

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLŲ VALDYMO PROGRAMA

Kristina Ročkutė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA X, Y IR Z KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR IŠLAIKYMIUI ĮMONĖJE DIRBANT NUOTOLINIŲ BŪDU	THE INFLUENCE OF THE EMPLOYER BRAND ON THE MOTIVATION OF X, Y AND Z GENERATION EMPLOYEES WORKING REMOTELY AS WELL AS THEIR RETENTION IN A COMPANY
---	--

Darbo vadovas Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO, MOTYVACIJOS DIRBTI IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO ĮMONĖJE: TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1 Darbdavio įvaizdžio sampratos palyginimas mokslinėje literatūroje	10
1.2 Darbuotojų pasiskirstymas pagal skirtingas kartas – X, Y ir Z	17
1.3 Darbuotojų motyvacijos samprata mokslinėje literatūroje	20
1.4. Darbuotojų išlaikymo samprata mokslinėje literatūroje	23
1.5. Motyvacijos įtaka darbuotojo išlaikymui įmonėje.....	27
1.6. Nuotolinis darbas kaip viena iš darbo organizavimo formų organizacijose	29
2. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS X, Y IR Z KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR IŠLAIKYMIUI ĮMONĖJE DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU TYRIMO METODOLOGIJA	35
2.1 Tyrimo metodo pasirinkimas ir argumentavimas	35
2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės	35
2.3. Respondentų imties pagrindimas	38
2.4. Tyrimo instrumento pristatymas	39
2.5. Tyrimo atlikimo eiga.....	44
3. TYRIMO REZULTATAI.....	45
3.1. Kintamųjų aprašomoji statistika	45
3.2. Respondentų demografinės charakteristikos.....	45
3.3. Klausimyno patikimumo rodikliai	47
3.4. Respondentų darbdavio įvaizdžio įtakos X, Y, ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu duomenų interpretavimas	47
3.5. Nuotolinio darbo rezultatų interpretavimas	48
3.6. Darbdavio įvaizdžio, darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo darbe regresiniai rodikliai.....	49
3.7. Mediacijos efekto analizė	52
3.8. Moderatoriaus efekto analizė.....	53
3.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	63
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	66

SANTRAUKA.....	73
SUMMARY	74
PRIEDAI.....	75
1 priedas. Tyrimo anketa.....	76
2 priedas. Tyrimo duomenys.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Darbdavio įvaizdžio dimensijos.....	12
2 lentelė Nuotolinio darbo dimensijos	30
3 lentelė Darbdavio įvaizdžio, motyvacijos dirbti ir darbuotojų išlaikymo įmonėje tyrimų suvestinė.....	33
4 lentelė Tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo tikrinimas.....	45
5 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos.....	45
6 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos.....	47
7 lentelė Kintamųjų aprašomoji statistika.....	47
8 lentelė Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje	49
9 lentelė Darbdavio įvaizdžio subskalių įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje	50
10 lentelė Darbuotojų motyvacijos įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje	50
11 lentelė Motyvacijos veiksnių įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje	51
12 lentelė Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų motyvacijai	51
13 lentelė Darbdavio įvaizdžio veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai.....	52
14 lentelė Mediatoriaus analizė: Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo	53
15 lentelė Moderatoriaus analizė: Nuotolinio darbo intensyvumas veikiantis darbdavio įvaizdį ir darbuotojų motyvaciją	54
16 lentelė Moderatoriaus analizė: Nuotolinio darbo intensyvumas veikiantis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymą įmonėje	55
17 lentelė Moderacijos analizė: Skirtingų kartų poveikis darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų išlaikymui įmonėje.....	56
18 lentelė Moderacijos analizė: Skirtingų kartų poveikis darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų motyvacijai įmonėje.....	57
19 lentelė Iškeltų hipotezių suvestinė	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbdavio įvaizdžio formavimo procesas	14
2 paveikslas. Darbdavio įvaizdžio modelis.....	16
3 paveikslas. Išlaikymo darbe elementai	25
4 paveikslas. Darbuotojų išlaikymo modelis	27
5 paveikslas. Teorinis tyrimo modelis	37
6 paveikslas. Užimti gyventojai Lietuvoje 15-64 m. amžiaus	38
7 paveikslas. Tyrimo planas.....	44
8 paveikslas. Respondentų užimamas darbo laikas nuotoliniu būdu	48
9 paveikslas. Nuotolinio darbo efektas darbdavio įvaizdžiui ir motyvacijai	54
10 paveikslas. Nuotolinio darbo efektas darbdavio įvaizdžiui ir išlaikymui įmonėje	55
11 paveikslas. Kartų efektas darbdavio įvaizdžiui ir išlaikymui įmonėje	57
12 paveikslas. Kartų efektas darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų motyvacijai įmonėje	58

