam DPŽ vertinimui psichologinio įgalinimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą yra didesnis, negu esant žemam DPŽ vertinimui.

H1a – sveika darbo atmosfera moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant sveikos darbo atmosferos vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja.

H1b – mokymas ir tobulinimas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant mokymo ir tobulinimo vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja.

H1c – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja.

H1d – etika ir įmonės socialinė atsakomybė moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant etikos ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja.

H1e – atlygis ir naudos moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant atlygio ir naudų vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja.

H2 – egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbdavio prekės ženklo (DPŽ) vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

H3 – egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Suformavus empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius bei išsikėlus tyrimo hipotezes, toliau darbe aprašomas empirinio tyrimo metodas, kuriuo buvo siekiama įgyvendinti išsikeltą tikslą bei patvirtinti arba atmesti išsikeltas hipotezes.

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai

Tyrimas atliktas 2021 m. spalio – lapkričio mėn. Pateikto tyrimo modelio hipotezės buvo tikrinamos kiekybiniu būdu. Pirminiams tyrimo duomenims surinkti buvo naudojamas struktūrizuotos anketinės apklausos metodas. Šis metodas užtikrina respondentų anonimiškumą bei suteikia galimybę gautus tyrimo rezultatus susisteminti ir atlikti jų analizę. Apklausos klausimynas buvo platinamas www.apklausa.lt, taip pat elektroniniu paštu siunčiant tiesiogiai į atsitiktinai pasirinktas Lietuvoje registruotas įmones, kurių elektroninius paštus buvo galima surasti www.rekvizitai.lt internetinio puslapio pagalba, tikintis, jog apklausos klausimyno nuoroda bus pasidalinta tarp įmonėje dirbančių darbuotojų.

Tyrimui aktualūs buvo respondentai, kurie tyrimo atlikimo laikotarpiu dirbo organizacijoje, todėl prieš pradedant pildyti apklausą, respondentui buvo užduotas kontrolinis klausimas (*Ar Jūs šiuo metu dirbate organizacijoje?*). Jeigu respondento atsakymas buvo neigiamas, tuomet respondento buvo prašoma apklausoje nedalyvauti.

Apklausos klausimynas sudarytas iš keturių dalių.

Pirmoje dalyje darbdavio prekės ženklo vertinimui matuoti naudojamas *Darbdavio prekės ženklo vertinimo klausimynas* (Tanwar & Prasad, 2017) (žr. 4 lentelę), kadangi jis skirtas matuoti kaip darbdavio prekės ženklą vertina organizacijose dirbantys darbuotojai. Šis klausimynas darbo autorės yra išverstas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą.

Klausimyną sudaro 23 teiginiai. Kiekvieną teiginį respondentai turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 balų pagal Likerto skalę, kur galimi atsakymų variantai: 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – nesutinku; 3 balai – nei sutinku, nei nesutinku; 4 balai – sutinku; 5 balai – visiškai sutinku. Rezultatų skaičiavimas: sveikos darbo atmosferos vertinimas – atsakymų į 1-6 teiginius vidurkis; mokymo ir tobulinimosi vertinimas – atsakymų į 7-12 teiginius vidurkis; darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas – atsakymų į 13-15 teiginius vidurkis; etikos ir įmonės socialinės atsakomybės vertinimas – atsakymų į 16-19 teiginius vidurkis; atlygio ir naudų vertinimas – atsakymų į 20-23 teiginių vidurkis; darbdavio prekės ženklo vertinimas – atsakymų (balų) į 23 teiginius vidurkis.

Bendras klausimyno *Cronbach alfa* koeficientas yra $>0,7$.

4 lentelė

Darbdavio prekės ženklo vertinimo klausimynas

Dedamoji	Teiginys vertinimui
Sveika darbo atmosfera	1. Mano organizacija suteikia savo darbuotojams savarankiškumą priimant sprendimus 2. Mano organizacija siūlo galimybes mėgautis grupės atmosfera 3. Man nesant, darbe turiu draugų, kurie yra pasirengę dalytis mano darbo atsakomybe 4. Mano organizacijoje yra vertinama, kai gerai atlieku savo darbą 5. Mano organizacijoje nejaučiamas stresas 6. Mano organizacijoje suteikiama galimybė dirbti komandose
Mokymas ir tobulinimas	7. Mano organizacijoje užtikrinami mokymo kursai internetu 8. Mano organizacija reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, seminarus ir mokymo programas 9. Mano organizacija siūlo galimybes dirbti su užsienio projektais 10. Mano organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimą 11. Mano organizacijoje įgūdžių ugdymas yra nenutrūkstamas procesas 12. Mano organizacija aiškiai informuoja darbuotojus apie jų pažangą
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	13. Mano organizacija suteikia galimybę dirbti pagal lankstų darbo grafiką 14. Mano organizacija siūlo galimybę dirbti iš namų 15. Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	16. Mano organizacija yra sąžininga darbuotojų atžvilgiu 17. Iš darbuotojų yra tikimasi, jog jie laikysis visų organizacijos taisyklių ir nuostatų 18. Mano organizacija atsakinga prieš visuomenę 19. Mano organizacijoje yra išlaikomas konfidencialumas, jei noriu pranešti apie netinkamą elgesį darbe
Atlygis ir naudos	20. Mano organizacijoje siūlomas darbo užmokestis yra aukštas 21. Mano organizacijoje viršvalandinis darbas yra apmokamas 22. Mano organizacija darbuotojams siūlo sveikatingumo naudas 23. Mano organizacija draudžia darbuotojus

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Tanwar ir Prasad, 2017

Antroje dalyje darbuotojų įsitraukimas į darbą matuojamas naudojant *Utrechtto Įsitraukimo į darbą skalę* (UWES-9), kurios lietuviškasis variantas pateiktas internetiniame šio mokslininko puslapyje¹ (žr. 5 lentelę).

Klausimyną sudaro 9 teiginiai, kiekvienai iš darbuotojų įsitraukimą apimančių dedamųjų: energijai, atsidavimui ir pasinėrimui. Šiais teiginiais nustatoma darbuotojo savijauta darbe ir įvertinamas bendras darbuotojų įsitraukimo rodiklis. Kiekvieną teiginį respondentai turėjo įvertinti nuo 0 iki 6 balų pagal Likerto skalę, kur galimi atsakymų variantai: 0 balų – niekada; 1 balas – beveik niekada (kelis kartus per metus ar rečiau); 2 balai – retai (kartą permėnesį ar rečiau); 3 balai – kartais (kelis kartus per mėnesį); 4 balai – dažnai (kartą per savaitę); 5 balai – labai dažnai (kelis

¹ <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/>

kartus per savaitę); 6 balai – visada (kasdien). Rezultatų skaičiavimas: energija – atsakymų į 1, 2 ir 5 teiginius vidurkis; atsidavimas – atsakymų į 3, 4 ir 7 teiginius vidurkis; pasinėrimas – atsakymų į 6, 8 ir 9 teiginius vidurkis. Darbuotojų įsitraukimas į darbą vertinamas atsakymų (balų) į 9 teiginius vidurkiu.

Bendras klausimyno *Cronbach alfa* koeficientas yra 0,92.

5 lentelė

Ultrachto įsitraukimo į darbą skalė (UWES-9)

Teiginys vertinimui	Dedamoji
1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	1. Energija
2. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	2. Energija
3. Aš esu kupinas entuziazmo	3. Atsidavimas
4. Mano darbas mane įkvepia	4. Atsidavimas
5. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	5. Energija
6. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	6. Pasinėrimas
7. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	7. Atsidavimas
8. Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	8. Pasinėrimas
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	9. Pasinėrimas

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/>

W. B. Schaufelli savo internetiniame puslapyje nurodo, kad šis klausimynas gali būti laisvai naudojamas nekomerciniais, mokslo, mokslinių tyrimų tikslais, todėl papildomo autorių sutikimo gauti nereikėjo.

Trečiojoje dalyje psichologinio darbuotojų įgalinimui išmatuoti pasirinktas *Patikslintas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas (PĮKL-9)* (žr. 6 lentelę) (Tvarijonavičius ir kt., 2016).

Klausimyną sudaro 9 teiginiai. Kiekvieną teiginį repondentai turi įvertinti nuo 1 iki 6 pagal Likerto skalę, kur galimi atsakymų variantai: 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – nesutinku; 3 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 4 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 5 balai – sutinku; 6 balai – visiškai sutinku. Rezultatų skaičiavimas: prasmė – atsakymų į 1, 4 ir 7 teiginius vidurkis; sprendimų priėmimas – atsakymų į 2, 5 ir 8 teiginius vidurkis; pasitikėjimas kompetencija – atsakymų į 3, 6 ir 9 teiginius vidurkis. Psichologinis įgalinimas – atsakymų (balų) į devynis teiginius vidurkis.

Bendras klausimyno *Cronbach alfa* koeficientas yra 0,83.

Klausimyno autoriai (TvariJonavičius ir kt., 2016) nurodo, jog šis *Patikslintas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas* gali būti naudojamas moksliniuose tyrimuose be atskiro autorių sutikimo.

6 lentelė

Patikslintas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL-9)

Teiginys vertinimui	Dedamoji
1. Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų.	1. Prasmė
2. Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms.	2. Sprendimų priėmimas
3. Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą.	3. Pasitikėjimas kompetencija
4. Mano darbas man atrodo prasmingas.	4. Prasmė
5. Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams.	5. Sprendimų priėmimas
6. Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus.	6. Pasitikėjimas kompetencija
7. Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs.	7. Prasmė
8. Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe.	8. Sprendimų priėmimas
9. Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis.	9. Pasitikėjimas kompetencija

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis TvariJonavičius ir kt., 2016

Ketvirtojoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai: respondentų prašoma nurodyti savo amžių, lytį, organizacijos, kurioje respondentas šiuo metu dirba, tipą, dydį, veiklos sektorių bei darbo stažą. Šie duomenys padės analizuoti gautus rezultatus įvairiais pjūviais.

Visas šio tyrimo apklausos klausimynas pateiktas 1 priede.

Duomenų analizė. Tyrimo metu surinkti duomenys apdorojami ir įvertinami, naudojant programinį statistinių duomenų apdorojimo paketą IBM SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Darbe naudojama aprašomoji statistika: pateikta gautų atsakymų į teiginius vidurkių informacija.

Buvo naudojamos šios duomenų statistinės analizės:

- Tyrime naudojamų skalių vidiniam nuoseklumui vertinti apskaičiuojamas *Cronbach alfa* koeficientas.
- Duomenų normalumo vertinimui atlikti buvo atlikti *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testai, kurie leido nustatyti ar duomenys atitinka normaliojo pasiskirstymo reikalavimus.
- Norint nustatyti ar tyrimo rezultatai yra statistiškai reikšmingi, buvo atlikti reikšmingumo testai (*t-test* ir *ANOVA*).
- Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, atlikta daugianarė regresinė analizė.
- Pasitelkiant moderacijos analizę, buvo nustatoma moderatorių sąveika tarp dviejų kintamųjų.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo populiacija – visi Lietuvos įmonėse dirbantys asmenys, t.y. visi Lietuvoje registruoti dirbantys Lietuvos gyventojai nuo 18 metų. Remiantis internetinės svetainės rekvizitai.lt duomenimis, 2021 m. gruodžio 19 dienos duomenimis buvo 1425839 apdraustų dirbančių asmenų skaičius Lietuvos įmonėse ².

Tyrimo imtis nustatyta pagal autorės Rupšienės (2007, p.15) pateiktą imties dydžio, patikimumo lygmens ir imties paklaidos lentelę (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida

Generalinės imties dydis	Imties paklaida – 5% Patikimumo lygmuo – 95% Imties dydis	Imties paklaida – 1% Patikimumo lygmuo – 99% Imties dydis
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1000	278	907
2000	322	1,661
5000	357	3,311
10 000	370	4,950
20 000	377	6,578
50 000	381	8,195
100 000	383	8,926
1 000 000	384	9,706

Šaltinis: Rupšienė, 2007, p.15

Iš pateiktos 7 lentelės matyti, kad esant didesnei nei 1 000 000 generalinės imties dydžiui, pasirinkus dažniausiai tyrimuose taikomą 5 proc. paklaidą su 95 proc. patikimumo lygmeniu imties dydis yra 384 respondentai. Darbo autorė, įvertinusi visas galimybes surinkti reikiamą respondentų dydį, pasirinko būtent šį imties dydžio skaičių, kas nurodo, kad tyrimui reikalinga apklausti ne mažiau 384 respondentus.

² <https://rekvizitai.vz.lt/statistika/apdraustieji-darbuotojai/>

2.4. Tyrimo ribotumas

Šis tyrimas turi keletą ribotumų. Vienas iš tyrimo ribotumų yra tas, kad keliama rizika, jog darbdavio prekės ženklo vertinimui matuoti pasirinktas 2017 metų autorių Tanwar ir Prasad (2017) pasiūlytas *Darbdavio prekės ženklo vertinimo klausimynas*, galimai neviseiškai atitiko šių dienų (pvz. išaugusį nuotolinio darbo poreikį dėl pasaulinės COVID – 19 pandemijos) aktualijas. Tai galėjo įtakoti šio darbo empirinio tyrimo rezultatus. Kitas tyrimo ribotumas yra tas, kad tyrimo klausimynas platintas tik lietuvių kalba, nors Lietuvos įmonėse dirba ir kitakalbių darbuotojų. Dar vienas tyrimo ribotumas tas, jog siekiant tikslingesnio respondentų atsakymų į empirinio tyrimo klausimą, respondentams nepalikta teisė neatsakyti į klausimą, ar nepasirinkti vieno iš pateiktų atsakymų. Tai galėjo daryti įtaką empirinio tyrimo rezultatams, kai respondentas neturėdamas jo vertinimą atitinkančio atsakymo varianto, buvo priverstas pasirinkti vieną iš pateiktų.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Empirinio tyrimo rezultatų analizė pradedama nuo respondentų individualių ir organizacinių charakteristikų aprašymo, įvertinamas klausimyno patikimumas. Vėliau darbe pateikiami duomenų normalumo vertinimo rezultatai ir kintamųjų pasiskirstymas pagal demografinius respondentų duomenis. Priežastiniams ryšiams tarp konstruktyvų nustatyti pristatomi regresinės ir moderatoriaus analizės rezultatai. Galiausiai, norint patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes, pristatomi moderacinės analizės rezultatai.

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Iš viso tyrime dalyvavo 429 respondentai. Respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos (N=429)

Charakteristika	Rodiklis	N	Procentinė išraiška
Lytis	Moteris	281	65,5 %
	Vyras	145	33,8 %
	Kita	3	0,7 %
Amžiaus grupės	< 26 metai	35	8,15 %
	26 – 35 metai	158	36,83 %
	36 – 45 metai	154	35,90 %
	46 – 55 metai	50	11,66 %
	55 metai <	32	7,46 %
Jūsų išsilavinimas	Vidurinis	7	1,6 %
	Profesinis	7	1,6 %
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	16,8 %
	Nebaigtas aukštasis	22	5,1 %
	Aukštasis universitetinis	321	74,8 %
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	64	14,9%
	1 – 5 metų	151	35,2%
	6 – 10 metų	73	17,0%
	Daugiau nei 10 metų	141	32,9%
Organizacijos sektorius	Viešasis sektorius	134	31,2%
	Privatus sektorius	295	68,8%
Organizacijos dydis	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	11,0%
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	21,0%
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	24,2%
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	43,8%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Iš pateiktų 8 lentelėje duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų (281 moteris ir 145 vyrai). Labiausiai išsiskyrė tiriamieji priklausantys 26 – 35 metų amžius grupei

(36,83 %) ir 36 – 45 metų amžiaus grupei (35,90 %). Didžioji dauguma, t.y. 321 respondentas (74,8 %), turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Daugiausiai tyrime dalyvavusių asmenų, nurodė organizacijoje dirbantys nuo 1 iki 5 metų, t.y. 151 respondentas (35,2%) ir daugiau nei 10 metų, t.y. 141 respondentas (32,9%). Daugiausia respondentų nurodė, jog jų organizacija priklauso privačiam sektoriui, t.y. 295 respondentai (68,8%), ir turi daugiau nei 250 darbuotojų, t.y. 188 respondentai (43,8%).

3.2. Naudotų skalių patikimumo vertinimas

Svarbu patikrinti, ar į klausimyną įtrauktos konstrukty matavimo skalės yra patikimos. Tyrime naudotų skalių patikimumui patikrinti darbo autorė naudojo *Cronbach alfa* koeficientus, kurie 9 lentelėje pateikti palyginimui kartu su naudotų konstrukty autorių gautais *Cronbach alfa*.

9 lentelė

Tyrime naudotų skalių patikimumo (Cronbach alfa) koeficientų palyginimas su konstrukty autorių

Skalė	Gautas Cronbach alfa koeficientas	Konstrukty autorių Cronbach alfa koeficientas
Darbdavio prekės ženklo vertinimui naudotas Darbdavio prekės ženklo klausimynas (Tanwar ir Prasad, 2017)		
Bendras darbdavio prekės ženklas:	0,906	0,7 <
- Sveika darbo atmosfera	0,788	0,901
- Mokymas ir tobulinimas	0,872	0,842
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	0,580	0,822
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	0,747	0,718
- Atlygis ir naudos	0,622	0,791
Psichologiniam įgalinimui įvertinti naudotas Patikslintas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL-9) (TvariJonavičius ir kt., 2016)		
Bendras psichologinis įgalinimas:	0,895	0,827
- Prasmė	0,800	0,792
- Sprendimų priėmimas	0,847	0,763
- Pasitikėjimas kompetencija	0,784	0,747
Darbuotojų įsitraukimui į darbą įvertinti naudotas Utrechto Įsitraukimo į darbą skalė (UWES-9) (Shaufeli ir kt.)		
Bendras darbuotojų įsitraukimas į darbą:	0,926	0,92
- Energija	0,859	Atskirų latentinių veiksnių Cronbach alfa koeficientų autoriai nepateikia
- Atsidavimas	0,882	
- Pasinėrimas	0,777	
Bendras viso klausimyno	0,946	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Remiantis Pakalniškienė (2012), klausimyno matavimo skalės laikomos patikimos, jeigu jų *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė yra didesnė už 0,7. Kaip matyti iš 9 lentelės pateiktų šio

darbo tyrimui naudotų klausimyno skalių matavimo, bendras *Cronbach alfa* koeficientas lygus 0,946, kas leidžia teigti, jog klausimynas yra tinkamas tolimesnei analizei. Mažiausi *Cronbach alfa* koeficientai gauti darbdavio prekės ženklo vertinimo latentinių veiksnių – sveikos darbo atmosferos (0,580) bei atlygio ir naudų (0,622). Vertinant sveikos darbo atmosferos gautą *Cronbach alfa* koeficientą, galima daryti prielaidą, kad tokiam žemam rezultatui įtakos galėjo turėti, visų pirmiausia, mažas skalės teiginių skaičius (3 teiginiai). O antra vertus, galima teigti, kad tokį gautą rezultatą įtakoti galėjo ir tai, jog darbdavio prekės ženklo konstrukto matuoti pasirinktas autorių Tanwar ir Prasad (2017) klausimynas sukurtas 2017 metais, šiandienos kontekste (esant pasaulinei COVID-19 pandemijai) šio konstrukto kai kurie teiginiai galėjo būti vertinami skirtingai nei 2017 metais. Atlygio ir naudų *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė yra 0,622. Pasak Pakalniškienė (2012), „jei *Cronbach alfa* siekia 0,60, tai tinka tyrimams”.