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Verslo aplinkos skaitmenizavimas ir susijusių technologijų plėtra daro įtaką įvairiems verslo aspektams ir reikalauja greito prisitaikymo prie besikeičiančių verslo aplinkybių, kad organizacijos išlaikytų savo konkurencinį pranašumą. Daugelyje pasaulio šalių pastebimas įgūdžių ir žmogiškųjų išteklių pasiūlos ir paklausos atotrūkis ir pabrėžiamas strateginio požiūrio poreikis į talentų trūkumo problemą (Slavkovič, Pavlovič & Simič, 2018). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmogiškojo kapitalo valdymas yra vienas iš esminių organizacijos tikslų, nes žmonės yra pagrindinis ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis. Darbuotojų išlaikymas įmonėje ir motyvacija dirbti laikomi strategine būtinybe, siekiant sukurti tvirtą ir motyvuotą darbuotojų bazę, kuri gali suteikti organizacijoms tvarų konkurencinį pranašumą (Kashyap & Chaudhary, 2019).

Darbuotojų motyvacija yra esminė apsauga nuo didelės darbuotojų kaitos konkurencingose darbo rinkose. Tačiau išlaikyti aukštą įsitraukimo ir motyvacijos dirbti lygį dažnai yra sunku ir tai yra svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo problema (Kashyap & Chaudhary, 2019). O Covid-19 pandemijos akivaizdoje, kai daugiausiai dirbama nuotoliniu būdu – užtikrinti darbuotojų motyvaciją – tampa dar didesniu iššūkiu (Orsini & Rodrigues, 2020).

Pagal Chandrasekaran (2020) darbuotojų trūkumo problema vis dar didėja. Didėjantis žmogiškųjų išteklių trūkumas darbo rinkoje gali sukelti „karą dėl talentų“ tarp įmonių. Todėl būtina, kad vadovybė parengtų tinkamas strategijas, kurios užtikrintų įmonių išsiskyrimą iš konkurentų šioje rinkoje. Vienas iš būdų – darbdavio prekės ženklo kūrimo strategija. Darbdavio prekės ženklas – tai patrauklaus darbdavio įvaizdis darbo rinkoje, kuriamas siekiant pritraukti ir išlaikyti talentus įmonėje dėl aukšto darbuotojų pasitenkinimo lygio (Ognjanovič & Slavkovič, 2019). Darbdavio įvaizdžio kūrimas, kaip strategija, stiprina įmonės prekės ženklą ir pozicionuoja įmonę kaip patrauklią ir patikimą organizaciją (Rana, Sharma, Singh & Jain, 2019), todėl galima tikėtis pritraukti daugiau darbuotojų.