3.3. Duomenų normalumo vertinimas

Duomenų pasiskirstymo normalumui nustatyti, buvo atlikti duomenų normalumo testai (angl. *Test of Normality*). Pasirinkti *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testai. Atliktų tyrimo duomenų normalumo testų rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Tyrimo duomenų normalumo testų rezultatai

Kintamieji	Normalumo testų reikšmės			
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	<i>statistic</i>	<i>p</i>	<i>statistic</i>	<i>p</i>
Darbdavio prekės ženklas	0,070	0,000	0,989	0,002
- Sveika darbo atmosfera	0,097	0,000	0,974	0,000
- Mokymas ir tobulinimas	0,100	0,000	0,965	0,000
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,079	0,000	0,977	0,000
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	0,101	0,000	0,963	0,000
- Atlygis ir naudos	0,115	0,000	0,972	0,000
Psichologinis įgalinimas	0,090	0,000	0,969	0,000
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0,098	0,000	0,958	0,000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikti duomenų normalumo testai, parodė, kad tyrimo duomenų pasiskirstymo negalima laikyti normaliai pasiskirsčiusiais, kadangi gautų testų rezultatų *p* reikšmės <0,05. Todėl toliau vertinant duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo vertinami kintamųjų asimetrijos (*Skewness*) ir ekseco (*Kurtosis*) koeficientai. Jų reikšmės pateiktos 11 lentelėje. Pagal šias gautas reikšmes

matyti, kad reikšmės patenka į intervalą tarp -1 ir 1, kas reiškia, jog galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

11 lentelė

Tyrimo duomenų kintamųjų asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientų reikšmės

Kintamieji	Asimetrijos koeficientas (Skewness)	Eksceso koeficientas (Kurtosis)
Darbdavio prekės ženklas	-0,385	0,158
- Sveika darbo atmosfera	-0,582	0,761
- Mokymas ir tobulinimas	-0,527	-0,309
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	-0,081	-0,496
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	-0,490	-0,449
- Atlygis ir naudos	-0,408	-0,362
Psichologinis įgalinimas	-0,630	-0,669
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	-0,684	0,008

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Duomenų artimą pasiskirstymą normaliam skirstiniui pagrįsti, darbo autorė 2 priede pateikia kiekvieno kintamojo duomenų normalumo histogramas. Jose matyti, kad duomenys pasiskirstę taip, jog galima būtų teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Vadinas, tyrime naudojami duomenys yra parametriniai.

3.4. Kintamųjų vidurkiai

Remiantis respondentų vertinimais, galima pamatyti, kaip pasiskirstė jų nuomonė apie suvokiamą darbdavio prekės ženklo ir jo atskirų elementų vertinimas, kaip jie vertina savo psichologinį įgalinimą bei įsitraukimą į darbą. Konstrukto vidurkiai, jų standartiniai nuokrypiai ir skalių vertės pateiktos 12 lentelėje.

Iš 12 lentelėje pateiktų rezultatų, galima teigti, kad darbuotojai darbdavio prekės ženklą ir atskirus jo elementus įvertino labiau į palankią pusę, nes visų jų apskaičiuotas vidurkis (V) yra >3 (pasirinkti teko nuo 1 iki 5). Tai leidžia daryti išvadą, jog darbuotojams darbdavio prekės ženklas yra svarbus. Pagal respondentų psichologinio įgalinimo vidurkio rezultatą (V=5,25), kuris vertinamas pakankamai palankiai, galima teigti, jog Lietuvoje dirbantys darbuotojai jaučiasi psichologiškai įgalinti savo darbo vietoje. Jeigu žiūrėti į apskaičiuotą darbuotojų įsitraukimo į darbą konstrukto vidurkį (V=4,59), jis taip pat vertinamas pakankamai palankiai. Vadinas, darbuotojai noriai įsitraukia į savo darbą, į savo atliekamas funkcijas.

12 lentelė

Konstruktyvų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir skalės vertės

Konstruktas	Konstrukto vidurkis	Konstrukto standartinis nuokrypis	Skalės vertė	
	V	SN	Min.	Max.
Darbdavio prekės ženklas:	3,45	0,032	1	5
- Sveika darbo atmosfera	3,65	0,033	1	5
- Mokymas ir tobulinimas	3,30	0,045	1	5
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	3,14	0,048	1	5
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,86	0,034	1	5
- Atlygis ir naudos	3,23	0,044	1	5
Psichologinis įgalinimas	5,25	0,054	1	7
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	4,59	0,038	1	6

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad aukščiausiai Lietuvos įmonėse dirbantys darbuotojai įvertino savo psichologinį įgalinimą. Kas leidžia manyti, jog tyrime dalyvavusiems respondentams darbe yra suteikiamas savarankiškumas, jie gali patys priimti tam tikrus sprendimus. Norint įvertinti kiek respondentams yra reikšmingi visų kintamųjų vidurkiai, buvo atliekami reikšmingumo testai, kur buvo lyginami kintamųjų vidurkiai su respondentų demografiniais duomenimis.

3.5. Demografinių duomenų pasiskirstymas

Prieš atliekant statistines galutines tyrimo analizes, remiantis *t-test* ir *one-way ANOVA* analize, buvo vertinami galimi respondentų skirtumai pagal demografinių charakteristikų poveikį darbuotojų suvokimui apie pagrindinius tyrimo kintamuosius. Tam, kad būtų galima rezultatus (kintamųjų vidurkius) palyginti tarpusavyje, buvo atlikti parametriniai testai. Toliau darbe pateikiami rezultatai, suskirstyti pagal demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, organizacijos sektoriaus tipą, organizacijos dydį).

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį

Atlikus *t-test* buvo palyginta, ar skiriasi darbuotojų suvokiamo darbdavio prekės ženklo, atskirų jo elementų (sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, etika ir įmonės socialinės atsakomybė, atlygis ir naudos), psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas su respondentų lytimi. Remiantis gautais rezultatais (žr. 13 lentelę), reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) su darbdavio prekės ženklu ir atskirais

jo elementais nerasti, išskyrus psichologinį įgalinimą ir darbuotojų įsitraukimą į darbą, kur p reikšmės $<0,05$. Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų lytimi pateikiama 3 priede.

13 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį (N=429)

Kintamieji	Moterys (N = 281)		Vyrų (N = 145)		t-test rezultatai		
	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	t	p	p (2-tailed)
Darbdavio prekės ženklas	3,3899	0,65266	3,5829	0,64604	-2,911	0,694	0,004
- Sveika darbo atmosfera	3,6257	0,70444	3,7092	0,61262	-1,210	0,082	0,227
- Mokymas ir tobulinimas	3,2117	0,93390	3,4655	0,90946	-2,681	0,675	0,008
- Darbo ir gyvenimo pusiausvyra	3,0403	0,96442	3,3241	1,03484	-2,807	0,266	0,005
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,8479	0,70314	3,8966	0,69758	-0,679	0,783	0,498
- Atlygis ir naudos	3,1077	0,92448	3,4500	0,86482	-3,701	0,120	0,000
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	5,2119	1,17228	5,3295	0,99013	-1,089	0,004	0,277
Psichologinis įgalinimas	4,5279	0,83451	4,7303	0,70050	-2,643	0,026	0,009

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį rodo skirtumą tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, nes $t\text{-test } p (2\text{-tailed}) > 0,05$. Skirtumas yra tarp to, kaip psichologinį įgalinimą vertina moterys, ir kaip vyrai. Ir šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas, nes $t\text{-test } p (2\text{-tailed}) < 0,05$. Vyrai nurodė, jog jie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, negu moterys.

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų amžiaus grupes

Kintamųjų vidurkių palyginimui pagal respondentų amžiaus grupes naudojama *one-way ANOVA* testas (žr. 14 lentelę). Atlikus *one-way ANOVA* testą buvo palyginta, ar skiriasi darbuotojų suvokiamo darbdavio prekės ženklo, atskirų jo elementų (sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonės socialinės atsakomybė, atlygis ir naudos), psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas lyginant respondentų amžiaus grupes.

14 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų amžiaus grupes (N=429)

Kintamieji	< 26 metų (N=35)		26 – 35 metai (N=158)		36 – 45 metai (N=154)		46 – 55 metai (N=50)		56 metai < (N=32)		One-way ANOVA	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	F	p
Darbdavio prekės ženklas	3,50	0,607	3,45	0,698	3,37	0,641	3,57	0,584	3,67	0,619	1,966	0,099
- Sveika darbo atmosfera	3,76	0,552	3,65	0,720	3,59	0,659	3,69	0,636	3,78	0,731	0,841	0,500
- Mokymas ir tobulinimas	3,18	0,844	3,23	1,027	3,23	0,888	3,49	0,863	3,73	0,671	2,872	0,023
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	3,21	1,099	3,21	0,994	3,00	0,985	3,15	0,986	3,37	0,905	1,457	0,215
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,92	0,571	3,88	0,730	3,78	0,730	3,96	0,653	3,86	0,702	0,993	0,411
- Atlygis ir naudos	3,38	0,959	3,23	0,949	3,10	0,951	3,42	0,605	3,36	0,873	1,728	0,143
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	4,87	0,995	5,09	1,097	5,23	1,168	5,60	0,963	5,98	0,801	6,758	0,000
Psichologinis įgalinimas	4,16	0,711	4,57	0,802	4,57	0,801	4,88	0,775	4,81	0,649	5,025	0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

One-way ANOVA testo rezultatai rodo kintamųjų vidurkių palyginimų pagal respondentų amžiaus grupes skirtumus mokymo ir tobulinimo vertinimo vidurkių pasiskirstyme ($p=0,023$), bei darbuotojų įsitraukimo į darbą ($p=0,000$) ir psichologinio įgalinimo vertinime ($p=0,001$). Pagal Bonferroni testą: mokymo ir tobulinimo vidurkių pasiskirstymas statistiškai nereikšmingas ($p>0,05$); darbuotojų įsitraukimo į darbą ir psichologinio įgalinimo vidurkių pasiskirstymas - statistiškai reikšmingas. Rezultatais nustatyta, kad lyginant skirtingas amžiaus grupes, labiausiai į darbą įsitraukę darbuotojai priklauso vyresnių nei 56 metų amžiaus. Tokį gautą rezultatą galima būtų interpretuoti taip, jog esant tokio amžiaus, darbuotojai linkę labiau „išsilaikyti“ darbo vietoje, o tai reikalauja labiau įsitraukti į atliekamas užduotis. Vertinant psichologinio įgalinimo palyginimo rezultatus, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp trijų amžiaus grupių darbuotojų (<26 metų, 46-55 metų ir 56 metų <). Toks rezultatas galėtų būti paaiškinamas tuo, jog vyresni (46-55 metų ir 56 metų <) darbuotojai neretai užima atsakingesnes ir/ar vadovaujančias darbo pozicijas, todėl natūraliai jų psichologinio įgalinimo vertinimas yra žymiai aukštesnis nei <26 metų amžiaus grupei priklausantiems darbuotojams. Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų išsilavinimu pateikiama 4 priede.

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

Kintamųjų vidurkių palyginimui pagal respondentų išsilavinimą naudojama *one-way ANOVA* testas (žr. 15 lentelę). *One-way ANOVA* testo rezultatai nerodo statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų šių kintamųjų. Vadinasi, nepriklausomai nuo to, kokį darbuotojas yra įgijęs išsilavinimą, jo nuomonė apie kintamuosius yra vertinama labai panašiai kaip ir kitų darbuotojų.

15 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą (N=429)

Kintamieji	Vidurinis		Profesinis		Aukštesnysis/ neuniv.		Nebaigtas aukštasis		Aukštasis universit.		One way ANOVA	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	F	p
Darbdavio prekės ženklas	3,26	0,561	3,25	0,656	3,39	0,650	3,47	0,701	3,47	0,657	0,554	0,696
- Sveika darbo atmosfera	3,17	0,844	3,55	0,559	3,67	0,649	3,59	0,721	3,66	0,678	1,023	0,395
- Mokymas ir tobulinimas	3,33	0,752	2,98	0,910	3,11	0,971	3,30	1,140	3,34	0,909	1,146	0,334
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	2,52	0,836	2,95	0,870	3,09	0,936	3,14	1,211	3,17	0,997	0,832	0,505
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,50	0,629	3,86	0,761	3,82	0,690	3,84	0,595	3,88	0,713	0,563	0,689
- Atlygis ir naudos	3,61	0,592	2,82	1,097	3,21	0,959	3,44	0,672	3,21	0,920	0,975	0,421
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	5,05	1,565	4,87	0,730	5,28	1,132	5,06	1,185	5,27	1,100	0,453	0,770
Psichologinis įgalinimas	4,29	1,374	4,13	0,499	4,52	0,797	4,33	0,832	4,65	0,778	2,011	0,092

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų išsilavinimu pateikiama 5 priede.

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo stažą

Kintamųjų vidurkių palyginimui pagal respondentų darbo stažą naudojama *one-way ANOVA* testas (žr. 16 lentelę).

Pagal gautus *one-way ANOVA* rezultatus skirtumai nustatyti vertinant darbuotojų įsitraukimo į darbą vidurkius ($p=0,028$), tačiau patikrinus juos su *Bonferroni* testu, jis parodė, kad šie skirtumai nėra reikšmingi.

Pagal gautus *one-way ANOVA* rezultatus, skirtumai atrasti ir tarp psichologinio įgalinimo vidurkių vertinimo ($p=0,010$). Čia *Bonferroni* testas parodė, kad vertinant psichologinį įgalinimą yra reikšmingas skirtumas tarp respondentų, turinčių iki 1 metų darbo stažą, lyginant su

respondentais, kurių darbo stažas yra daugiau nei 10 metų ($p=0,006$). Vadinasi, galima teigti, kad ilgiau organizacijoje dirbantys respondentai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei dirbantys iki 1 metų. Ir tai atrodytų savaime suprantama, kadangi ilgiau dirbantys darbuotojai įgyja savarankiškumo, patirties, įgūdžių bei kompetencijų leidžiančių jiems suprasti, jog jie gali daugelį darbo užduočių atlikti savarankiškai, ar gali patys priimti sprendimus. Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų išsilavinimu pateikiama 6 priede.

16 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo stažą ($N=429$)

Kintamieji	< 1 metų		1 – 5 metų		6 – 10 metų		10 metų <		one-way ANOVA	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	F	p
Darbdavio prekės ženklas	3,54	0,596	3,47	0,633	3,36	0,739	3,45	0,660	0,921	0,431
- Sveika darbo atmosfera	3,78	0,589	3,67	0,678	3,59	0,699	3,61	0,699	1,152	0,328
- Mokymas ir tobulinimas	3,34	0,909	3,28	0,913	3,09	1,062	3,40	0,877	1,785	0,149
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	3,25	0,985	3,27	1,043	2,93	0,923	3,05	0,963	2,630	0,050
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,93	0,595	3,90	0,706	3,93	0,743	3,75	0,715	1,743	0,157
- Atlygis ir naudos	3,30	0,870	3,17	0,923	3,13	1,048	3,29	0,853	0,826	0,480
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	5,08	1,116	5,15	1,040	5,16	1,130	5,48	1,147	3,065	0,028
Psichologinis įgalinimas	4,32	0,731	4,57	0,789	4,65	0,826	4,71	0,792	3,854	0,010

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal organizacijos sektoriaus tipą

Kintamųjų vidurkių palyginimui pagal respondentų organizacijos sektoriaus tipą naudojamas *t-test* testas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos sektoriaus tipą ($N=429$)

Kintamieji	Viešasis sektorius ($N = 134$)		Privatusis sektorius ($N = 295$)		t-test rezultatai		
	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	t	p	p (2-tailed)
Darbdavio prekės ženklas	3,44	0,625	3,46	0,670	-0,217	0,087	0,828
- Sveika darbo atmosfera	3,55	0,681	3,70	0,671	-2,099	0,733	0,036
- Mokymas ir tobulinimas	3,47	0,834	3,22	0,962	2,827	0,013	0,005
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	2,99	0,858	3,21	1,045	-2,263	0,000	0,024
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,79	0,726	3,89	0,690	-1,450	0,690	0,148
- Atlygis ir naudos	3,24	0,833	3,22	0,951	0,192	0,011	0,848
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	5,31	1,182	5,22	1,078	0,749	0,326	0,454
Psichologinis įgalinimas	4,51	0,834	4,63	0,776	-1,445	0,654	0,149

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikus *t-test* buvo palyginta, ar skiriasi darbuotojų suvokiamo darbdavio prekės ženklo bei jo atskirų elementų (sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonės socialinės atsakomybė, atlygis ir naudos), psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas priklausomai nuo to, kokio tipo organizacijoje respondentai dirba. Remiantis gautais rezultatais (žr. 17 lentelę) rasti skirtumai tarp mokymo ir tobulinimo ($p=0,013$), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($p=0,000$) bei atlygio ir naudų vertinimo ($p=0,011$) vidurkių, kadangi visų šių kintamųjų p reikšmės $<0,05$. Tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai pasitvirtino tik tarp mokymo ir tobulinimo ($p(2-tailed)=0,005$) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($p(2-tailed)=0,024$) vertinimo vidurkių, kur jų $p(2-tailed) <0,05$. Geriau mokymo ir tobulinimo galimybes įvertino darbuotojai dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra geriau vertinama privataus sektoriaus organizacijose. Tai paaiškinti galima būtų per tai, jog neretai viešojo sektoriaus organizacijos savo darbuotojų ugdymosi programoms finansavimą gauna iš valstybinių paramos fondų, todėl neretai tokiose organizacijose vykdomi darbuotojų mokymai. O tai, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai geriau įvertino darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, galima paaiškinti tuo, jog vis daugiau privataus sektoriaus organizacijų nusistato lankstesnį darbo laiką, ypač šiuo pandeminiu laikotarpiu. Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų lytimi pateikiama 7 priede.

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos dydį

Kintamųjų vidurkių palyginimui pagal respondentų darbo stažą naudojama *one-way ANOVA* testas (žr. 18 lentelę).

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai bendro DPŽ vertinime, lyginant didelėse įmonėse dirbančius respondentus su dirbančiais labai mažose įmonėse ($p=0,014$), ir su dirbančiais vidutinėse įmonėse ($p=0,027$). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant mokymo ir tobulinimo elementą didelėse įmonėse dirbančių respondentų su visomis kitomis grupėmis (labai maža įmonė $p=0,000$; maža įmonė $p=0,004$; vidutinė įmonė $p=0,000$). Atlygio ir naudų vertinime Bonferroni nustatė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp didelėse įmonėse dirbančių respondentų ir kitų grupių (labai maža įmonė $p=0,000$; maža įmonė $p=0,000$; vidutinė įmonė $p=0,006$). Detalesnė informacija apie duomenų palyginimą su respondentų išsilavinimu pateikiama 8 priede.

18 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas pagal respondentų organizacijos dydį (N=429)

Kintamieji	Labai maža įmonė (N=47)		Maža įmonė (N=90)		Vidutinė įmonė (N=104)		Didelė įmonė (N=188)		One-way ANOVA	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	F	p
Darbdavio prekės ženklas	3,25	0,692	3,43	0,660	3,35	0,681	3,57	0,610	4,657	0,003
- Sveika darbo atmosfera	3,77	0,688	3,78	0,646	3,54	0,753	3,63	0,634	2,553	0,055
- Mokymas ir tobulinimas	2,88	0,984	3,20	0,957	3,12	0,962	3,54	0,822	9,439	0,000
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	2,98	1,055	3,06	0,897	3,12	0,102	3,22	0,995	1,053	0,369
- Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	3,79	0,806	3,91	0,695	3,79	0,717	3,89	0,670	0,831	0,477
- Atlygis ir naudos	2,70	0,994	3,04	0,975	3,14	0,940	3,49	0,756	13,092	0,000
Darbuotojų išitraukimas į darbą	5,11	1,166	5,35	1,022	5,17	1,104	5,28	1,143	0,718	0,542
Psichologinis įgalinimas	4,73	0,872	4,68	0,709	4,61	0,844	4,59	0,796	1,488	0,217

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad palyginus kintamųjų vidurkius su demografiniais respondentų charakteristikomis, atrasti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp:

- psichologinio įgalinimo vidurkių lyginant respondentų lytį p (*2-tailed*) $< 0,05$, kas rodo jog vyrai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei moterys.
- darbuotojų išitraukimo į darbą ir psichologinio įgalinimo vidurkių pasiskirstymo lyginant juos pagal respondentų amžiaus grupes.
- psichologinio įgalinimo vidurkių vertinimo ($p=0,010$) lyginant su respondentų darbo stažu organizacijoje. Reikšmingas skirtumas yra tarp respondentų turinčių iki 1 metų darbo stažą lyginant su respondentais, kurių darbo stažas yra daugiau nei 10 metų ($p = 0,006$). Vadinasi, galima teigti, kad ilgiau organizacijoje dirbantys respondentai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei dirbantys iki 1 metų.
- mokymo ir tobulinimo (p (*2-tailed*) $=0,005$) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (p (*2-tailed*) $=0,024$) vertinimo vidurkių lyginant organizacijos, kurioje dirba respondentai, sektoriaus tipą.
- mokymosi ir tobulinimo vertinimo tarp respondentų dirbančių didelėse įmonėse su visomis kitomis grupėmis (labai maža įmonė $p=0,000$; maža įmonė $p=0,004$; vidutinė įmonė $p=0,000$). Atlygio ir naudų vertinime *Bonferroni* nustatė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp didelių

įmonių ir kitų grupių (labai maža įmonė $p=0,000$; maža įmonė $p=0,000$; vidutinė įmonė $p=0,006$).

3.6. Darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimas

Pateikiami gauti rezultatai atliekant moderatorių ir diaugianarės regresijos analizes. Šiais metodais bus patvirtinamos arba atmetamos tyrimo metu išsikeltos hipotezės.

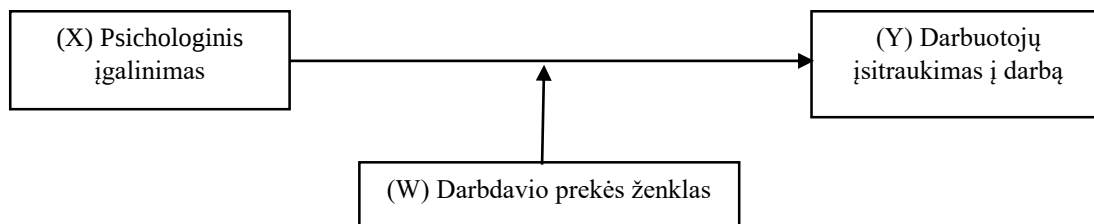
Moderatoriaus analizė

H1 hipotezės tikrinimas (darbdavio prekės ženklas (DPŽ) moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; esant aukštam DPŽ vertinimui psichologinio įgalinimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą yra didesnis, negu esant žemam DPŽ vertinimui).

Hipotezei tikrinti naudojama moderacijos analizė. Ši analizė atlikta SPSS programa, naudojant *Andrew F. Hayes (2019) Process versijos 3.5* proceso makrokomandą. Pagal darbo autorės sudarytą moderatoriaus tyrimo modelį (žr. 9 pav.), vertinamas moderuojančio veiksnio poveikis X (psichologinio įgalinimo) ir Y (darbuotojų įsitraukimui į darbą) ryšiui. Moderatorius modelyje žymimas W (darbdavio prekės ženklas). Moderacinis poveikis vadinamas sąveikos efektu.

9 paveikslas

Moderatoriaus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kintamųjų sąveikos koeficientai, pateikti 19 lentelėje. Iš pateiktų duomenų matyti, kad moderacijos poveikis yra, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, nes moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo sąveikos p reikšmė $>0,05$ ($p=0,2224$). Gautiems duomenims atvaizduoti pateikiamas moderacinio efekto grafikas (žr. 10 pav).

19 lentelė

Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – darbdavio prekės ženklas

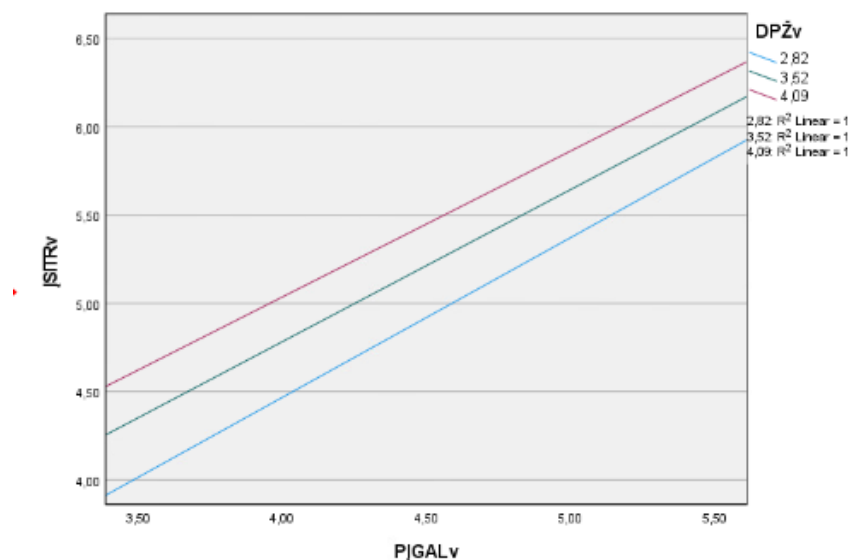
Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo sąveika			Moderatoriaus (W) sąveika		
		R-chang	F	p	R-sq	F	p
Psichologinis įgalinimas	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0,0014	1,49	0,222	0,6075	219,31	0,000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Pagal 10 paveiksle atvaizduotą moderacinio poveikio grafiką matyti, kad moderacinio efekto nėra. Iškelta hipotezė H1 nepasitvirtino. Vadinasi, apibendrinant galima teigti, kad nepriklausomai nuo to, koks bus darbdavio prekės ženklo vertinimas, psichologinis įgalinimas darbuotojų įsitraukimą į darbą veikia vienodai.

10 paveikslas

Moderacinio efekto grafikas



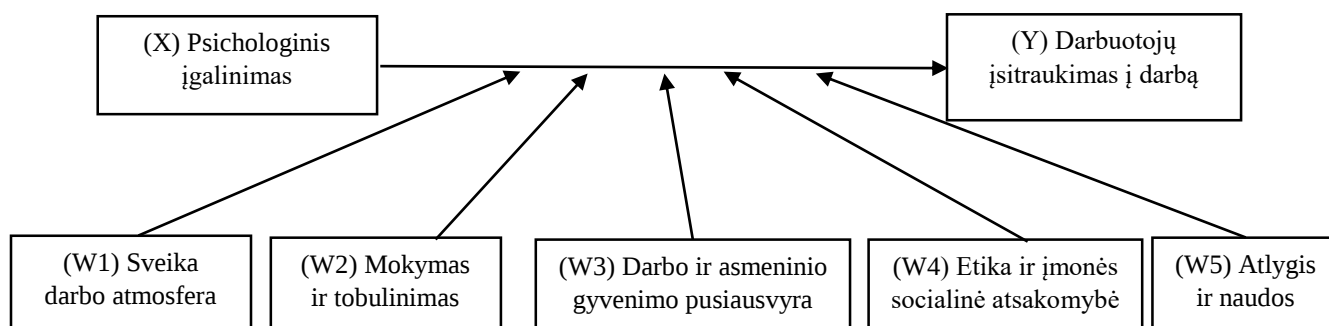
Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

H1a, H1b, H1c, H1d ir H1e hipotezių tikrinimas

Toliau darbe tikrinamos atskirų darbdavio prekės ženklo elementų (sveikos darbo atmosferos, mokymo ir tobulinimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, etikos ir įmonės socialinės atsakomybės, atlygio ir naudų) vertinimo moderacijos hipotezės. Darbo autorė pateikia šių moderatorių tyrimo modelį (žr. 11 pav.).

11 paveikslas

Moderatorių W1, W2, W3, W4 ir W5 tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatoriais nurodomi atskiri darbdavio prekės ženklo elementai (sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonės socialinė atsakomybė, atlygis ir naudos) pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė

Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatoriai – atskiri darbdavio prekės ženklo elementai

Moderatorius	(X) Nepriklausomas kintamasis	(Y) Priklausomas kintamasis	Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo sąveika			Moderatoriaus sąveika		
			R-chang	F	p	R-sq	F	p
Sveika darbo atmosfera (W1)	Psichologinis įgalinimas	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	0,0003	0,3371	0,562	0,5895	203,47	0,000
Mokymas ir tobulinimas (W2)			0,0018	1,9604	0,162	0,6030	215,20	0,000
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (W3)			0,0006	0,6406	0,424	0,5710	188,55	0,000
Etika ir įmonės socialinė atsakomybė (W4)			0,0000	0,0018	0,966	0,5878	202,05	0,000
Atlygis ir naudos (W5)			0,0018	1,8663	0,173	0,5826	197,70	0,000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

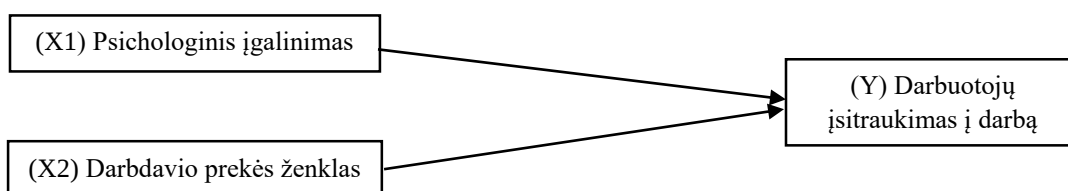
Iš 20 lentelės duomenų matyti, kad ir šių moderatorių poveikis yra, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, kadangi visų moderatorių ir nepriklausomo kintamojo sąveikos p reikšmės yra $> 0,05$. Šių moderacinių efektų grafikai pateikti 9 priede.

Daugianarės regresijos analizė. Hipotezių H2 ir H3 tikrinimas.

Norint pasiekti nustatytą tyrimo tikslą, darbo autorė išsikeltų hipotezių tikrinimui sudarė daugianarės regresijos modelį (žr. 12 pav.). Šis modelis rodo Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) priklausomybę nuo X1 (psichologinis įgalinimas) ir X2 (darbdavio prekės ženklo).

12 paveikslas

Daugianarės regresijos modelis



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimi

Atlikus daugianarę regresiją galima teigti, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, kadangi gauta regresijos ANOVA testo reikšmė $F=327,840$, p reikšmė lygi 0,000. 21 lentelėje pateikiami gauti daugianarės regresijos rezultatai. Pagal determinacijos koeficientą (angl. *Adjusted R square*), kuris yra lygus 0,604, yra $>0,2$ reiškia, kad abu X kintamieji (psichologinis įgalinimas ir darbdavio prekės ženklas) paaiškina Y (darbuotojų įsitraukimą į darbą) 60 proc.

21 lentelė

Daugianarės regresijos modelio rezultatai

Kintamieji	Adjusted R square	Durbin – Watson reikšmė	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t statistika	p reikšmė	Kolinearumo statistika	
			B	Liekamoji paklaida	Beta			tolerancija	VIF
(X1) Psichologinis įgalinimas	0,604	2,072	0,878	0,049	0,629	18,023	0,000	0,759	1,318
(X2) Darbdavio prekės ženklas			0,413	0,059	0,244	6,990	0,000	0,759	1,318

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Sudaroma daugianarės regresijos lygtis:

Y (darbuotojų įsitraukimas į darbą) = $C + b_1X_1$ (psichologinis įgalinimas) + b_2X_2 (darbdavio prekės ženklas) + e (atsitiktinė paklaida). Lygtis paaiškina 60 proc. darbuotojų įsitraukimo į darbą duomenų variacijos ir yra statistiškai reikšminga (ANOVA $p < 0,05$).

Tikrinant hipotezę H2 (egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbdavio prekės ženklo (DPŽ) vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą) ir H3 (egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą), buvo tikimasi, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą bus susijęs tiek su psichologiniu įgalinimu, tiek ir su darbdavio prekės ženklo vertinimu. Atlikus daugianarės regresijos analizę, pavyko nustatyti, kad nepaisant su 5 proc. paklaida, suvokiamas darbdavio prekės ženklas ir psichologinis įgalinimas veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tad galima teigti, jog H2 ir H3 hipotezė pasitvirtino. Iš daugianarės regresijos rezultatų vertinant atskirai DPŽ daromą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas koeficientas = 0,244), matyti, kad DPŽ vertinimui padidėjus 100 proc., darbuotojų įsitraukimas į darbą padidėtų 24 proc. Vertinant psichologinio įgalinimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas koeficientas = 0,629), matyti, kad psichologinio įgalinimo vertinimui padidėjus 100 proc., darbuotojų įsitraukimas į darbą išaugtų 63 proc.

Apibendrinant daroma išvada, kad daugianarė regresijos analizė nustatė reikšmingą tiesioginį darbdavio prekės ženklo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Kur nustatyta, jog padidėjus darbdaviop prekės ženklui 100 proc., darbuotojų įsitraukimas į darbą padidėtų 24 proc. Deja, atlikus moderacijos analizes, kur moderatoriais buvo bendro darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų vertinimas, rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo to, koks būtų darbdavio prekės ženklo vertinimas, tai neturi jokio statistiškai reikšmingo poveikio tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Mokslinės literatūros analizėje, apžvelgiant darbdavio prekės ženklo sampratą ir jį sudarančius elementus, matyti, kad tyrimais labiau nagrinėta, kaip darbdavio prekės ženklą suvokia potencialūs darbuotojai (Bakanauskienė ir kt., 2016; Younis ir Hammad, 2020a; Vnouckova ir kt., 2018). Tačiau šiuo magistro darbu buvo siekiama įvertinti, kokį darbdavio prekės ženklas daro poveikį ryšiui tarp esamų organizacijos darbuotojų psichologinio įgalinimo ir šių darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Šiame darbe buvo iškeltos 8 hipotezės. Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, matome, jog iš 8 tyrimo hipotezių: visos šešios moderacijos hipotezės (H1, H1a, H1b, H1c, H1d ir H1e) nepasitvirtino, o dvi hipotezės (H2, H3) pasitvirtino.

Nepasitvirtinusios hipotezės yra susijusios su tiesioginiu teigiamu darbdavio prekės ženklo ir atskirų jo elementų poveikiu ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimui į darbą (*H1 hipotezė* - darbdavio prekės ženklas (DPŽ) moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; esant aukštam DPŽ vertinimui psichologinio įgalinimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą yra didesnis, negu esant žemam DPŽ vertinimui.; *H1a hipotezė* – sveika darbo atmosfera moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant sveikos darbo atmosferos vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja; *H1b hipotezė* – mokymas ir tobulinimas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant mokymo ir tobulinimo vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja; *H1c hipotezė* – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja; *H1d hipotezė* – etika ir įmonių socialinė atsakomybė moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant etikos ir įmonės socialinės atsakomybės vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja; *H1e hipotezė* – atlygis ir naudos moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; augant atlygio ir naudų vertinimui ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprėja). Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo daroma prielaida, jog moderatorių poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą gali būti nustatytas, tačiau šiame darbe atlikto tyrimo rezultatų analize nustatyta, kad poveikis yra, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas.

Patvirtintos hipotezės yra susijusios su tiesioginiu teigiamu darbdavio prekės ženklo vertinimo poveikiu darbuotojų įsitraukimui į darbą (*H2 hipotezė* - egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbdavio prekės ženklo vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą) ir su tiesioginiu teigiamu psichologinio įgalinimo poveikiu darbuotojų įsitraukimui į darbą (*H3 hipotezė* - egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą). Tyrimo rezultatais įrodyta, kad Lietuvos įmonėse dirbantys darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, kai jie jaučiasi psichologiškai įgalinti, t.y. jiems suteiktas savarankiškumas,

priimant sprendimus, jaučiamas pasitikėjimas jų kompetencija. Šis tyrimas tik patvirtina kitų autorių gautus rezultatus (Ugwu ir kt., 2014; Jose ir Mampilly, 2015).

Kaip rekomendaciją ateities tyrimams, darbo autorė siūlo atlikti lygiagrečius tyrimus, įtraukiant skirtingų darbuotojų kartų aspektą, ypač, kai šiuo laikotarpiu darbo rinkoje yra ne viena dirbanti darbuotojų karta. Tai leistų ateities tyrėjams įsivertinti darbdavio prekės ženklo ir jo elementų daromą poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir skirtingų darbuotojų kartų įsitraukimui į darbą. Taip pat, galima atlikti lygiagretų tyrimą vienos organizacijos lygmeniu ir tirti esamų darbuotojų įsitraukimo lygį.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus darbdavio prekės ženklo sampratą, nustatyta, kad darbdavio prekės ženklas esamų darbuotojų suvokiamas, kaip organizacijos įvaizdis, kuris priklauso nuo to, kaip darbdavys sugeba išlaikyti darbuotojus. Darbdavio prekės ženklas suvokiamas ne tik kaip organizacijos įvaizdį formuojantis veiksnys, jis suvokiamas ir vertinamas per penkis elementus: sveikos darbo atmosferos, mokymo ir tobulinimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, etikos ir įmonės socialinė atsakomybės bei atlygio ir naudų
2. Išanalizavus psichologinio įgalinimo teorinius aspektus, daroma išvada, kad labiausiai psichologinis įgalinimas siejamas su darbuotojo suvokimu, jog jis galės atlikti jam patikėtą veiklą per savo nustatytas prasmės, apsisprendimo ir pasitikėjimo kompetencijomis vertinimą.
3. Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo į darbą teorines koncepcijas, darbuotojų įsitraukimas į darbą apibrėžiamas, kaip darbuotojo santykis su organizacija ir jos vadovu, įskaitant: 1) tvirtą tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis, ir jų priėmimą, 2) norą dėti daug pastangų organizacijos vardan, ir 3) didelis noras išlaikyti darbo vietą organizacijoje. Įsitraukę į darbą darbuotojai yra labai motyvuoti savo darbe, o tai skatina efektyvumą organizacijoje.
4. Įvertinus darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą teorines sąsajas pateiktas *Darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą* tyrimo modelis, kuriame išskirti penki darbdavio prekės ženklo elementai (sveika darbo atmosfera, mokymas ir tobulinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonės socialinė atsakomybė, atlygis ir naudos).
5. Vertinant atlikto darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą kiekybinio tyrimo gautus statistiškai reikšmingus rezultatus, daromos išvados, jog: vyrai labiau jaučiasi psichologiškai įgalinti negu moterys; 56 < metų amžiaus grupei priklausančys darbuotojai labiausiai įsitraukę į darbą ir jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti todėl, kad turi sukaupę didesnę darbo patirtį, yra savarankiškesni priimančys sprendimus ir atliekant pavestas užduotis; ilgiau (daugiau nei 10 metų) organizacijoje dirbantys respondentai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei dirbantys iki 1 metų, kas parodo, ilgiau dirbančių darbuotojų gebėjimą greičiau prisitaikyti prie naujų organizacinių sprendimų, dėl pasitikėjimo savimi, savo kompetencijomis, neabejojant savo sprendimais;

geriau mokymo ir tobulinimo galimybes vertina darbuotojai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra vertinama privataus sektoriaus organizacijose; respondentų, dirbančių didelėse įmonėse (daugiau nei 250 darbuotojų) lyginant su visomis kitomis grupėmis, atlygio ir naudų bei mokymo ir tobulinimo elementai vertinami aukščiausiai – tai leidžia daryti išvadą, kad tokios organizacijos turi pakankamus finansinius resursus bei siūlo labai aiškiai sudėliotus atlygio ir naudų paketus, skiria daug daugiau dėmesio darbuotojų mokymo ir tobulinimo procesams.

6. Darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą kiekybiniu tyrimu, apklausiant Lietuvos įmonėse dirbančius darbuotojus, nustatyta, kad poveikis yra daromas, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas. Taigi, daroma išvada, kad nepaisant to, kaip darbuotojas vertina savo organizacijos darbdavio prekės ženklą, psichologinio įgalinimo tas nedidina, o tai, savo ruožtu, neskatina ir didesnio įsitraukimo į darbą.
7. Darbdavio prekės ženklo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą kiekybiniu tyrimu, vertinant Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų nuomonę, nustatyta, jog suvokiamas darbdavio prekės ženklas turi reikšmingą (24 proc.) tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tai rodo, kad darbuotojams yra svarbu, kokią organizacijos įvaizdį kuria darbdavys per darbdavio prekės ženklą.
8. Psichologinio įgalinimo įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą kiekybiniu tyrimu, vertinant Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų nuomonę, nustatyta, jog psichologinis įgalinimas labai stipriai (63 proc.) veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai rodo, kad darbuotojams įsitraukiant į darbą yra labai svarbu susitapatinti su organizacija; jausti, jog pasitikima jo turimomis kompetencijomis; gebėti savarankiškai priimti sprendimus.

Atsižvelgiant į gautus šio magistrinio darbo rezultatus ir norint pasiekti, kad darbuotojai labiau įsitrauktų į darbą, darbo autorė organizacijų vadovams ir/ar žmoniškųjų išteklių vadovams teikia šiuos pasiūlymus:

1. Atliktu tyrimu nustatyta, kad darbdavio prekės ženklas tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Todėl siūloma, kiekvienos organizacijos individualiu lygmeniu kurti, darbuotojų skatinimo/įtraukimo prisidėti prie darbdavio prekės ženklo kūrimo ir/ar jo gerinimo, veiklas.

Bendras darbuotojų skatinimas/įtraukimas į tokias veiklas, „plėstų“ darbuotojų suvokimą apie jų svarbą organizacijai, o organizacijoms suteiktą aukštesnę darbuotojų išlaikymo rodiklį.