Pagal Yalim & Mizrak (2017) darbdavio įvaizdžio elementai yra susiję su darbuotojų pasitenkinimu ir darbdavio įvaizdis daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Todėl galima teigti, kad veiksmingas darbdavio prekės ženklas yra būtinas norint patenkinti esamą darbo jėgą. Stiprus vidinis ir išorinis organizacijos prekės ženklo kūrimas padeda daryti įtaką darbuotojams, kaip pristatyti žadėtą prekės ženklą, darant prielaidą, kad darbuotojai yra patenkinti organizacija. Darbdavio patrauklumas siekia sustiprinti darbdavio ir darbuotojo santykius darbo aplinkoje. Gera ir draugiška darbo kultūra įtvirtino darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą. Darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti dirbdami organizacijoje (Kaur & Syal, 2017).

Darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį įmonių sėkmei, o darbuotojų motyvacijos užtikrinimas yra klausimas, kurį šiuo metu reikia atidžiai išnagrinėti. Svarbu paminėti ir tai, kad skirtingų kartų žmonės turi savitą požiūrį, vertybes ir iš esmės skiriasi savo suvokimu. Lygiai taip pat ir darbe, kas motyvuoja X kartos žmones dirbti, nebūtinai motyvuos ir Z kartos darbuotojus (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Taigi, gali būti daroma prielaida, kad darbdaviui kyla iššūkis ne tik „atrasti“ būdus kaip sukurti teigiamą įvaizdį, motyvuoti darbuotojus ir išlaikyti juos organizacijoje, tačiau taip pat ir pritaikyti tai pagal skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų poreikius.

Temos ištyrimo lygis. Darbdavio prekės ženklo tema ir jo įtaka darbuotojų suvokimui sulaukia didelio mokslininkų ir praktikų susidomėjimo. Pavyzdžiui Gilani & Cunningham (2017) tyrė darbdavio prekės ženklo įtaką darbuotojų išlaikymui per prekės ženklo vertybių, supažindinimo ir mokymo, vidinės prekės ženklo komunikacijos, organizacinės kultūros, atlygio ir naudos, išipareigojimo prekės ženklui ir darbdavio prekės ženklo valdymo aspektus. Slavković, Pavlović & Simić (2018) atliko tyrimą apie tai, kokią įtaką darbuotojų atrankos procesas daro darbdavio įvaizdžio suvokimui, kaip tai lemia tolimesnį darbuotojų įsitraukimą ir galiausiai bendrus organizacijos rezultatus. Tyrime analizuojama kaip tai gali išspręsti žmogiškųjų išteklių stokos problemą. Rana et. al. (2019) tyrė kokią vertę darbdavio įvaizdis turi organizacijai (veiklos rezultatams, darbuotojų kaitos rodikliams) ir darbuotojams (motyvaciją dirbti ir norą likti organizacijoje). De Stobbeleir, De Clippeleer, Caniëls, Goedertier, Deprez, De Vos & Buyens (2018) tyrė kokį poveikį darbuotojų išlaikymui turi darbdavio vidinis ir išorinis įvaizdis. Alshathry, Clarke & Goodman (2017) taip pat tyrė kaip darbdavio įvaizdis lemia darbuotojų pritraukimą į organizaciją ir jų išlaikymą joje. Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou (2020) tyrė kaip skiriasi darbuotojų motyvacijos šaltiniai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų. Bei kaip skiriasi sprendimai, kuriuos turi priimti organizacijos vadovybė, siekdama išlaikyti darbuotojus. O Kirchmayer & Fratičova (2020) tyrė Z kartos darbo motyvacijos veiksnius.

Darbo naujumas. Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje darbuotojų stokos, motyvacijos ir išlaikymo organizacijoje problemos analizuojamos dažnai, tačiau stokojama tyrimų kaip spręsti šią problemą, atsižvelgiant į tai, kad organizacijoje dirba skirtingų kartų darbuotojai, kurie galbūt turi skirtingą požiūrį, nuomonę, vertybes ir juos skatina (arba ne) dirbti skirtingi veiksniai. Taip pat labai svarbus reiškinys yra tai, kad dėl 2020 m. įvykusios pasaulinės Covid-19 pandemijos didelė dalis darbuotojų pradėjo dirbti nuotoliniu būdu ir net panaikinus griežtus karantino ribojimus, organizacijose tęsiama darbuotojų nuotolinio darbo praktika. Perėjimas prie nuotolinio darbo privertė organizacijas greitai reaguoti, keisti darbo pobūdį ir prisitaikyti. Tačiau nėra atlikta pakankamai tyrimų, kurie atsakytų į klausimą kaip nuotolinis darbas paveikė suvokiamą darbdavio įvaizdį, darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą.