2. Atliktu tyrimu nustatyta, kad psichologinis įgalinimas labai stipriai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Todėl siūloma, suteikti darbuotojams daugiau autonomijos organizacijų veiklos sprendimuose.
3. Siekiant geresnių rezultatų stiprinant darbuotojų įsitraukimą į darbą, siūloma neužmiršti, jog darbdavio prekės ženklo vertinimas daro pakankamai stiprią tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tokiu atveju, organizacijose būtų tikslinga kurti ilgalaikę darbdavio prekės ženklo gerinimo strategiją bei nusimatyti pakankamus finansinius resursus šios strategijos kūrimui ir įgyvendinimui.
4. Organizaciniu lygmeniu reguliariai atlikti darbdavio prekės ženklo, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo lygio nustatymo tyrimus. Reguliarus šių reiškinių vertinimo lygio stebėjimas, leistų organizacijoms laiku įsivertinti galimas rizikas, atsirandančias dėl galimai neteisingai darbuotojams komunikuojamų darbdavio prekės ženklo kuriamos vertės, psichologinio įgalinimo įvertinimo nuostatų bei darbuotojų įsitraukimo į darbą svarbą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Nature Publishing Group*, 4(3), 185–206.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*. June 2014.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Anitha, J. (2013). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Azhar, M. S., Othman, I. B. L., & Ahmad, N. (2018). A Conceptual Framework on Customer Satisfaction: The Mediating Role of Corporate Image. *Global Social Sciences Review*, III(IV), 254–272.
[https://doi.org/10.31703/gssr.2018\(iii-iv\).17](https://doi.org/10.31703/gssr.2018(iii-iv).17)
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Bučinskaitė, I. (2016). Eemployer's attractiveness: Generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, X, 6–22.
http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2016/2016_1_01.pdf
- Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(11–12), 1209–1226.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369>
- Barrus, A., Costello, S., Beaman, G., & Westover, J. H. (2016). Exploring comparative employee engagement: Six case studies of high-performing organizations. *Management Education*, 16(1), 1–12.
<https://doi.org/10.18848/2327-8005/cgp/v16i01/1-12>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Braciníková, V., & Matušinská, K. (2018). Corporate image of banks from the generation y perspective. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(2), 441–451.
<https://doi.org/10.11118/actaun201866020441>
- Chawla, P. (2019). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 15(1), 35–49.
<https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). *Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment*. 51(6), 360–370. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0049>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice
Linked references are available on JSTOR for this article : The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Davranış, İ. Ş., Güçlendirme, P., & Niyeti, A. (2019). *A Research on the Relationship Between Job Crafting , Psychological Empowerment and Turnover Intention 1. November*.
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). *A process model of employee engagement : The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors*. 235(May 2015), 213–235. <https://doi.org/10.1002/job>

- GAURYLIENĖ, A., & KORSAKIENĖ, R. (2017). Vyresnio Amžiaus Darbuotojų Įsitraukimas Į Darbą. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
- Hacini, I. (2018). Successful Employee Empowerment : Major Determinants in the Jordanian Successful Employee Empowerment : Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21)(May), 49–68. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2018.021.03>
- Jokubauskaitė, E., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2015). Employees' Psychological Empowerment and its Dimensions: Theory and Practice. *Management of Organizations: Systematic Research*, 74, 67–83. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750.2015.74.5>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *WJWB*, 30(3), 231–250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>
- K. Hussain, H. R. (2020). Antecedents of Constructive Deviance Behaviors and The Mediating Role of Psychological Empowerment: Conditional Process Analysis. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol (13)(1), 151–170. <https://doi.org/10.34901/AJSS.13.1.12>
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). in leaders and turnover intentions : a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 437–461. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
- Kavaliauskaitė, I. (2017). *Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe : mobiliojo ryšio bendrovių atvejis*. 123–144.
- Khoshmehr, Z., Barkhordari-sharifabad, M., & Nasiriani, K. (2020). Moral courage and psychological empowerment among nurses. *BMC Nursing*, 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00435-9>
- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). *New generation , psychological empowerment competencies and career satisfaction ?* 28(11), 2553–2569. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0222>
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(2), 483–507. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hoyer, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Mojgan Janighorban, Tahmineh Dadkhahtehrani, Najimi Arash, S. H. (2020). *The Correlation between Psychological Empowerment and Job Burnout in Midwives Working in the Labor Ward of Hospitals*. <https://doi.org/10.4103/ijnmr.IJNMR>
- Motyka, B. (2019). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703–723.

- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Özdemir, H. Ö., Kan, M., Doğan, H. G., & Kan, A. (2020). THE FACTORS AFFECTING PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT LEVELS OF ENTREPRENEURS IN AGRICULTURAL HOLDINGS OF KIRSEHIR PROVINCE , TURKEY. 57(3), 911–920. <https://doi.org/10.21162/PAKJAS/20.10005>
- Pakalniškienė Vilmantė. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*.
- Pampaloni, A. M. (2010). The influence of organizational image on college selection: What students seek in institutions of higher education. In *Journal of Marketing for Higher Education* (Vol. 20, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/08841241003788037>
- Ronda, L., & Azanza, G. (2021). *Employer Femvertising : Women Empowerment in Employer Brand Messages*. 15, 514–544.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* (p. 157). Klaipėda university.
- Schuster, M., & Maertens, M. (2017). Worker Empowerment Through Private Standards. Evidence from the Peruvian Horticultural Export Sector. *Journal of Development Studies*, 53(4), 618–637. <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1199858>
- Shah, T. A., & Zolin, R. (2019). *Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes*. 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Sharad, M. (2018). Literature Review on Employee Engagement. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 8(XI, NOVEMBER/2018), 1525–1536.
- Sharma, N., & Garg, P. (2017). Psychological contract and psychological empowerment as employee engagement drivers in Indian it sector. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(1), 279–287.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2014). *Employer Brand for Talent Acquisition : An Exploration towards its Measurement*. January 2010. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Pratap Arora, A. (2017). A Multi-dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659–674.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23–29. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.101.03>
- Studies, L., & Resources, H. (2016). *Antecedent Value of Professional Commitment and Job Involvement in Determining Job Satisfaction*. 45. <https://doi.org/10.1177/0258042X16658732>
- Syed Tanveer Hussain Shah, Syed Mohsin Ali Shah Junaid, A. K. (2019). Psychological empowerment as an antecedent of workplace learning : A study in the context of SMEs in Pakistan Syed Tanveer Hussain Shah Syed Mohsin Ali Shah Junaid Athar Khan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 342–356. <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.11>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process.

- Qualitative Market Research*, 18(1), 86–114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- TvariJonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., & Žukauskaitė, I. (2016). *PATIKSLINTO LIETUVIŠKOJO DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO KLAUSIMYNO (PĮKL-9) PSICHOMETRINIAI RODIKLIAI*. 10344(1988).
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodri, A. M. (2014). *Linking organizational trust with employee engagement : the role of psychological empowerment*. 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020a). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244–263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020b). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Balsienė, R. R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37–52.

DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO POVEIKIS RYŠIUI TARP PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ

Daiva Skarupskienė

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – prof. G. Drūteikienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

64 puslapiai, 21 lentelė, 12 paveikslų, 9 priedai, 57 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – įvertinti darbdavio prekės ženklo poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, ir darbdavio prekės ženklo bei psichologinio įgalinimo įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai:

Tikslui pasiekti keliami šie darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius darbdavio prekės ženklo, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir psichologinio įgalinimo sampratą bei kitus svarbiausius šių reiškinių aspektus;
2. Ištirti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą teorines sąsajas;
3. Ištirti darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakos sąsajas darbuotojų įsitraukimui į darbą;
4. Parengti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakų darbuotojų įsitraukimui į darbą conceptualų tyrimo modelį;

5. Atlikti darbdavio prekės ženklo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą, darbdavio prekės ženklo ir psichologinio įgalinimo įtakų darbuotojų įsitraukimui į darbą kiekybinį tyrimą.

Darbas susideda iš šių pagrindinių dalių: mokslinės literatūros analizės, atlikto tyrimo ir jo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų.

Mokslinės literatūros analizėje apžvelgiama darbdavio prekės ženklo samprata, psichologinio įgalinimo samprata ir jo dimensijos, darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata bei darbdavio prekės ženklo poveikio sąsajos ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Atlikusi mokslinės literatūros analizę, autorė atliko tyrimą apie darbdavio prekės ženklo poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą darbuotojams dirbantiems Lietuvos įmonėse. Atsakymus į parengtą anketą pateikė 429 respondentai. Pagrindinis anketos tikslas buvo nustatyti ir ištirti, kokį poveikį darbdavio prekės ženklas daro ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą darbuotojams dirbantiems Lietuvos įmonėse.

Tyrimo duomenys buvo statistiškai apdoroti *IBM SPSS Statistics* programos paketu. Kintamųjų moderatoriaus analizė atlikta naudojant SPSS programai sukurtą *Andrew F. Hayes (2019) PROCESS versijos 3.4* makrokomandą. Skalių suderinamumui nustatyti buvo naudojamas *Cronbach alfa* koeficientas (visais atvejais buvo didesnis nei 0,7), kuris rodo, kad naudotos skalės buvo tinkamos naudoti. Siekiant įvertinti kintamųjų tarpusavio ryšius, buvo naudojami tokie statistinės analizės metodai: duomenų normalumo testai; demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems analizė (*T-test, one way Anova* (taikant *Bonferroni* kriterijų)); daugianarės regresijos analizė; moderacijos analizė.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbdavio prekės ženklas nedaro statistiškai reikšmingo poveikio ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo. Tačiau nustatyta, kad darbdavio prekės ženklas tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Išvadose apibendrinamos pagrindinės mokslinės literatūros analizės aspektai bei atlikto tyrimo rezultatai, įvardijami tyrimo apribojimai, pateikiamos rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: darbdavio prekės ženklas, psichologinis įgalinimas, darbuotojų įsitraukimas į darbą.

THE IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Daiva Skarupskienė

Master thesis

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. G. Drūteikienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

64 pages, 21 charts, 12 pictures, 9 appendixes, 57 references.

The main purpose of this master thesis is to evaluate the impact of the employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement, and the impact of the employer's brand and psychological empowerment on employee engagement.

To achieve this main purpose, these tasks have been set:

1. To analyze the theoretical concepts of the employer's brand, employee engagement and psychological empowerment and other important aspects of these phenomena;
2. To study the theoretical links between the impact of an employer's brand on psychological empowerment and employee engagement;
3. Investigate the links between the employer's brand and psychological empowerment on employee engagement;
4. To develop a conceptual research model of the impact of the employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee involvement, the impact of the employer's brand and psychological empowerment on employee engagement;

5. To carry out a quantitative study of the impact of the employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee involvement, the impact of the employer's brand and psychological empowerment on employee involvement.

The work consists of three main parts; the analysis of scientific literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

The analysis of the scientific literature reviews the concept of employer brand, the concept of psychological empowerment and its dimensions, the concept of employee engagement and the impact of the employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement.

After analyzing the scientific literature, the author conducted a study on the impact of the employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee involvement in the work of employees in Lithuanian companies. 429 respondents provided answers to the prepared questionnaire. The main purpose of the questionnaire was to identify and investigate the impact of an employer's brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement for employees in Lithuanian companies.

The survey data were statistically processed by the *IBM SPSS Statistics* software package. The moderator analysis of the variables was performed using *the macro version 3.4 of PROCESS version Andrew F. Hayes (2019)* developed for the SPSS program. The Cronbach's alpha coefficient (greater than 0.7 in all cases) was used to determine the compatibility of the scales, indicating that the scales used were suitable for use. The following methods of statistical analysis were used to assess the interrelationships of the variables: data normality tests; analysis of the influence of demographic characteristics on variables (*T test, one way Anova (using Bonferroni criterion)*); multivariate regression analysis; moderation analysis.

The study found that an employer's brand does not have a statistically significant effect on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. However, it has been found that an employer's brand has a direct impact on employee engagement.

The conclusions summarize the aspects of the analysis of the main scientific literature and the results of the research, identify the limitations of the research, and provide recommendations.

Keywords: employer brand, psychological empowerment, employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Empirinio tyrimo klausimynas

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Daiva Skarupskienė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: *“Darbdavio prekės ženklo poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą”* ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - nustatyti ir ištirti, kokį poveikį darbdavio prekės ženklas daro ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra labai svarbus!

Apklauso pildymas užtruks iki 10-15 min. Apklausa yra anoniminė ir naudojami bus tik jos apibendrinti duomenys.

Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymą ir jį pažymėkite.

1. Ar Jūs šiuo metu dirbate organizacijoje? Privalomas

Jeigu į klausimą atsakėte ne, toliau klausimyno nepildykite.

- ☐ Taip
- ☐ Ne

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie organizaciją, kurioje dirbate. Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano organizacija suteikia savo darbuotojams savarankiškumą priimant sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija siūlo galimybes mėgautis grupės atmosfera	☐	☐	☐	☐	☐
Man nesant, darbe turiu draugų, kurie yra pasirengę dalytis mano darbo atsakomybe	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje yra vertinama, kai gerai atlieku savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐

Mano organizacijoje nejaučiamas stresas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje suteikiama galimybė dirbti komandose	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje užtikrinami mokymo kursai internetu	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, seminarus ir mokymo programas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija siūlo galimybes dirbti su užsienio projektais	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimą	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje įgūdžių ugdymas yra nenutrūkstamas procesas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija aiškiai informuoja darbuotojus apie jų pažangą	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija suteikia galimybę dirbti pagal lankstų darbo grafiką	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija siūlo galimybę dirbti iš namų	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija yra sąžininga darbuotojų atžvilgiu	☐	☐	☐	☐	☐
Iš darbuotojų yra tikimasi, jog jie laikysis visų organizacijos taisyklių ir nuostatų	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija atsakinga prieš visuomenę	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje yra išlaikomas konfidencialumas, jei noriu pranešti apie netinkamą elgesį darbe	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje siūlomas darbo užmokestis yra aukštas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijoje viršvalandinis darbas yra apmokamas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija darbuotojams siūlo sveikatingumo naudas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacija draudžia darbuotojus	☐	☐	☐	☐	☐

3. Įvertinkite, kaip jaučiatės darbe. Atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "0 - Niekada". Jeigu esate patyręs (-usi) šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1 – Beveik niekada“ iki „6 - Visada“.

	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
	0	1	2	3	4	5	6
		Kelis kartus per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį ar rečiau	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kasdien
Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir aktyvus (-i)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš esu kupinas (-a) entuziazmo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mano darbas mane įkvepia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atsikėlęs (-usi) ryte noriu eiti į darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dirbdamas (-a) aš atitrūkstu nuo kitų minčių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Įvertinkite balais nuo 1 iki 6, kiek sutinkate su kiekvienu iš toliau esančių teiginių, kur 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 6 – „Visiškai sutinku“.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mano darbas man atrodo prasmingas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Nurodykite, kiek Jums metų: _____

6. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Kita

7. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis universitetinis

8. Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1 – 5 metų
- ☐ 6 – 10 metų
- ☐ Daugiau nei 10 metų

9. Nurodykite, kuriam sektoriui priklauso Jūsų organizacija:

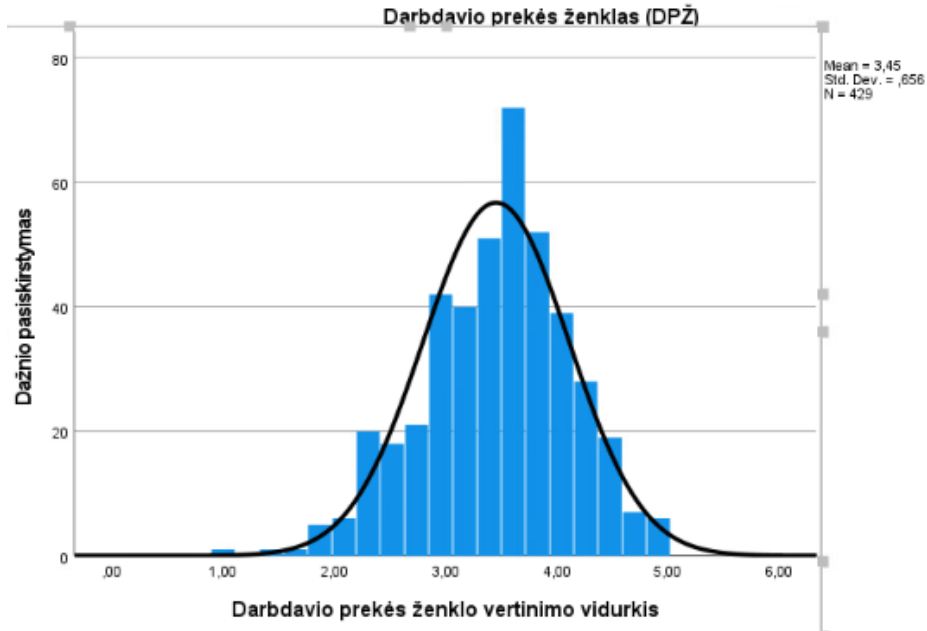
- ☐ Viešasis sektorius
- ☐ Privatus sektorius

10. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

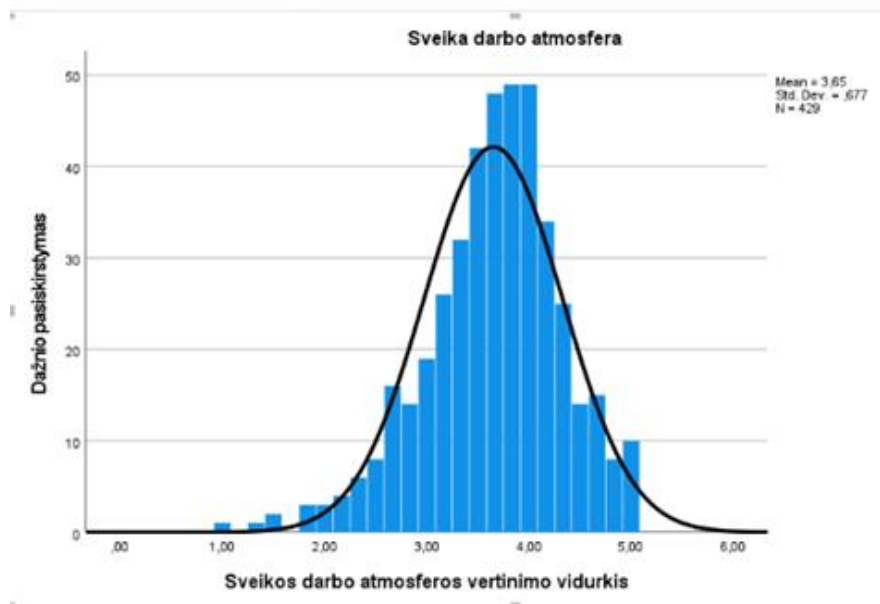
- ☐ Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)
- ☐ Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)
- ☐ Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)
- ☐ Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)

Ačiū už dalyvavimą apklausoje!

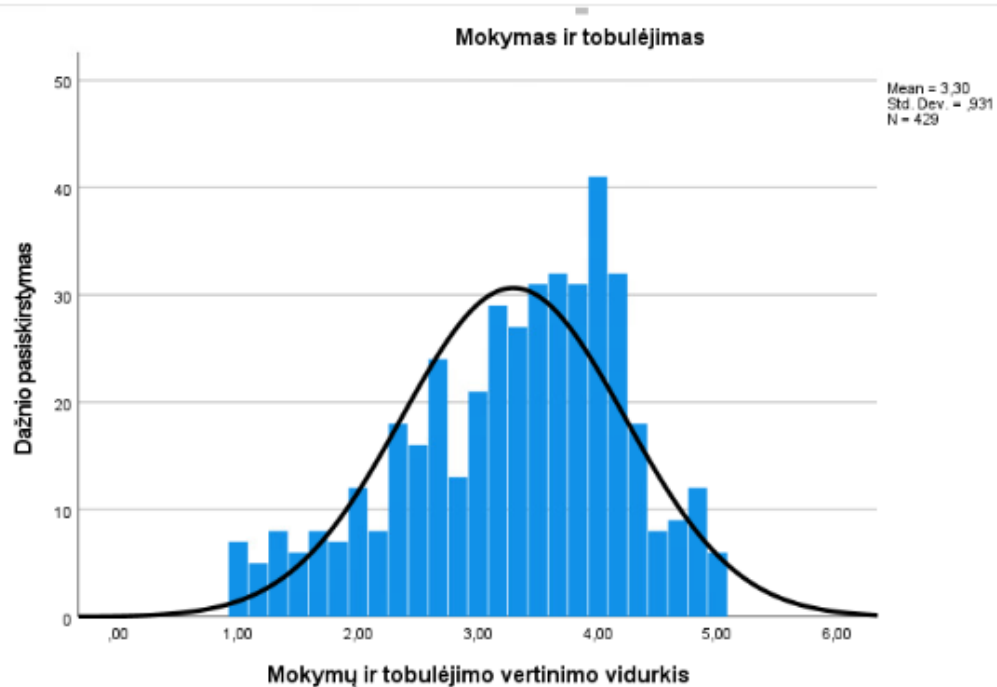
2 priedas. Tyrimo kintamųjų duomenų normalumo histogramos



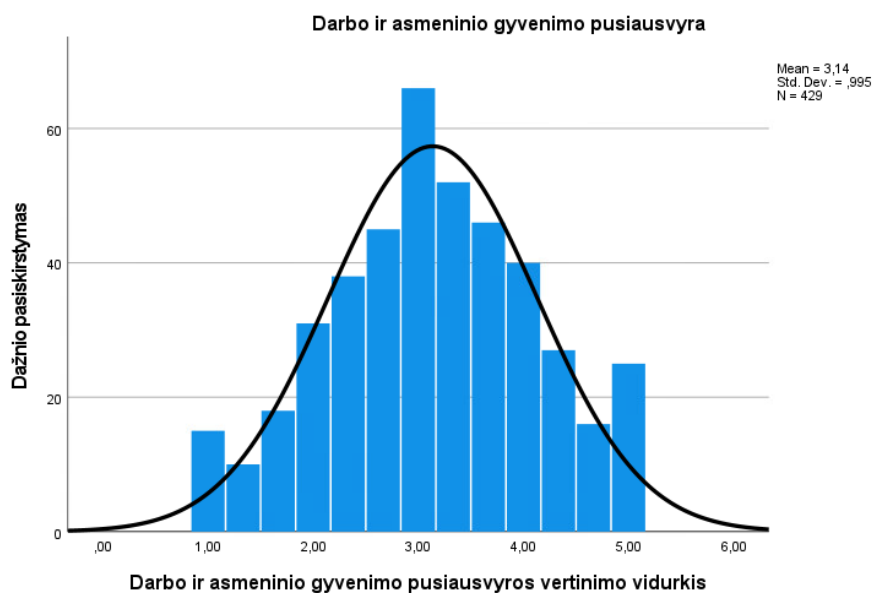
Darbdavio prekės ženklo vertinimo vidurkių pasiskirstymas



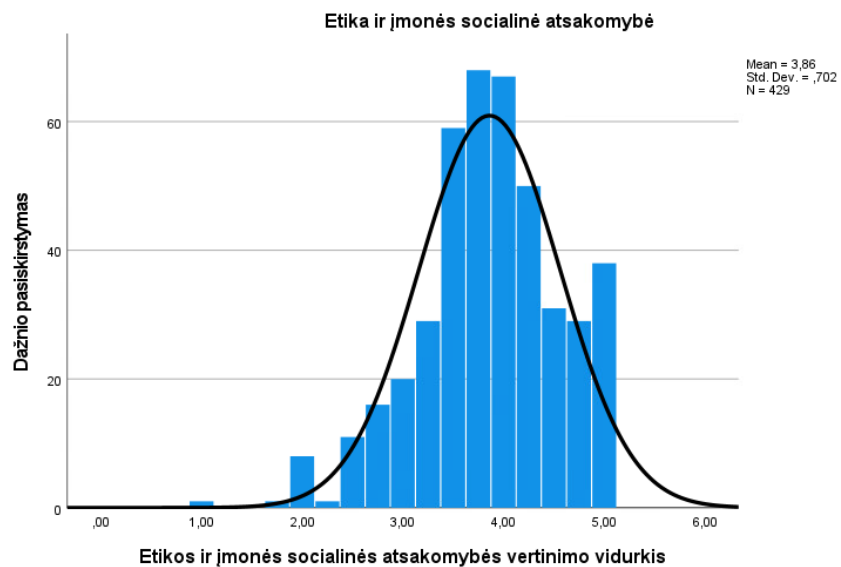
Sveikos darbo atmosferos vertinimo vidurkių pasiskirstymas



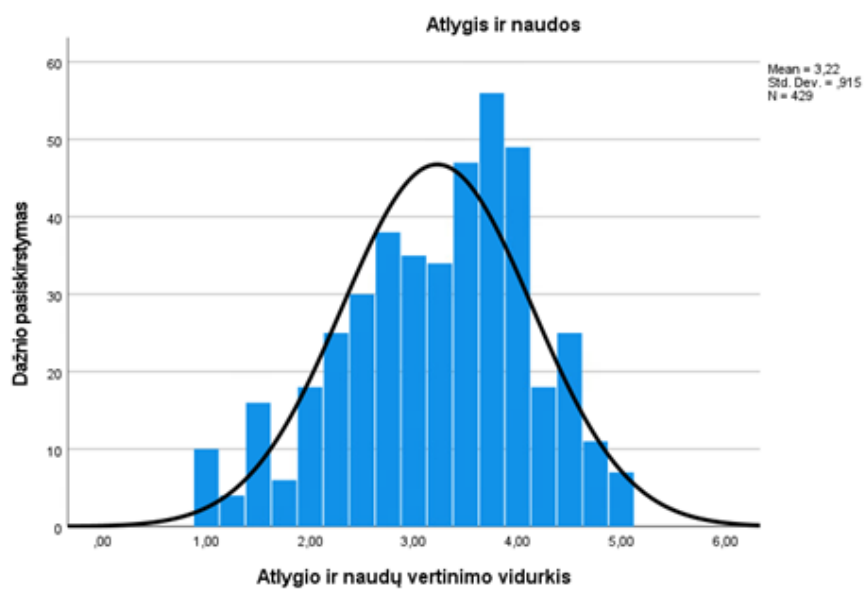
Mokymo ir tobulinimo vertinimo vidurkių pasiskirstymas



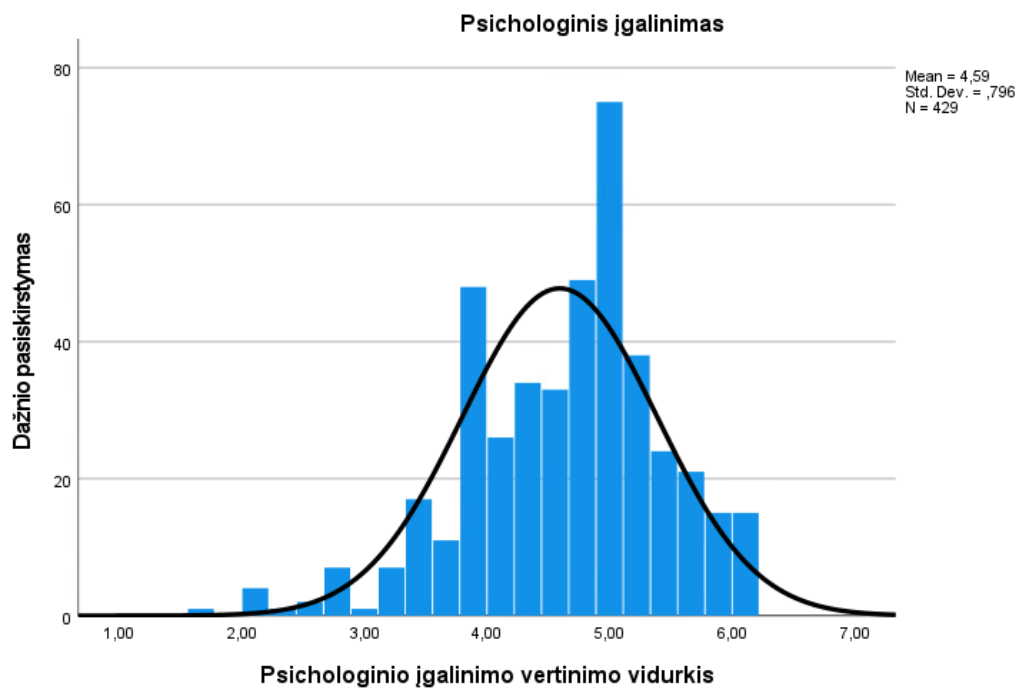
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vidurkių pasiskirstymas



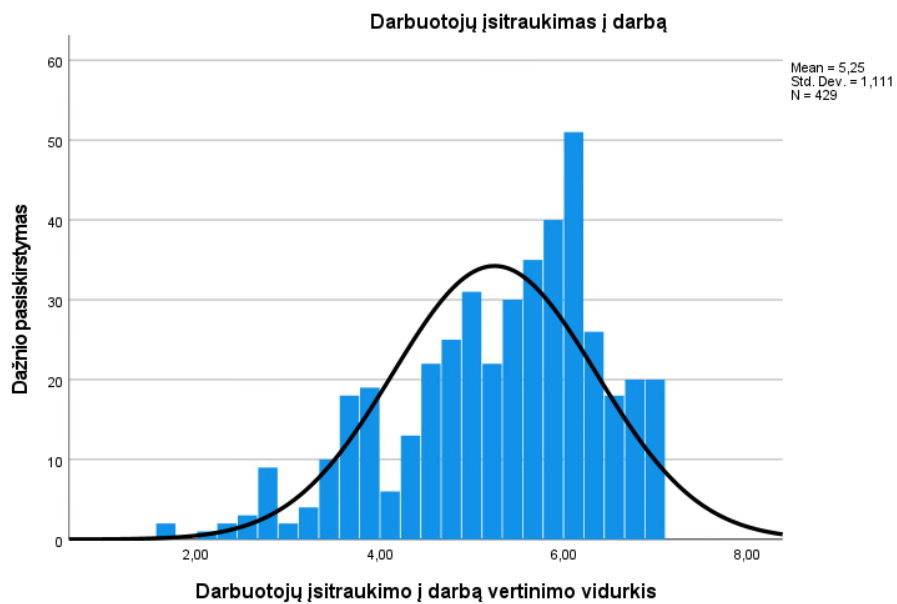
Etikos ir įmonės socialinės atsakomybės vertinimo vidurkių pasiskirstymas



Atlygio ir naudų vertinimo vidurkių pasiskirstymas



Psichologinio įgalinimo vertinimo vidurkių pasiskirstymas



Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimo vidurkių vidurkis

3 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų lytimi

Group Statistics					
Kintamasis	Lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Darbdavio prekės ženklas	Moteris	281	3.3899	0.65266	0.03893
	Vyras	145	3.5829	0.64604	0.05365
Sveika darbo atmosfera	Moteris	281	3.6257	0.70444	0.04202
	Vyras	145	3.7092	0.61262	0.05088
Mokymas ir tobulinimas	Moteris	281	3.2117	0.93390	0.05571
	Vyras	145	3.4655	0.90946	0.07553
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Moteris	281	3.0403	0.96442	0.05753
	Vyras	145	3.3241	1.03484	0.08594
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Moteris	281	3.8479	0.70314	0.04195
	Vyras	145	3.8966	0.69758	0.05793
Atlygis ir naudos	Moteris	281	3.1077	0.92448	0.05515
	Vyras	145	3.4500	0.86482	0.07182
Psichologinis įgalinimas	Moteris	281	4.5279	0.83451	0.04978
	Vyras	145	4.7303	0.70050	0.05817
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Moteris	281	5.2119	1.17228	0.06993
	Vyras	145	5.3295	0.99013	0.08223

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

„t-test reikšmės“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Darbdavio prekės ženklas	Equal variances assumed	0.155	0.694	-2.902	424	0.004	-0.19300	0.06651	-0.32372	-0.06227
	Equal variances not assumed			-2.911	293.720	0.004	-0.19300	0.06629	-0.32346	-0.06253
Sveika darbo atmosfera	Equal variances assumed	3.037	0.082	-1.210	424	0.227	-0.08345	0.06898	-0.21905	0.05214
	Equal variances not assumed			-1.265	328.814	0.207	-0.08345	0.06599	-0.21326	0.04636
Mokymas ir tobulinimas	Equal variances assumed	0.176	0.675	-2.681	424	0.008	-0.25377	0.09465	-0.43982	-0.06773
	Equal variances not assumed			-2.704	297.970	0.007	-0.25377	0.09385	-0.43847	-0.06908
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Equal variances assumed	1.241	0.266	-2.807	424	0.005	-0.28381	0.10112	-0.48256	-0.08505
	Equal variances not assumed			-2.744	273.723	0.006	-0.28381	0.10342	-0.48740	-0.08021
Etika ir įmonės socialinė atsakomybė	Equal variances assumed	0.076	0.783	-0.679	424	0.498	-0.04869	0.07170	-0.18963	0.09225
	Equal variances not assumed			-0.681	293.133	0.497	-0.04869	0.07152	-0.18945	0.09208
Atlygis ir naudos	Equal variances assumed	2.422	0.120	-3.701	424	0.000	-0.34235	0.09250	-0.52417	-0.16053
	Equal variances not assumed			-3.781	308.692	0.000	-0.34235	0.09055	-0.52052	-0.16417
Psichologinis įgalinimas	Equal variances assumed	4.970	0.026	-2.501	424	0.013	-0.20239	0.08094	-0.36148	-0.04331
	Equal variances not assumed			-2.643	338.718	0.009	-0.20239	0.07657	-0.35300	-0.05179
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Equal variances assumed	8.247	0.004	-1.032	424	0.303	-0.11756	0.11388	-0.34141	0.10629
	Equal variances not assumed			-1.089	336.987	0.277	-0.11756	0.10794	-0.32989	0.09477

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

4 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų amžiaus grupėmis

Descriptives									
Kintamieji	Amžiaus grupės	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbdavio prekės ženklas	< 26	35	3.4981	0.60708	0.10262	3.2896	3.7067	2.00	4.61
	26 - 35	158	3.4496	0.69826	0.05555	3.3399	3.5594	1.00	4.83
	36 - 45	154	3.3659	0.64129	0.05168	3.2638	3.4680	1.57	4.91
	46 - 55	50	3.5678	0.58355	0.08253	3.4020	3.7337	2.26	5.00
	56 <	32	3.6658	0.61917	0.10945	3.4425	3.8890	2.30	5.00
	Total	429	3.4534	0.65553	0.03165	3.3912	3.5156	1.00	5.00
Sveika darbo atmosfera	< 26	35	3.7571	0.55180	0.09327	3.5676	3.9467	2.33	4.83
	26 - 35	158	3.6477	0.71950	0.05724	3.5346	3.7607	1.00	5.00
	36 - 45	154	3.5909	0.65902	0.05311	3.4860	3.6958	1.50	5.00
	46 - 55	50	3.6933	0.63564	0.08989	3.5127	3.8740	2.17	5.00
	56 <	32	3.7760	0.73153	0.12932	3.5123	4.0398	1.83	5.00
	Total	429	3.6511	0.67673	0.03267	3.5869	3.7153	1.00	5.00
Mokymas ir tobulinimas	< 26	35	3.1810	0.84441	0.14273	2.8909	3.4710	1.00	4.83
	26 - 35	158	3.2331	1.02670	0.08168	3.0718	3.3945	1.00	5.00
	36 - 45	154	3.2305	0.88811	0.07157	3.0891	3.3719	1.00	5.00
	46 - 55	50	3.4900	0.86334	0.12210	3.2446	3.7354	1.33	5.00
	56 <	32	3.7344	0.67050	0.11853	3.4926	3.9761	2.00	5.00
	Total	429	3.2953	0.93060	0.04493	3.2069	3.3836	1.00	5.00
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	< 26	35	3.2095	1.09987	0.18591	2.8317	3.5873	1.00	5.00
	26 - 35	158	3.2089	0.99360	0.07905	3.0527	3.3650	1.00	5.00
	36 - 45	154	2.9957	0.98499	0.07937	2.8389	3.1525	1.00	5.00
	46 - 55	50	3.1467	0.98552	0.13937	2.8666	3.4267	1.00	5.00
	56 <	32	3.3646	0.90542	0.16006	3.0381	3.6910	1.00	5.00
	Total	429	3.1368	0.99451	0.04802	3.0424	3.2311	1.00	5.00
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	< 26	35	3.9214	0.57128	0.09656	3.7252	4.1177	2.50	5.00
	26 - 35	158	3.8829	0.72964	0.05805	3.7683	3.9976	1.00	5.00
	36 - 45	154	3.7760	0.72938	0.05878	3.6599	3.8921	1.75	5.00
	46 - 55	50	3.9600	0.65341	0.09241	3.7743	4.1457	2.00	5.00
	56 <	32	3.9297	0.62293	0.11012	3.7051	4.1543	2.50	5.00
	Total	429	3.8601	0.70211	0.03390	3.7935	3.9268	1.00	5.00
Atlygis ir naudos	< 26	35	3.3786	0.95942	0.16217	3.0490	3.7081	1.00	4.75
	26 - 35	158	3.2247	0.94901	0.07550	3.0756	3.3738	1.00	5.00
	36 - 45	154	3.0990	0.95076	0.07661	2.9477	3.2504	1.00	5.00
	46 - 55	50	3.4200	0.60491	0.08555	3.2481	3.5919	2.00	5.00
	56 <	32	3.3594	0.87284	0.15430	3.0447	3.6741	2.00	5.00
	Total	429	3.2249	0.91495	0.04417	3.1381	3.3118	1.00	5.00
Psichologinis įgalinimas	< 26	35	4.1651	0.71114	0.12020	3.9208	4.4094	2.11	5.67
	26 - 35	158	4.5731	0.80217	0.06382	4.4471	4.6992	2.00	6.00
	36 - 45	154	4.5736	0.80098	0.06454	4.4461	4.7011	1.67	6.00
	46 - 55	50	4.8844	0.77468	0.10956	4.6643	5.1046	2.89	6.00
	56 <	32	4.8090	0.64864	0.11466	4.5752	5.0429	3.78	6.00
	Total	429	4.5939	0.79587	0.03842	4.5184	4.6694	1.67	6.00
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	< 26	35	4.8730	0.99496	0.16818	4.5312	5.2148	2.56	6.78
	26 - 35	158	5.0949	1.09678	0.08726	4.9226	5.2673	2.22	7.00
	36 - 45	154	5.2309	1.16766	0.09409	5.0450	5.4168	1.67	7.00
	46 - 55	50	5.5956	0.96284	0.13617	5.3219	5.8692	3.44	7.00
	56 <	32	5.9757	0.80110	0.14162	5.6869	6.2645	4.22	7.00
	Total	429	5.2497	1.11080	0.05363	5.1443	5.3551	1.67	7.00

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

Kintamieji	Amžiaus grupės		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbdavio prekės ženklas	< 26	26 - 35	0.04849	0.12191	1.000	-0.2955	0.3925
		36 - 45	0.13224	0.12220	1.000	-0.2126	0.4771
		46 - 55	-0.06969	0.14382	1.000	-0.4755	0.3362
		56 <	-0.16762	0.15961	1.000	-0.6180	0.2828
	26 - 35	< 26	-0.04849	0.12191	1.000	-0.3925	0.2955
		36 - 45	0.08375	0.07390	1.000	-0.1248	0.2923
		46 - 55	-0.11818	0.10589	1.000	-0.4170	0.1806
		56 <	-0.21612	0.12651	0.883	-0.5731	0.1409
	36 - 45	< 26	-0.13224	0.12220	1.000	-0.4771	0.2126
		26 - 35	-0.08375	0.07390	1.000	-0.2923	0.1248
		46 - 55	-0.20193	0.10622	0.580	-0.5017	0.0978
		56 <	-0.29987	0.12678	0.185	-0.6576	0.0579
	46 - 55	< 26	0.06969	0.14382	1.000	-0.3362	0.4755
		26 - 35	0.11818	0.10589	1.000	-0.1806	0.4170
		36 - 45	0.20193	0.10622	0.580	-0.0978	0.5017
		56 <	-0.09793	0.14774	1.000	-0.5148	0.3189
	56 <	< 26	0.16762	0.15961	1.000	-0.2828	0.6180
		26 - 35	0.21612	0.12651	0.883	-0.1409	0.5731
		36 - 45	0.29987	0.12678	0.185	-0.0579	0.6576
		46 - 55	0.09793	0.14774	1.000	-0.3189	0.5148
Sveika darbo atmosfera	< 26	26 - 35	0.10946	0.12652	1.000	-0.2475	0.4665
		36 - 45	0.16623	0.12682	1.000	-0.1916	0.5241
		46 - 55	0.06381	0.14925	1.000	-0.3574	0.4850
		56 <	-0.01890	0.16564	1.000	-0.4863	0.4485
	26 - 35	< 26	-0.10946	0.12652	1.000	-0.4665	0.2475
		36 - 45	0.05677	0.07669	1.000	-0.1596	0.2732
		46 - 55	-0.04565	0.10989	1.000	-0.3557	0.2644
		56 <	-0.12836	0.13128	1.000	-0.4988	0.2421
	36 - 45	< 26	-0.16623	0.12682	1.000	-0.5241	0.1916
		26 - 35	-0.05677	0.07669	1.000	-0.2732	0.1596