Darbo problema – darbdavys siekdamas užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje, turi ieškoti būdų, kaip spręsti darbuotojų stokos problemas. Siekiant spręsti šią problemą, svarbu aiškintis, kaip darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą, dirbant nuotoliniu būdu, skirtingų kartų darbuotojus.

Darbo tikslas - ištirti darbdavio įvaizdžio įtaką X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbdavio įvaizdžio įtaką darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu;

2. Palyginti darbdavio įvaizdžio įtaką motyvacijai ir išlaikymui įmonėje tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų dirbant nuotoliniu būdu.

3. Empiriškai įvertinti darbdavio įtaką X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.

4. Pateikti rekomendacijas kaip darbdavio įvaizdis gali pagerinti darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.

Darbo metodai:

1) mokslinės literatūros atranka, analizė, sisteminimas ir apibendrinimas – šis darbo metodas pasirinktas siekiant susisteminti naujausius įvairių mokslinių tyrimų duomenis ir atradimus apie darbdavio įvaizdį, darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą organizacijoje. Taip pat išryškinti egzistuojančias problemas ir iššūkius organizacijoms, siekiant gerinti savo, kaip darbdavio įvaizdį, didinti darbuotojų motyvaciją dirbti bei mažinti darbuotojų kaitą.

2) empirinis kiekybinis tyrimas – apklausa – pasirinktas, siekiant apklausti kuo daugiau nuotoliniu būdu dirbančių, skirtingų kartų asmenų, bei įvertinti jų požiūrį į darbdavio įvaizdį, motyvaciją dirbti bei išlaikymą organizacijoje, remiantis kitų mokslininkų patikrintais klausimynais.

3) statistinė tyrimo duomenų analizė – taikyta siekiant patikrinti tyrimo duomenų patikimumą, susisteminti tyrimo duomenis, taip pat ištirti sąsajas tarp darbdavio įvaizdžio, darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo organizacijoje tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių:

1. Mokslinės literatūros analizės skyriuje apibūdintas darbdavio įvaizdžio konceptas ir įtaka, bei susisteminti darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą įmonėje lemiantys veiksniai;

2. Empirinio tyrimo metodikos skyriuje pateikta tyrimo eiga, tyrimo hipotezės, sudarytas tyrimo modelis, pateiktas ir pagrįstas tyrimo instrumentas, apibūdinti respondentai bei įvardinti tyrimo ribotumai.

3. Empirinio tyrimo rezultatų skyriuje atskleista darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje, bei palyginta darbdavio įvaizdžio įtaka motyvacijai ir išlaikymui įmonėje tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.

1. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO, MOTYVACIJOS DIRBTI IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO ĮMONĖJE: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Darbdavio įvaizdžio sampratos palyginimas mokslinėje literatūroje