		46 - 55	-0.10242	0.11023	1.000	-0.4135	0.2086
		56 <	-0.18513	0.13157	1.000	-0.5564	0.1861
	46 - 55	< 26	-0.06381	0.14925	1.000	-0.4850	0.3574
		26 - 35	0.04565	0.10989	1.000	-0.2644	0.3557
		36 - 45	0.10242	0.11023	1.000	-0.2086	0.4135
		56 <	-0.08271	0.15332	1.000	-0.5153	0.3499
	56 <	< 26	0.01890	0.16564	1.000	-0.4485	0.4863
		26 - 35	0.12836	0.13128	1.000	-0.2421	0.4988
		36 - 45	0.18513	0.13157	1.000	-0.1861	0.5564
		46 - 55	0.08271	0.15332	1.000	-0.3499	0.5153
Mokymas ir tobulinimas	< 26	26 - 35	-0.05217	0.17235	1.000	-0.5385	0.4342
		36 - 45	-0.04957	0.17276	1.000	-0.5371	0.4379
		46 - 55	-0.30905	0.20332	1.000	-0.8828	0.2647
		56 <	-0.55342	0.22564	0.146	-1.1901	0.0833
	26 - 35	< 26	0.05217	0.17235	1.000	-0.4342	0.5385
		36 - 45	0.00260	0.10447	1.000	-0.2922	0.2974
		46 - 55	-0.25688	0.14970	0.869	-0.6793	0.1655
		56 <	-0.50125	0.17884	0.053	-1.0059	0.0034
	36 - 45	< 26	0.04957	0.17276	1.000	-0.4379	0.5371
		26 - 35	-0.00260	0.10447	1.000	-0.2974	0.2922
		46 - 55	-0.25948	0.15016	0.847	-0.6832	0.1643
		56 <	-0.50386	0.17923	0.052	-1.0096	0.0019
	46 - 55	< 26	0.30905	0.20332	1.000	-0.2647	0.8828
		26 - 35	0.25688	0.14970	0.869	-0.1655	0.6793
		36 - 45	0.25948	0.15016	0.847	-0.1643	0.6832
		56 <	-0.24438	0.20885	1.000	-0.8337	0.3450
	56 <	< 26	0.55342	0.22564	0.146	-0.0833	1.1901
		26 - 35	0.50125	0.17884	0.053	-0.0034	1.0059
		36 - 45	0.50386	0.17923	0.052	-0.0019	1.0096
		46 - 55	0.24438	0.20885	1.000	-0.3450	0.8337
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	< 26	26 - 35	0.00066	0.18540	1.000	-0.5225	0.5238
		36 - 45	0.21385	0.18583	1.000	-0.3105	0.7382
		46 - 55	0.06286	0.21871	1.000	-0.5543	0.6800
		56 <	-0.15506	0.24272	1.000	-0.8400	0.5299

	26 - 35	< 26	-0.00066	0.18540	1.000	-0.5238	0.5225
		36 - 45	0.21319	0.11238	0.585	-0.1039	0.5303
		46 - 55	0.06219	0.16103	1.000	-0.3922	0.5166
		56 <	-0.15572	0.19238	1.000	-0.6986	0.3871
	36 - 45	< 26	-0.21385	0.18583	1.000	-0.7382	0.3105
		26 - 35	-0.21319	0.11238	0.585	-0.5303	0.1039
		46 - 55	-0.15100	0.16153	1.000	-0.6068	0.3048
		56 <	-0.36891	0.19280	0.564	-0.9130	0.1751
	46 - 55	< 26	-0.06286	0.21871	1.000	-0.6800	0.5543
		26 - 35	-0.06219	0.16103	1.000	-0.5166	0.3922
		36 - 45	0.15100	0.16153	1.000	-0.3048	0.6068
		56 <	-0.21792	0.22466	1.000	-0.8519	0.4160
	56 <	< 26	0.15506	0.24272	1.000	-0.5299	0.8400
		26 - 35	0.15572	0.19238	1.000	-0.3871	0.6986
		36 - 45	0.36891	0.19280	0.564	-0.1751	0.9130
		46 - 55	0.21792	0.22466	1.000	-0.4160	0.8519
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	< 26	26 - 35	0.03852	0.13117	1.000	-0.3316	0.4087
		36 - 45	0.14545	0.13148	1.000	-0.2256	0.5165
		46 - 55	-0.03857	0.15474	1.000	-0.4752	0.3981
		56 <	-0.00826	0.17173	1.000	-0.4928	0.4763
	26 - 35	< 26	-0.03852	0.13117	1.000	-0.4087	0.3316
		36 - 45	0.10694	0.07951	1.000	-0.1174	0.3313
		46 - 55	-0.07709	0.11393	1.000	-0.3986	0.2444
		56 <	-0.04678	0.13611	1.000	-0.4309	0.3373
	36 - 45	< 26	-0.14545	0.13148	1.000	-0.5165	0.2256
		26 - 35	-0.10694	0.07951	1.000	-0.3313	0.1174
		46 - 55	-0.18403	0.11428	1.000	-0.5065	0.1385
		56 <	-0.15371	0.13641	1.000	-0.5386	0.2312
	46 - 55	< 26	0.03857	0.15474	1.000	-0.3981	0.4752
		26 - 35	0.07709	0.11393	1.000	-0.2444	0.3986
		36 - 45	0.18403	0.11428	1.000	-0.1385	0.5065
		56 <	0.03031	0.15895	1.000	-0.4182	0.4788
	56 <	< 26	0.00826	0.17173	1.000	-0.4763	0.4928
		26 - 35	0.04678	0.13611	1.000	-0.3373	0.4309

		36 - 45	0.15371	0.13641	1.000	-0.2312	0.5386
		46 - 55	-0.03031	0.15895	1.000	-0.4788	0.4182
Atlygis ir naudos	< 26	26 - 35	0.15389	0.17035	1.000	-0.3268	0.6346
		36 - 45	0.27955	0.17075	1.000	-0.2023	0.7614
		46 - 55	-0.04143	0.20096	1.000	-0.6085	0.5256
		56 <	0.01920	0.22302	1.000	-0.6101	0.6485
	26 - 35	< 26	-0.15389	0.17035	1.000	-0.6346	0.3268
		36 - 45	0.12566	0.10326	1.000	-0.1657	0.4170
		46 - 55	-0.19532	0.14796	1.000	-0.6128	0.2222
		56 <	-0.13469	0.17677	1.000	-0.6335	0.3641
	36 - 45	< 26	-0.27955	0.17075	1.000	-0.7614	0.2023
		26 - 35	-0.12566	0.10326	1.000	-0.4170	0.1657
		46 - 55	-0.32097	0.14842	0.311	-0.7398	0.0978
		56 <	-0.26035	0.17715	1.000	-0.7602	0.2395
	46 - 55	< 26	0.04143	0.20096	1.000	-0.5256	0.6085
		26 - 35	0.19532	0.14796	1.000	-0.2222	0.6128
		36 - 45	0.32097	0.14842	0.311	-0.0978	0.7398
		56 <	0.06062	0.20643	1.000	-0.5219	0.6431
	56 <	< 26	-0.01920	0.22302	1.000	-0.6485	0.6101
		26 - 35	0.13469	0.17677	1.000	-0.3641	0.6335
		36 - 45	0.26035	0.17715	1.000	-0.2395	0.7602
		46 - 55	-0.06062	0.20643	1.000	-0.6431	0.5219
Psichologinis įgalinimas	< 26	26 - 35	-0.40806	0.14596	0.054	-0.8199	0.0038
		36 - 45	-0.40851	0.14631	0.055	-0.8214	0.0043
		46 - 55	-,71937*	0.17219	0.000	-1.2053	-0.2335
		56 <	-,64395*	0.19110	0.008	-1.1832	-0.1047
	26 - 35	< 26	0.40806	0.14596	0.054	-0.0038	0.8199
		36 - 45	-0.00046	0.08847	1.000	-0.2501	0.2492
		46 - 55	-0.31131	0.12678	0.145	-0.6690	0.0464
		56 <	-0.23589	0.15146	1.000	-0.6633	0.1915
	36 - 45	< 26	0.40851	0.14631	0.055	-0.0043	0.8214
		26 - 35	0.00046	0.08847	1.000	-0.2492	0.2501
		46 - 55	-0.31085	0.12717	0.149	-0.6697	0.0480
		56 <	-0.23543	0.15179	1.000	-0.6638	0.1929

	46 - 55	< 26	,71937*	0.17219	0.000	0.2335	1.2053
		26 - 35	0.31131	0.12678	0.145	-0.0464	0.6690
		36 - 45	0.31085	0.12717	0.149	-0.0480	0.6697
		56 <	0.07542	0.17688	1.000	-0.4237	0.5745
	56 <	< 26	,64395*	0.19110	0.008	0.1047	1.1832
		26 - 35	0.23589	0.15146	1.000	-0.1915	0.6633
		36 - 45	0.23543	0.15179	1.000	-0.1929	0.6638
		46 - 55	-0.07542	0.17688	1.000	-0.5745	0.4237
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	< 26	26 - 35	-0.22192	0.20215	1.000	-0.7923	0.3485
		36 - 45	-0.35786	0.20262	0.781	-0.9296	0.2139
		46 - 55	-,72254*	0.23847	0.026	-1.3955	-0.0496
		56 <	-1,10268*	0.26466	0.000	-1.8495	-0.3559
	26 - 35	< 26	0.22192	0.20215	1.000	-0.3485	0.7923
		36 - 45	-0.13594	0.12253	1.000	-0.4817	0.2098
		46 - 55	-,50062*	0.17558	0.046	-0.9961	-0.0052
		56 <	-,88076*	0.20976	0.000	-1.4727	-0.2889
	36 - 45	< 26	0.35786	0.20262	0.781	-0.2139	0.9296
		26 - 35	0.13594	0.12253	1.000	-0.2098	0.4817
		46 - 55	-0.36468	0.17613	0.390	-0.8617	0.1323
		56 <	-,74481*	0.21022	0.004	-1.3380	-0.1516
	46 - 55	< 26	,72254*	0.23847	0.026	0.0496	1.3955
		26 - 35	,50062*	0.17558	0.046	0.0052	0.9961
		36 - 45	0.36468	0.17613	0.390	-0.1323	0.8617
		56 <	-0.38014	0.24496	1.000	-1.0714	0.3111
	56 <	< 26	1,10268*	0.26466	0.000	0.3559	1.8495
		26 - 35	,88076*	0.20976	0.000	0.2889	1.4727
		36 - 45	,74481*	0.21022	0.004	0.1516	1.3380
		46 - 55	0.38014	0.24496	1.000	-0.3111	1.0714
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

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

5 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų išsilavinimu

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbdavio prekės ženklas	Vidurinis	7	3.2609	0.56130	0.21215	2.7418	3.7800	2.39	3.74
	Profesinis	7	3.2484	0.65637	0.24808	2.6414	3.8555	2.13	4.26
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.3937	0.65047	0.07666	3.2409	3.5466	1.57	4.61
	Nebaigtas aukštasis	22	3.4723	0.70123	0.14950	3.1614	3.7832	2.35	4.70
	Aukštasis universitetinis	321	3.4742	0.65698	0.03667	3.4021	3.5463	1.00	5.00
	Total	429	3.4534	0.65553	0.03165	3.3912	3.5156	1.00	5.00
Sveika darbo atmosfera	Vidurinis	7	3.1667	0.84437	0.31914	2.3858	3.9476	1.83	4.00
	Profesinis	7	3.5476	0.55872	0.21118	3.0309	4.0643	2.83	4.33
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.6690	0.64852	0.07643	3.5166	3.8214	1.50	4.67
	Nebaigtas aukštasis	22	3.5909	0.72142	0.15381	3.2711	3.9108	2.33	4.83
	Aukštasis universitetinis	321	3.6641	0.67822	0.03785	3.5896	3.7385	1.00	5.00
	Total	429	3.6511	0.67673	0.03267	3.5869	3.7153	1.00	5.00
Mokymas ir tobulinimas	Vidurinis	7	3.3333	0.75154	0.28406	2.6383	4.0284	2.33	4.17
	Profesinis	7	2.9762	0.90997	0.34394	2.1346	3.8178	1.33	4.17
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.1088	0.97068	0.11440	2.8807	3.3369	1.00	5.00
	Nebaigtas aukštasis	22	3.2955	1.13963	0.24297	2.7902	3.8007	1.17	5.00
	Aukštasis universitetinis	321	3.3432	0.90858	0.05071	3.2434	3.4430	1.00	5.00
	Total	429	3.2953	0.93060	0.04493	3.2069	3.3836	1.00	5.00
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Vidurinis	7	2.5238	0.83571	0.31587	1.7509	3.2967	2.00	4.33
	Profesinis	7	2.9524	0.86984	0.32877	2.1479	3.7568	1.67	4.33
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.0880	0.93613	0.11032	2.8680	3.3079	1.00	5.00
	Nebaigtas aukštasis	22	3.1364	1.21132	0.25825	2.5993	3.6734	1.00	5.00
	Aukštasis universitetinis	321	3.1651	0.99726	0.05566	3.0556	3.2746	1.00	5.00
	Total	429	3.1368	0.99451	0.04802	3.0424	3.2311	1.00	5.00
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Vidurinis	7	3.5000	0.62915	0.23780	2.9181	4.0819	2.50	4.25
	Profesinis	7	3.8571	0.76181	0.28794	3.1526	4.5617	2.50	4.75
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.8229	0.69002	0.08132	3.6608	3.9851	1.75	5.00
	Nebaigtas aukštasis	22	3.8409	0.59535	0.12693	3.5769	4.1049	2.75	5.00
	Aukštasis universitetinis	321	3.8777	0.71319	0.03981	3.7994	3.9560	1.00	5.00
	Total	429	3.8601	0.70211	0.03390	3.7935	3.9268	1.00	5.00
Atlygis ir naudos	Vidurinis	7	3.6071	0.59261	0.22399	3.0591	4.1552	2.75	4.50
	Profesinis	7	2.8214	1.09653	0.41445	1.8073	3.8356	1.75	4.50
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	3.2083	0.95865	0.11298	2.9831	3.4336	1.25	5.00

	Nebaigtas aukštasis	22	3.4432	0.67229	0.14333	3.1451	3.7413	2.00	4.50
	Aukštasis universitetinis	321	3.2142	0.92020	0.05136	3.1131	3.3152	1.00	5.00
	Total	429	3.2249	0.91495	0.04417	3.1381	3.3118	1.00	5.00
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Vidurinis	7	5.0476	1.56460	0.59136	3.6006	6.4946	1.67	6.33
	Profesinis	7	4.8730	0.72981	0.27584	4.1981	5.5480	4.00	6.22
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	5.2809	1.13234	0.13345	5.0148	5.5470	2.56	7.00
	Nebaigtas aukštasis	22	5.0606	1.18472	0.25258	4.5353	5.5859	2.67	6.78
	Aukštasis universitetinis	321	5.2683	1.10036	0.06142	5.1474	5.3891	1.67	7.00
	Total	429	5.2497	1.11080	0.05363	5.1443	5.3551	1.67	7.00
Psichologinis įgalinimas	Vidurinis	7	4.2857	1.37415	0.51938	3.0148	5.5566	1.67	6.00
	Profesinis	7	4.1270	0.49868	0.18848	3.6658	4.5882	3.22	4.67
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	72	4.5170	0.79692	0.09392	4.3297	4.7042	2.00	5.89
	Nebaigtas aukštasis	22	4.3283	0.83182	0.17734	3.9595	4.6971	2.11	5.56
	Aukštasis universitetinis	321	4.6462	0.77783	0.04341	4.5608	4.7317	2.00	6.00
	Total	429	4.5939	0.79587	0.03842	4.5184	4.6694	1.67	6.00

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

„Post Hoc Tests reikšmės taikant „Bonferroni“ kriterijų“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Multiple Comparisons							
Kintamieji	Išsilavinimas		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbdavio prekės ženklas	Vidurinis	Profesinis	0.01242	0.35113	1.000	-0.9784	1.0032
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.13285	0.26007	1.000	-0.8667	0.6010
		Nebaigtas aukštasis	-0.21146	0.28506	1.000	-1.0158	0.5929
		Aukštasis universitetinis	-0.21333	0.25098	1.000	-0.9215	0.4949
	Profesinis	Vidurinis	-0.01242	0.35113	1.000	-1.0032	0.9784
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.14527	0.26007	1.000	-0.8791	0.5886
		Nebaigtas aukštasis	-0.22388	0.28506	1.000	-1.0283	0.5805
		Aukštasis universitetinis	-0.22575	0.25098	1.000	-0.9340	0.4825
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.13285	0.26007	1.000	-0.6010	0.8667
		Profesinis	0.14527	0.26007	1.000	-0.5886	0.8791
		Nebaigtas aukštasis	-0.07861	0.16002	1.000	-0.5302	0.3729
		Aukštasis universitetinis	-0.08048	0.08566	1.000	-0.3222	0.1612
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.21146	0.28506	1.000	-0.5929	1.0158
		Profesinis	0.22388	0.28506	1.000	-0.5805	1.0283
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.07861	0.16002	1.000	-0.3729	0.5302
		Aukštasis universitetinis	-0.00187	0.14477	1.000	-0.4104	0.4066
		Vidurinis	0.21333	0.25098	1.000	-0.4949	0.9215

	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0.22575	0.25098	1.000	-0.4825	0.9340
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.08048	0.08566	1.000	-0.1612	0.3222
		Nebaigtas aukštasis	0.00187	0.14477	1.000	-0.4066	0.4104
Sveika darbo atmosfera	Vidurinis	Profesinis	-0.38095	0.36169	1.000	-1.4016	0.6397
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.50231	0.26790	0.615	-1.2583	0.2536
		Nebaigtas aukštasis	-0.42424	0.29363	1.000	-1.2528	0.4043
		Aukštasis universitetinis	-0.49740	0.25852	0.550	-1.2269	0.2321
	Profesinis	Vidurinis	0.38095	0.36169	1.000	-0.6397	1.4016
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.12136	0.26790	1.000	-0.8773	0.6346
		Nebaigtas aukštasis	-0.04329	0.29363	1.000	-0.8719	0.7853
		Aukštasis universitetinis	-0.11645	0.25852	1.000	-0.8460	0.6131
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.50231	0.26790	0.615	-0.2536	1.2583
		Profesinis	0.12136	0.26790	1.000	-0.6346	0.8773
		Nebaigtas aukštasis	0.07807	0.16484	1.000	-0.3871	0.5432
		Aukštasis universitetinis	0.00491	0.08824	1.000	-0.2441	0.2539
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.42424	0.29363	1.000	-0.4043	1.2528
		Profesinis	0.04329	0.29363	1.000	-0.7853	0.8719
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.07807	0.16484	1.000	-0.5432	0.3871
		Aukštasis universitetinis	-0.07316	0.14912	1.000	-0.4940	0.3476
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0.49740	0.25852	0.550	-0.2321	1.2269
		Profesinis	0.11645	0.25852	1.000	-0.6131	0.8460
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.00491	0.08824	1.000	-0.2539	0.2441
		Nebaigtas aukštasis	0.07316	0.14912	1.000	-0.3476	0.4940
Mokymas ir tobulinimas	Vidurinis	Profesinis	0.35714	0.49709	1.000	-1.0455	1.7598
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.22454	0.36819	1.000	-0.8144	1.2635
		Nebaigtas aukštasis	0.03788	0.40356	1.000	-1.1009	1.1766
		Aukštasis universitetinis	-0.00987	0.35531	1.000	-1.0125	0.9927
	Profesinis	Vidurinis	-0.35714	0.49709	1.000	-1.7598	1.0455
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.13261	0.36819	1.000	-1.1716	0.9063
		Nebaigtas aukštasis	-0.31926	0.40356	1.000	-1.4580	0.8195
		Aukštasis universitetinis	-0.36701	0.35531	1.000	-1.3696	0.6356
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0.22454	0.36819	1.000	-1.2635	0.8144
		Profesinis	0.13261	0.36819	1.000	-0.9063	1.1716
		Nebaigtas aukštasis	-0.18666	0.22654	1.000	-0.8259	0.4526
		Aukštasis universitetinis	-0.23440	0.12127	0.539	-0.5766	0.1078
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	-0.03788	0.40356	1.000	-1.1766	1.1009
		Profesinis	0.31926	0.40356	1.000	-0.8195	1.4580
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.18666	0.22654	1.000	-0.4526	0.8259
		Aukštasis universitetinis	-0.04774	0.20495	1.000	-0.6261	0.5306
		Vidurinis	0.00987	0.35531	1.000	-0.9927	1.0125

	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0.36701	0.35531	1.000	-0.6356	1.3696
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.23440	0.12127	0.539	-0.1078	0.5766
		Nebaigtas aukštasis	0.04774	0.20495	1.000	-0.5306	0.6261
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Vidurinis	Profesinis	-0.42857	0.53200	1.000	-1.9298	1.0726
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.56415	0.39405	1.000	-1.6761	0.5478
		Nebaigtas aukštasis	-0.61255	0.43190	1.000	-1.8313	0.6062
		Aukštasis universitetinis	-0.64130	0.38026	0.924	-1.7143	0.4317
	Profesinis	Vidurinis	0.42857	0.53200	1.000	-1.0726	1.9298
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.13558	0.39405	1.000	-1.2475	0.9763
		Nebaigtas aukštasis	-0.18398	0.43190	1.000	-1.4027	1.0348
		Aukštasis universitetinis	-0.21273	0.38026	1.000	-1.2858	0.8603
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.56415	0.39405	1.000	-0.5478	1.6761
		Profesinis	0.13558	0.39405	1.000	-0.9763	1.2475
		Nebaigtas aukštasis	-0.04840	0.24246	1.000	-0.7326	0.6358
		Aukštasis universitetinis	-0.07715	0.12979	1.000	-0.4434	0.2891
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.61255	0.43190	1.000	-0.6062	1.8313
		Profesinis	0.18398	0.43190	1.000	-1.0348	1.4027
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.04840	0.24246	1.000	-0.6358	0.7326
		Aukštasis universitetinis	-0.02875	0.21935	1.000	-0.6477	0.5902
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0.64130	0.38026	0.924	-0.4317	1.7143
		Profesinis	0.21273	0.38026	1.000	-0.8603	1.2858
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.07715	0.12979	1.000	-0.2891	0.4434
		Nebaigtas aukštasis	0.02875	0.21935	1.000	-0.5902	0.6477
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Vidurinis	Profesinis	-0.35714	0.37606	1.000	-1.4183	0.7040
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.32292	0.27854	1.000	-1.1089	0.4631
		Nebaigtas aukštasis	-0.34091	0.30530	1.000	-1.2024	0.5206
		Aukštasis universitetinis	-0.37773	0.26880	1.000	-1.1362	0.3808
	Profesinis	Vidurinis	0.35714	0.37606	1.000	-0.7040	1.4183
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.03423	0.27854	1.000	-0.7518	0.8202
		Nebaigtas aukštasis	0.01623	0.30530	1.000	-0.8453	0.8777
		Aukštasis universitetinis	-0.02058	0.26880	1.000	-0.7791	0.7379
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.32292	0.27854	1.000	-0.4631	1.1089
		Profesinis	-0.03423	0.27854	1.000	-0.8202	0.7518
		Nebaigtas aukštasis	-0.01799	0.17139	1.000	-0.5016	0.4656
		Aukštasis universitetinis	-0.05481	0.09174	1.000	-0.3137	0.2041
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.34091	0.30530	1.000	-0.5206	1.2024
		Profesinis	-0.01623	0.30530	1.000	-0.8777	0.8453
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.01799	0.17139	1.000	-0.4656	0.5016
		Aukštasis universitetinis	-0.03682	0.15505	1.000	-0.4743	0.4007
		Vidurinis	0.37773	0.26880	1.000	-0.3808	1.1362

	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0.02058	0.26880	1.000	-0.7379	0.7791
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.05481	0.09174	1.000	-0.2041	0.3137
		Nebaigtas aukštasis	0.03682	0.15505	1.000	-0.4007	0.4743
Atlygis ir naudos	Vidurinis	Profesinis	0.78571	0.48912	1.000	-0.5945	2.1659
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.39881	0.36228	1.000	-0.6235	1.4211
		Nebaigtas aukštasis	0.16396	0.39709	1.000	-0.9565	1.2845
		Aukštasis universitetinis	0.39297	0.34961	1.000	-0.5936	1.3795
	Profesinis	Vidurinis	-0.78571	0.48912	1.000	-2.1659	0.5945
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.38690	0.36228	1.000	-1.4092	0.6354
		Nebaigtas aukštasis	-0.62175	0.39709	1.000	-1.7423	0.4987
		Aukštasis universitetinis	-0.39275	0.34961	1.000	-1.3793	0.5938
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0.39881	0.36228	1.000	-1.4211	0.6235
		Profesinis	0.38690	0.36228	1.000	-0.6354	1.4092
		Nebaigtas aukštasis	-0.23485	0.22291	1.000	-0.8639	0.3942
		Aukštasis universitetinis	-0.00584	0.11932	1.000	-0.3425	0.3309
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	-0.16396	0.39709	1.000	-1.2845	0.9565
		Profesinis	0.62175	0.39709	1.000	-0.4987	1.7423
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.23485	0.22291	1.000	-0.3942	0.8639
		Aukštasis universitetinis	0.22901	0.20166	1.000	-0.3401	0.7981
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0.39297	0.34961	1.000	-1.3795	0.5936
		Profesinis	0.39275	0.34961	1.000	-0.5938	1.3793
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.00584	0.11932	1.000	-0.3309	0.3425
		Nebaigtas aukštasis	-0.22901	0.20166	1.000	-0.7981	0.3401
Psichologinis įgalinimas	Vidurinis	Profesinis	0.15873	0.42341	1.000	-1.0361	1.3535
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.23126	0.31361	1.000	-1.1162	0.6537
		Nebaigtas aukštasis	-0.04257	0.34375	1.000	-1.0125	0.9274
		Aukštasis universitetinis	-0.36053	0.30265	1.000	-1.2145	0.4935
	Profesinis	Vidurinis	-0.15873	0.42341	1.000	-1.3535	1.0361
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.38999	0.31361	1.000	-1.2749	0.4950
		Nebaigtas aukštasis	-0.20130	0.34375	1.000	-1.1713	0.7687
		Aukštasis universitetinis	-0.51926	0.30265	0.869	-1.3733	0.3347
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.23126	0.31361	1.000	-0.6537	1.1162
		Profesinis	0.38999	0.31361	1.000	-0.4950	1.2749
		Nebaigtas aukštasis	0.18869	0.19297	1.000	-0.3558	0.7332
		Aukštasis universitetinis	-0.12927	0.10329	1.000	-0.4207	0.1622
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.04257	0.34375	1.000	-0.9274	1.0125
		Profesinis	0.20130	0.34375	1.000	-0.7687	1.1713
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.18869	0.19297	1.000	-0.7332	0.3558
		Aukštasis universitetinis	-0.31796	0.17457	0.693	-0.8106	0.1747
		Vidurinis	0.36053	0.30265	1.000	-0.4935	1.2145

Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0.51926	0.30265	0.869	-0.3347	1.3733
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	0.12927	0.10329	1.000	-0.1622	0.4207
		Nebaigtas aukštasis	0.31796	0.17457	0.693	-0.1747	0.8106
	Vidurinis	Profesinis	0.17460	0.59527	1.000	-1.5051	1.8543
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.23325	0.44091	1.000	-1.4774	1.0109
		Nebaigtas aukštasis	-0.01299	0.48327	1.000	-1.3767	1.3507
		Aukštasis universitetinis	-0.22064	0.42548	1.000	-1.4213	0.9800
	Profesinis	Vidurinis	-0.17460	0.59527	1.000	-1.8543	1.5051
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.40785	0.44091	1.000	-1.6520	0.8363
		Nebaigtas aukštasis	-0.18759	0.48327	1.000	-1.5513	1.1761
		Aukštasis universitetinis	-0.39524	0.42548	1.000	-1.5959	0.8054
	Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0.23325	0.44091	1.000	-1.0109	1.4774
		Profesinis	0.40785	0.44091	1.000	-0.8363	1.6520
		Nebaigtas aukštasis	0.22026	0.27129	1.000	-0.5453	0.9858
		Aukštasis universitetinis	0.01261	0.14522	1.000	-0.3972	0.4224
	Nebaigtas aukštasis	Vidurinis	0.01299	0.48327	1.000	-1.3507	1.3767
		Profesinis	0.18759	0.48327	1.000	-1.1761	1.5513
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.22026	0.27129	1.000	-0.9858	0.5453
		Aukštasis universitetinis	-0.20765	0.24543	1.000	-0.9002	0.4849
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0.22064	0.42548	1.000	-0.9800	1.4213
		Profesinis	0.39524	0.42548	1.000	-0.8054	1.5959
		Aukštesnysis / aukštasis neuniversitetinis	-0.01261	0.14522	1.000	-0.4224	0.3972
		Nebaigtas aukštasis	0.20765	0.24543	1.000	-0.4849	0.9002

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

6 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su respondentų darbo stažu organizacijoje

Descriptives									
Kintamieji	Darbo stažas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbdavio prekės ženklas	Iki 1 metų	64	3.5380	0.59602	0.07450	3.3892	3.6869	2.13	4.83
	1 - 5 metų	151	3.4673	0.63258	0.05148	3.3656	3.5690	1.48	4.96
	6 - 10 metų	73	3.3556	0.73946	0.08655	3.1830	3.5281	1.57	4.61
	Daugiau nei 10 metų	141	3.4508	0.65986	0.05557	3.3410	3.5607	1.00	5.00
	Total	429	3.4534	0.65553	0.03165	3.3912	3.5156	1.00	5.00
Sveika darbo atmosfera	Iki 1 metų	64	3.7786	0.58874	0.07359	3.6316	3.9257	2.00	4.83
	1 - 5 metų	151	3.6656	0.67837	0.05520	3.5565	3.7746	1.33	5.00
	6 - 10 metų	73	3.5936	0.69942	0.08186	3.4304	3.7568	1.83	5.00
	Daugiau nei 10 metų	141	3.6076	0.69868	0.05884	3.4912	3.7239	1.00	5.00
	Total	429	3.6511	0.67673	0.03267	3.5869	3.7153	1.00	5.00
Mokymas ir tobulinimas	Iki 1 metų	64	3.3411	0.90872	0.11359	3.1142	3.5681	1.00	5.00
	1 - 5 metų	151	3.2781	0.91322	0.07432	3.1313	3.4250	1.17	5.00
	6 - 10 metų	73	3.0936	1.06211	0.12431	2.8458	3.3414	1.00	4.83
	Daugiau nei 10 metų	141	3.3972	0.87710	0.07387	3.2511	3.5432	1.00	5.00
	Total	429	3.2953	0.93060	0.04493	3.2069	3.3836	1.00	5.00
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Iki 1 metų	64	3.2448	0.98533	0.12317	2.9987	3.4909	1.00	5.00
	1 - 5 metų	151	3.2715	1.04308	0.08488	3.1038	3.4392	1.00	5.00
	6 - 10 metų	73	2.9269	0.92337	0.10807	2.7115	3.1424	1.00	5.00
	Daugiau nei 10 metų	141	3.0520	0.96303	0.08110	2.8917	3.2124	1.00	5.00
	Total	429	3.1368	0.99451	0.04802	3.0424	3.2311	1.00	5.00
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Iki 1 metų	64	3.9297	0.59507	0.07438	3.7810	4.0783	2.50	5.00
	1 - 5 metų	151	3.8957	0.70614	0.05746	3.7822	4.0092	2.00	5.00
	6 - 10 metų	73	3.9349	0.74306	0.08697	3.7616	4.1083	1.75	5.00
	Daugiau nei 10 metų	141	3.7518	0.71495	0.06021	3.6327	3.8708	1.00	5.00
	Total	429	3.8601	0.70211	0.03390	3.7935	3.9268	1.00	5.00
Atlygis ir naudos	Iki 1 metų	64	3.3008	0.86966	0.10871	3.0835	3.5180	1.25	5.00
	1 - 5 metų	151	3.1722	0.92294	0.07511	3.0238	3.3206	1.00	5.00
	6 - 10 metų	73	3.1336	1.04755	0.12261	2.8891	3.3780	1.00	4.75
	Daugiau nei 10 metų	141	3.2943	0.85267	0.07181	3.1524	3.4363	1.00	5.00
	Total	429	3.2249	0.91495	0.04417	3.1381	3.3118	1.00	5.00
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Iki 1 metų	64	5.0799	1.11577	0.13947	4.8012	5.3586	2.22	7.00
	1 - 5 metų	151	5.1545	1.04010	0.08464	4.9873	5.3218	1.67	7.00
	6 - 10 metų	73	5.1553	1.12989	0.13224	4.8916	5.4189	1.67	7.00
	Daugiau nei 10 metų	141	5.4775	1.14733	0.09662	5.2865	5.6686	2.11	7.00

	Total	429	5.2497	1.11080	0.05363	5.1443	5.3551	1.67	7.00
Psichologinis įgalinimas	Iki 1 metų	64	4.3194	0.73075	0.09134	4.1369	4.5020	2.11	6.00
	1 - 5 metų	151	4.5703	0.78888	0.06420	4.4434	4.6971	2.00	6.00
	6 - 10 metų	73	4.6514	0.82617	0.09670	4.4587	4.8442	1.67	6.00
	Daugiau nei 10 metų	141	4.7139	0.79185	0.06669	4.5821	4.8458	2.00	6.00
	Total	429	4.5939	0.79587	0.03842	4.5184	4.6694	1.67	6.00

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

„Post Hoc Tests reikšmės taikant „Bonferroni“ kriterijų“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Multiple Comparisons								
Kintamieji	Darbo stažas		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Darbdavio prekės ženklas	Iki 1 metų	1 - 5 metų	0.07072	0.09780	1.000	-0.1885	0.3300	
		6 - 10 metų	0.18247	0.11228	0.629	-0.1152	0.4801	
		Daugiau nei 10 metų	0.08723	0.09883	1.000	-0.1747	0.3492	
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	-0.07072	0.09780	1.000	-0.3300	0.1885	
		6 - 10 metų	0.11175	0.09347	1.000	-0.1360	0.3595	
		Daugiau nei 10 metų	0.01650	0.07679	1.000	-0.1870	0.2200	
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	-0.18247	0.11228	0.629	-0.4801	0.1152	
		1 - 5 metų	-0.11175	0.09347	1.000	-0.3595	0.1360	
		Daugiau nei 10 metų	-0.09525	0.09455	1.000	-0.3459	0.1554	
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	-0.08723	0.09883	1.000	-0.3492	0.1747	
		1 - 5 metų	-0.01650	0.07679	1.000	-0.2200	0.1870	
		6 - 10 metų	0.09525	0.09455	1.000	-0.1554	0.3459	
Sveika darbo atmosfera	Iki 1 metų	1 - 5 metų	0.11308	0.10088	1.000	-0.1543	0.3805	
		6 - 10 metų	0.18504	0.11582	0.665	-0.1220	0.4920	
		Daugiau nei 10 metų	0.17108	0.10194	0.564	-0.0991	0.4413	
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	-0.11308	0.10088	1.000	-0.3805	0.1543	
		6 - 10 metų	0.07196	0.09642	1.000	-0.1836	0.3275	
		Daugiau nei 10 metų	0.05800	0.07921	1.000	-0.1520	0.2680	
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	-0.18504	0.11582	0.665	-0.4920	0.1220	
		1 - 5 metų	-0.07196	0.09642	1.000	-0.3275	0.1836	
		Daugiau nei 10 metų	-0.01396	0.09753	1.000	-0.2725	0.2446	
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	-0.17108	0.10194	0.564	-0.4413	0.0991	
		1 - 5 metų	-0.05800	0.07921	1.000	-0.2680	0.1520	
		6 - 10 metų	0.01396	0.09753	1.000	-0.2446	0.2725	
Mokymas ir tobulinimas	Iki 1 metų	1 - 5 metų	0.06300	0.13842	1.000	-0.3039	0.4299	
		6 - 10 metų	0.24754	0.15892	0.720	-0.1737	0.6688	
		Daugiau nei 10 metų	-0.05602	0.13988	1.000	-0.4268	0.3148	
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	-0.06300	0.13842	1.000	-0.4299	0.3039	
		6 - 10 metų	0.18454	0.13230	0.983	-0.1661	0.5352	
		Daugiau nei 10 metų	-0.11902	0.10868	1.000	-0.4071	0.1691	
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	-0.24754	0.15892	0.720	-0.6688	0.1737	
		1 - 5 metų	-0.18454	0.13230	0.983	-0.5352	0.1661	
		Daugiau nei 10 metų	-0.30356	0.13382	0.143	-0.6583	0.0511	
		Iki 1 metų	0.05602	0.13988	1.000	-0.3148	0.4268	

	Daugiau nei 10 metų	1 - 5 metų	0.11902	0.10868	1.000	-0.1691	0.4071
		6 - 10 metų	0.30356	0.13382	0.143	-0.0511	0.6583
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Iki 1 metų	1 - 5 metų	-0.02673	0.14750	1.000	-0.4177	0.3642
		6 - 10 metų	0.31785	0.16934	0.367	-0.1310	0.7667
		Daugiau nei 10 metų	0.19278	0.14905	1.000	-0.2023	0.5879
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	0.02673	0.14750	1.000	-0.3642	0.4177
		6 - 10 metų	0.34458	0.14097	0.089	-0.0291	0.7182
		Daugiau nei 10 metų	0.21951	0.11581	0.352	-0.0875	0.5265
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	-0.31785	0.16934	0.367	-0.7667	0.1310
		1 - 5 metų	-0.34458	0.14097	0.089	-0.7182	0.0291
		Daugiau nei 10 metų	-0.12507	0.14259	1.000	-0.5030	0.2529
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	-0.19278	0.14905	1.000	-0.5879	0.2023
		1 - 5 metų	-0.21951	0.11581	0.352	-0.5265	0.0875
		6 - 10 metų	0.12507	0.14259	1.000	-0.2529	0.5030
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Iki 1 metų	1 - 5 metų	0.03399	0.10445	1.000	-0.2429	0.3109
		6 - 10 metų	-0.00524	0.11992	1.000	-0.3231	0.3126
		Daugiau nei 10 metų	0.17791	0.10555	0.556	-0.1019	0.4577
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	-0.03399	0.10445	1.000	-0.3109	0.2429
		6 - 10 metų	-0.03924	0.09983	1.000	-0.3038	0.2254
		Daugiau nei 10 metų	0.14392	0.08201	0.480	-0.0735	0.3613
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	0.00524	0.11992	1.000	-0.3126	0.3231
		1 - 5 metų	0.03924	0.09983	1.000	-0.2254	0.3038
		Daugiau nei 10 metų	0.18316	0.10097	0.422	-0.0845	0.4508
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	-0.17791	0.10555	0.556	-0.4577	0.1019
		1 - 5 metų	-0.14392	0.08201	0.480	-0.3613	0.0735
		6 - 10 metų	-0.18316	0.10097	0.422	-0.4508	0.0845
Atlygis ir naudos	Iki 1 metų	1 - 5 metų	0.12860	0.13655	1.000	-0.2334	0.4906
		6 - 10 metų	0.16722	0.15677	1.000	-0.2483	0.5828
		Daugiau nei 10 metų	0.00646	0.13799	1.000	-0.3593	0.3722
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	-0.12860	0.13655	1.000	-0.4906	0.2334
		6 - 10 metų	0.03862	0.13051	1.000	-0.3073	0.3846
		Daugiau nei 10 metų	-0.12214	0.10722	1.000	-0.4063	0.1621
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	-0.16722	0.15677	1.000	-0.5828	0.2483
		1 - 5 metų	-0.03862	0.13051	1.000	-0.3846	0.3073
		Daugiau nei 10 metų	-0.16076	0.13201	1.000	-0.5107	0.1891
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	-0.00646	0.13799	1.000	-0.3722	0.3593
		1 - 5 metų	0.12214	0.10722	1.000	-0.1621	0.4063
		6 - 10 metų	0.16076	0.13201	1.000	-0.1891	0.5107
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Iki 1 metų	1 - 5 metų	-0.07466	0.16450	1.000	-0.5107	0.3614
		6 - 10 metų	-0.07539	0.18885	1.000	-0.5760	0.4252
		Daugiau nei 10 metų	-0.39768	0.16622	0.103	-0.8383	0.0429
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	0.07466	0.16450	1.000	-0.3614	0.5107
		6 - 10 metų	-0.00073	0.15721	1.000	-0.4174	0.4160
		Daugiau nei 10 metų	-0.32302	0.12915	0.077	-0.6654	0.0193
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	0.07539	0.18885	1.000	-0.4252	0.5760
		1 - 5 metų	0.00073	0.15721	1.000	-0.4160	0.4174
		Daugiau nei 10 metų	-0.32229	0.15902	0.260	-0.7438	0.0992
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	0.39768	0.16622	0.103	-0.0429	0.8383
		1 - 5 metų	0.32302	0.12915	0.077	-0.0193	0.6654
		6 - 10 metų	0.32229	0.15902	0.260	-0.0992	0.7438
Psichologinis įgalinimas	Iki 1 metų	1 - 5 metų	-0.25083	0.11754	0.200	-0.5624	0.0607