Senstanti darbo jėga, padidėjęs talentų mobilumas ir padidėjęs įvairių įgūdžių turinčių, savarankiškai vadovaujančių darbuotojų poreikis paskatino įmonės vis daugiau investuoti į savo viešąjį įvaizdį ir darbdavio prekės ženklo kūrimo iniciatyvas, siekdamas pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Organizacijoms būtina išlikti konkurencingoms, vienas iš veiksnių, kuris lemia konkurencingumą – žmogiškieji išteklių. Todėl įmonės nuolat ieško būdų kaip pritraukti darbuotojus ir juos kuo ilgiau išlaikyti organizacijoje. Darbdavio įvaizdžio formavimas (angl. Employer Brand) vystoma kaip geriausia praktika, siekiant užtikrinti, kad įmonės būtų pasirengusios nenusipėjusiai ateičiai, kadangi teigiama, jog žmonės yra pats vertingiausias organizacijos turtas (Rana, Sharma, Singh, & Jain, 2019). Bet kuris darbdavys, galintis plėtoti, išlaikyti ir pritraukti puikius žmones, turės intelektualinio kapitalo, kad galėtų konkuruoti ir tai yra šiuolaikinio darbdavio įvaizdžio kūrimo esmė (Bakanauskienė ir kt., 2014).

Šiais laikais terminas „prekės ženklo įvaizdis“ įgyja svarbą ne tik įmonės klientams, tačiau ir esamiems ir/ar potencialiems organizacijos darbuotojams. Vis daugiau įvairių pramonės sektorių įmonės apibrėžia ir strategiškai valdo savo darbdavio įvaizdį (pvz., Siemens, Coca-Cola, Starbucks), kadangi manoma, jog tokios įmonės potencialiai turės konkurencinį pranašumą (Yalim & Mızrak, 2017).

Ognjanović & Slavković (2019) teigia, kad „geriausio darbdavio“ arba „pirmo pasirinkimo darbdavio“ statuso darbo rinkoje siekia vis daugiau įmonių. Tokį statusą galima pasiekti sukūrus palankų darbdavio įvaizdį, kai įmonės identitetas kuriamas taip, kad ji būtų atskirta nuo konkurentų, kurie konkuruoja dėl talentų ir pritraukia į įmonę tuos kandidatus, kurių vertybės yra tokios pat ar panašios. Stiprus darbdavio įvaizdis suteikia savitą tapatybę, su kuria potencialūs ir esami darbuotojai gali susitapatinti ir prie kurių nori prisijungti (Morokane, Chiba ir Kleyn, 2016). O kuo geriau suderinamos įmonės ir individo vertybės, tuo labiau tikėtina, kad asmuo bus patrauktas organizacijos link (Kaur & Syal, 2017). Tapatinimasis su organizacija dėl jos teigiamo įvaizdžio yra labai svarbus, kadangi lemia darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, o įmonės, kurios geba įgyti darbuotojų įsipareigojimą, geriau išlaiko ir pritraukia darbuotojus (Rana, Sharma, Singh, & Jain, 2019).

Mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis yra apibūdinamas terminu Employer Brand, o lietuviškai šis terminas gali būti verčiamas kaip darbdavio įvaizdis arba darbdavio „prekės ženklas“. Šiame baigiamajame darbe naudojamas darbdavio įvaizdžio terminas. Vieni pirmųjų darbdavio įvaizdį apibrėžė Ambler ir Barrow (1996), kurių teigimu, darbdavio įvaizdis –

„funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos, kurią suteikia užimtumas, paketą ir yra tapatinamas su įdarbinančiomis organizacijomis“ (p. 187). Vėliau, Martin, Gollan & Grigg (2011) praplėtė darbdavio įvaizdžio terminą kaip „bendrą pripažinimą, kad yra žinomi tarp pagrindinių suinteresuotųjų šalių dėl aukštos kokybės darbo patirties ir išskirtinio organizacinio identiteto, kurį darbuotojai vertina, su kuriais bendradarbiauja, pasitiki, yra laimingi ir rekomenduoja kitiems.“ (3618–3619 p.). Darbdavio įvaizdį Mosley (2007) apibrėžia kaip „funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketą, kurį suteikia užimtumas ir tapatinamas su įdarbinančia įmone“ (p. 130). King et al. (2010) teigimu, darbdavio įvaizdis apibrėžiamas kaip pagrindas plėtoti teigiamus socialinius ir ekonominius santykius tarp darbdavio ir darbuotojo. Darbdavio įvaizdis reiškia unikalios ir atpažįstamos darbdavio tapatybės kūrimo procesą, įmonės, kuri skiriasi nuo konkurentų, koncepcijos kūrimą (Ognjanović & Slavković, 2019). Roy (2008) mano, kad darbdavio įvaizdis yra tam tikri „klijai“, kurie sujungia skirtingus įmonės komponentus, kad užtikrintų darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą bei darbo jėgos pasitenkinimą darbu, o tai galiausiai lemia lojalumą ir klientų pasitenkinimą.