		6 - 10 metų	-0.33200	0.13494	0.086	-0.6897	0.0257
		Daugiau nei 10 metų	-,39450*	0.11877	0.006	-0.7093	-0.0797
	1 - 5 metų	Iki 1 metų	0.25083	0.11754	0.200	-0.0607	0.5624
		6 - 10 metų	-0.08117	0.11233	1.000	-0.3789	0.2166
		Daugiau nei 10 metų	-0.14368	0.09229	0.721	-0.3883	0.1009
	6 - 10 metų	Iki 1 metų	0.33200	0.13494	0.086	-0.0257	0.6897
		1 - 5 metų	0.08117	0.11233	1.000	-0.2166	0.3789
		Daugiau nei 10 metų	-0.06250	0.11363	1.000	-0.3637	0.2387
	Daugiau nei 10 metų	Iki 1 metų	,39450*	0.11877	0.006	0.0797	0.7093
		1 - 5 metų	0.14368	0.09229	0.721	-0.1009	0.3883
		6 - 10 metų	0.06250	0.11363	1.000	-0.2387	0.3637
	*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

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

7 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su organizacijos sektoriaus tipu

Group Statistics					
Kintamieji	Organizacijos tipas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Darbdavio prekės ženklas	Viešasis sektorius	134	3.4432	0.62511	0.05400
	Privatus sektorius	295	3.4581	0.66987	0.03900
Sveika darbo atmosfera	Viešasis sektorius	134	3.5498	0.68155	0.05888
	Privatus sektorius	295	3.6972	0.67063	0.03905
Mokymas ir tobulinimas	Viešasis sektorius	134	3.4726	0.83376	0.07203
	Privatus sektorius	295	3.2147	0.96198	0.05601
Darboir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Viešasis sektorius	134	2.9876	0.85782	0.07410
	Privatus sektorius	295	3.2045	1.04508	0.06085
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Viešasis sektorius	134	3.7873	0.72580	0.06270
	Privatus sektorius	295	3.8932	0.68979	0.04016
Atlygis ir naudos	Viešasis sektorius	134	3.2369	0.83301	0.07196
	Privatus sektorius	295	3.2195	0.95115	0.05538
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Viešasis sektorius	134	5.3093	1.18167	0.10208
	Privatus sektorius	295	5.2226	1.07806	0.06277
Psichologinis įgalinimas	Viešasis sektorius	134	4.5116	0.83416	0.07206
	Privatus sektorius	295	4.6313	0.77643	0.04521

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

„t-test reikšmės“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Darbdavio prekės ženklas	Equal variances assumed	2.952	0.087	-0.217	427	0.828	-0.01485	0.06837	-0.14923	0.11953
	Equal variances not assumed			-0.223	274.190	0.824	-0.01485	0.06661	-0.14599	0.11629
Sveika darbo atmosfera	Equal variances assumed	0.117	0.733	-2.099	427	0.036	-0.14742	0.07022	-0.28544	-0.00941
	Equal variances not assumed			-2.087	253.529	0.038	-0.14742	0.07065	-0.28655	-0.00829
Mokymas ir tobulinimas	Equal variances assumed	6.257	0.013	2.680	427	0.008	0.25795	0.09625	0.06876	0.44714
	Equal variances not assumed			2.827	293.870	0.005	0.25795	0.09124	0.07838	0.43751
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Equal variances assumed	14.804	0.000	-2.102	427	0.036	-0.21696	0.10319	-0.41978	-0.01413
	Equal variances not assumed			-2.263	309.211	0.024	-0.21696	0.09588	-0.40563	-0.02829
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Equal variances assumed	0.159	0.690	-1.450	427	0.148	-0.10591	0.07305	-0.24949	0.03767
	Equal variances not assumed			-1.422	245.802	0.156	-0.10591	0.07446	-0.25257	0.04075
Atlygis ir naudos	Equal variances assumed	6.555	0.011	0.183	427	0.855	0.01745	0.09542	-0.17011	0.20501
	Equal variances not assumed			0.192	291.003	0.848	0.01745	0.09080	-0.16126	0.19616

Psichologinis įgalinimas	Equal variances assumed	0.201	0.654	-1.445	427	0.149	-0.11965	0.08280	-0.28241	0.04310
	Equal variances not assumed			-1.407	241.369	0.161	-0.11965	0.08507	-0.28722	0.04791
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Equal variances assumed	0.966	0.326	0.749	427	0.454	0.08669	0.11578	-0.14088	0.31425
	Equal variances not assumed			0.723	237.239	0.470	0.08669	0.11983	-0.14939	0.32276

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

8 priedas. Kintamųjų vidurkių palyginimas su organizacijos dydžiu

Descriptives									
Kintamieji	Organizacijos dydis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbdavio prekės ženklas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	3.2516	0.69174	0.10090	3.0485	3.4547	1.96	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.4285	0.66027	0.06960	3.2902	3.5668	1.57	4.61
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.3482	0.68089	0.06677	3.2158	3.4807	1.00	4.91
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.5740	0.60964	0.04446	3.4863	3.6617	1.83	5.00
	Total	429	3.4534	0.65553	0.03165	3.3912	3.5156	1.00	5.00
Sveika darbo atmosfera	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	3.7660	0.68776	0.10032	3.5640	3.9679	2.33	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.7759	0.64630	0.06813	3.6406	3.9113	1.83	5.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.5385	0.75336	0.07387	3.3920	3.6850	1.00	5.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.6250	0.63392	0.04623	3.5338	3.7162	1.50	5.00
	Total	429	3.6511	0.67673	0.03267	3.5869	3.7153	1.00	5.00
Mokymai ir tobulinimas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	2.8794	0.98399	0.14353	2.5905	3.1683	1.00	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.2019	0.95710	0.10089	3.0014	3.4023	1.00	5.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.1234	0.96150	0.09428	2.9364	3.3104	1.00	5.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.5390	0.82155	0.05992	3.4208	3.6572	1.00	5.00
	Total	429	3.2953	0.93060	0.04493	3.2069	3.3836	1.00	5.00
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	2.9787	1.05502	0.15389	2.6690	3.2885	1.00	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.0630	0.89651	0.09450	2.8752	3.2507	1.00	5.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.1154	1.04460	0.10243	2.9122	3.3185	1.00	5.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.2234	0.99480	0.07255	3.0803	3.3665	1.00	5.00
	Total	429	3.1368	0.99451	0.04802	3.0424	3.2311	1.00	5.00
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	3.7926	0.80643	0.11763	3.5558	4.0293	2.00	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.9111	0.69540	0.07330	3.7655	4.0568	1.75	5.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.7861	0.71684	0.07029	3.6467	3.9255	1.00	5.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.8936	0.66971	0.04884	3.7973	3.9900	2.00	5.00
	Total	429	3.8601	0.70211	0.03390	3.7935	3.9268	1.00	5.00
Atlygis ir naudos	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	2.7021	0.99406	0.14500	2.4103	2.9940	1.00	5.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	3.0389	0.97505	0.10278	2.8347	3.2431	1.25	5.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	3.1370	0.93987	0.09216	2.9542	3.3198	1.00	5.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	3.4934	0.75618	0.05515	3.3846	3.6021	1.00	5.00
	Total	429	3.2249	0.91495	0.04417	3.1381	3.3118	1.00	5.00

Psichologinis įgalinimas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	4.7305	0.87174	0.12716	4.4745	4.9864	2.89	6.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	4.6778	0.70922	0.07476	4.5292	4.8263	3.22	6.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	4.6090	0.84350	0.08271	4.4449	4.7730	2.00	6.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	4.5112	0.78513	0.05726	4.3983	4.6242	1.67	6.00
	Total	429	4.5939	0.79587	0.03842	4.5184	4.6694	1.67	6.00
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	47	5.1135	1.16615	0.17010	4.7711	5.4559	2.56	7.00
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	90	5.3457	1.02208	0.10774	5.1316	5.5597	2.11	7.00
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	104	5.1656	1.10419	0.10827	4.9509	5.3803	2.67	7.00
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	188	5.2843	1.14305	0.08337	5.1198	5.4487	1.67	7.00
	Total	429	5.2497	1.11080	0.05363	5.1443	5.3551	1.67	7.00

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

„Post Hoc Tests reikšmės taikant „Bonferroni“ kriterijų“ (SPSS išvesties duomenys), 2022

Multiple Comparisons							
Kintamieji	Organizacijos dydis		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbdavio prekės ženklas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.17688	0.11649	0.778	-0.4857	0.1319
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.09663	0.11377	1.000	-0.3982	0.2049
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,32239*	0.10556	0.014	-0.6022	-0.0426
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.17688	0.11649	0.778	-0.1319	0.4857
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.08026	0.09319	1.000	-0.1668	0.3273
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.14550	0.08297	0.481	-0.3654	0.0744
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.09663	0.11377	1.000	-0.2049	0.3982
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.08026	0.09319	1.000	-0.3273	0.1668
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,22576*	0.07910	0.027	-0.4354	-0.0161
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	,32239*	0.10556	0.014	0.0426	0.6022
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	0.14550	0.08297	0.481	-0.0744	0.3654
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	,22576*	0.07910	0.027	0.0161	0.4354
	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.00997	0.12113	1.000	-0.3310	0.3111
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.22750	0.11830	0.331	-0.0861	0.5411
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.14096	0.10977	1.000	-0.1500	0.4319
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.00997	0.12113	1.000	-0.3111	0.3310
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.23746	0.09690	0.088	-0.0194	0.4943
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.15093	0.08628	0.486	-0.0778	0.3796

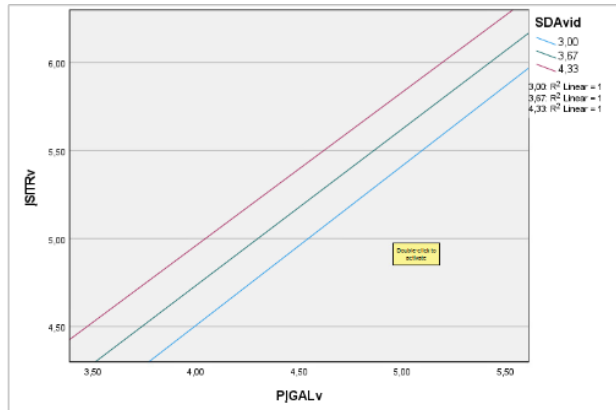
Sveika darbo atmosfera	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.22750	0.11830	0.331	-0.5411	0.0861
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.23746	0.09690	0.088	-0.4943	0.0194
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.08654	0.08225	1.000	-0.3046	0.1315
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.14096	0.10977	1.000	-0.4319	0.1500
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.15093	0.08628	0.486	-0.3796	0.0778
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.08654	0.08225	1.000	-0.1315	0.3046
Mokymas ir tobulinimas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.32242	0.16273	0.289	-0.7538	0.1089
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.24396	0.15893	0.753	-0.6652	0.1773
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,65957*	0.14747	0.000	-1.0505	-0.2687
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.32242	0.16273	0.289	-0.1089	0.7538
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.07845	0.13018	1.000	-0.2666	0.4235
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,33716*	0.11591	0.023	-0.6444	-0.0299
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.24396	0.15893	0.753	-0.1773	0.6652
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.07845	0.13018	1.000	-0.4235	0.2666
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,41561*	0.11050	0.001	-0.7085	-0.1227
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	,65957*	0.14747	0.000	0.2687	1.0505
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	,33716*	0.11591	0.023	0.0299	0.6444
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	,41561*	0.11050	0.001	0.1227	0.7085
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.08424	0.17894	1.000	-0.5586	0.3901
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.13666	0.17476	1.000	-0.5999	0.3266
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.24468	0.16216	0.792	-0.6745	0.1851
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.08424	0.17894	1.000	-0.3901	0.5586
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.05242	0.14315	1.000	-0.4319	0.3270
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.16044	0.12745	1.000	-0.4983	0.1774
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.13666	0.17476	1.000	-0.3266	0.5999
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	0.05242	0.14315	1.000	-0.3270	0.4319
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.10802	0.12151	1.000	-0.4301	0.2141
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.24468	0.16216	0.792	-0.1851	0.6745
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	0.16044	0.12745	1.000	-0.1774	0.4983
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.10802	0.12151	1.000	-0.2141	0.4301
Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.11856	0.12643	1.000	-0.4537	0.2166
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.00650	0.12348	1.000	-0.3208	0.3338
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.10106	0.11457	1.000	-0.4047	0.2026
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.11856	0.12643	1.000	-0.2166	0.4537
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.12505	0.10114	1.000	-0.1430	0.3931
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.01749	0.09005	1.000	-0.2212	0.2562

	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.00650	0.12348	1.000	-0.3338	0.3208
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.12505	0.10114	1.000	-0.3931	0.1430
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.10756	0.08585	1.000	-0.3351	0.1200
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.10106	0.11457	1.000	-0.2026	0.4047
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.01749	0.09005	1.000	-0.2562	0.2212
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.10756	0.08585	1.000	-0.1200	0.3351
Atlygis ir naudos	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.33676	0.15810	0.202	-0.7558	0.0823
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-,43489*	0.15440	0.030	-0.8442	-0.0256
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,79122*	0.14326	0.000	-1.1710	-0.4115
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.33676	0.15810	0.202	-0.0823	0.7558
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.09813	0.12647	1.000	-0.4334	0.2371
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,45446*	0.11260	0.000	-0.7529	-0.1560
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	,43489*	0.15440	0.030	0.0256	0.8442
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	0.09813	0.12647	1.000	-0.2371	0.4334
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-,35633*	0.10736	0.006	-0.6409	-0.0718
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	,79122*	0.14326	0.000	0.4115	1.1710
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	,45446*	0.11260	0.000	0.1560	0.7529
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	,35633*	0.10736	0.006	0.0718	0.6409
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.23220	0.20010	1.000	-0.7626	0.2982
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.05212	0.19543	1.000	-0.5701	0.4659
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.17080	0.18133	1.000	-0.6515	0.3098
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.23220	0.20010	1.000	-0.2982	0.7626
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.18008	0.16008	1.000	-0.2442	0.6044
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.06140	0.14252	1.000	-0.3164	0.4392
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.05212	0.19543	1.000	-0.4659	0.5701
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.18008	0.16008	1.000	-0.6044	0.2442
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	-0.11868	0.13588	1.000	-0.4789	0.2415
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	0.17080	0.18133	1.000	-0.3098	0.6515
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.06140	0.14252	1.000	-0.4392	0.3164
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.11868	0.13588	1.000	-0.2415	0.4789
Psichologinis įgalinimas	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	0.05272	0.14298	1.000	-0.3263	0.4317
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.12152	0.13964	1.000	-0.2486	0.4917
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.21927	0.12957	0.548	-0.1242	0.5627
	Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.05272	0.14298	1.000	-0.4317	0.3263
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	0.06880	0.11438	1.000	-0.2344	0.3720
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.16655	0.10184	0.616	-0.1034	0.4365

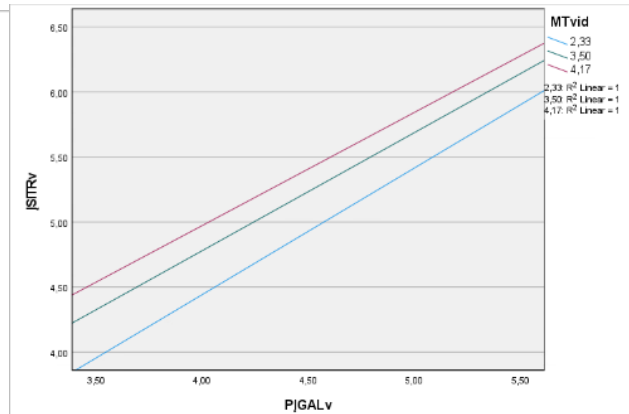
	Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.12152	0.13964	1.000	-0.4917	0.2486
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.06880	0.11438	1.000	-0.3720	0.2344
		Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	0.09775	0.09709	1.000	-0.1596	0.3551
	Didelė įmonė (daugiau nei 250 darbuotojų)	Labai maža įmonė (iki 10 darbuotojų)	-0.21927	0.12957	0.548	-0.5627	0.1242
		Maža įmonė (iki 50 darbuotojų)	-0.16655	0.10184	0.616	-0.4365	0.1034
		Vidutinė įmonė (iki 250 darbuotojų)	-0.09775	0.09709	1.000	-0.3551	0.1596
		*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

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

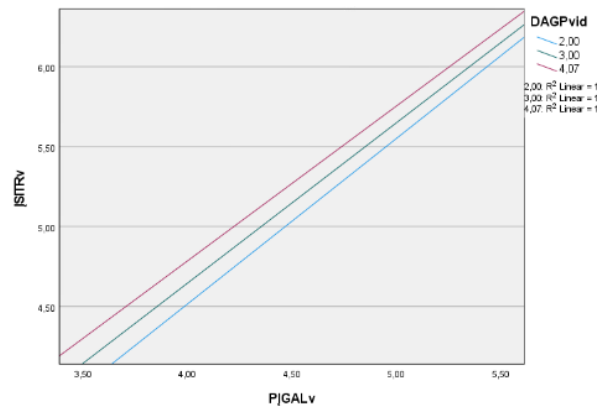
9 priedas. Moderacinių (W1, W2, W3, W4, W5) efektų grafikai



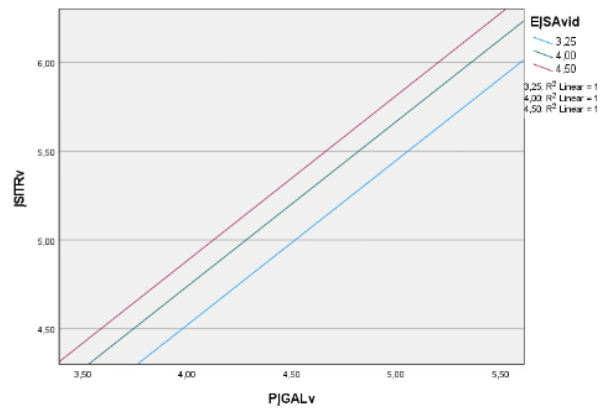
W1 – sveika darbo atmosfera



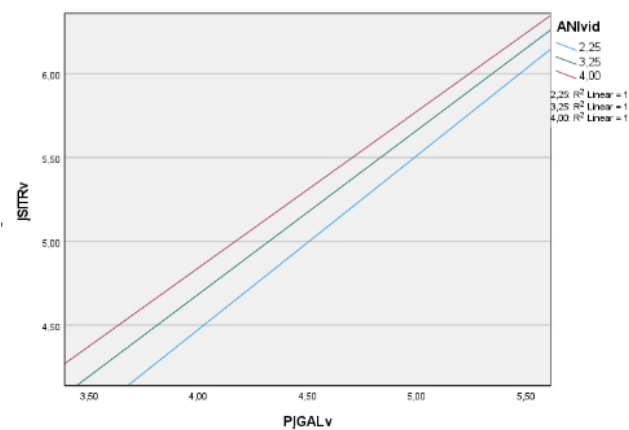
W2 – mokymas ir tobulinimas



W3 – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra



W4 – etika ir įmonės socialinė atsakomybė



W5 – atlygis ir naudos