Ognjanović & Slavković (2019) moksliniame straipsnyje į darbdavio įvaizdį žiūrima per šias dimensijas: palūkanų vertė, socialinė, taikomoji, ekonominė ir plėtros vertė. Palūkanų vertė matuoja darbdavių patrauklumą asmenims, priklausomai nuo to, ar jie siūlo patrauklią darbo aplinką, naujas darbo praktikas ir „naudoja“ savo darbuotojų kūrybiškumą. Socialinė vertė reiškia darbo aplinką ir santykius bei bendradarbiavimą su kitais darbuotojais. Taikomoji reikšmė parodo, kiek individas (dirbantis) geba pritaikyti savo žinias ir jas perduoda kitiems, savo kolegoms (Roy, 2008). Ekonominė vertė reiškia ekonominę naudą, tai yra uždarbį ir kompensacijas, kurias darbuotojas gauna proporcingai investuotam darbui (Reis & Braga, 2016). Reis & Braga (2016) nuomone, tobulėjimo vertė reiškia galimybes, kurias įmonė suteikia karjeros tobulėjimo asmeniui ir apima pripažinimą, savigarbą, įgūdžių ugdymą ir patirtį.

Pagal Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin (2011), Deepa & Baral (2017), Ghielen, De Cooman & Sels (2020) ir Tanwar (2016) pagrindinės darbdavio įvaizdžio dimensijos yra:

- Ekonominė - konkurencingą atlygį siūlanti organizacija didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją dirbti, o kai darbuotojai patenkinti atlygiu, tai formuoja jų teigiamą požiūrį į organizaciją, o tai lemia darbuotojų išlaikymą, todėl darbdaviai turi sukurti sąžiningą ir teisingą atlygio sistemą organizacijoje, svarbu paminėti, kad ši dimensija apima ne tik piniginius aspektus, tačiau ir nepiniginius (pvz. pakankamas poilsio/atostogų dienų skaičius)

- Socialinė - socialinės vertės dimensija apima dalykus, susijusius su pagarba, kultūra, draugiškais santykiais ir stipria komandine dvasia, teigiama, kad organizacinė kultūra gali turėti tiesioginės įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir didesniai įsitraukimui į darbą,

komandinė dvasia stipriai veikia, taigi įgalinanti aplinka lemia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą per kultūrinės vertybės ir žmogiškųjų išteklių praktiką darbuotojų elgesį ir požiūrį;

- Tobulėjimas - darbuotojams suteikiami mokymai užtikrina įsipareigojimą darbo vietai ir papildo žmogiškąjį kapitalą mažindami darbuotojų kaitą, mokymų - tobulėjimo programos didina darbuotojų motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu;

- Įvairovė - darbų ir užduočių įvairovė didina darbuotojų darbo produktyvumą, motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu, todėl darbuotojas yra labiau linkęs išlikti lojaliu darbdaviui ir tai mažina darbuotojų kaitą. Tai vienas iš svarbiausių pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių.

Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin (2011), Deepa & Baral (2017), Ghielen, De Cooman & Sels (2020) ir Tanwar (2016) autorių teigimu, priklausomai nuo to, kaip darbdavys patenkina darbuotojų poreikius pagal atitinkamus šias dimensijas sudarančius elementus (žr. 1 lentelę), darbuotojams (tiek esamiems, tiek ir potencialiems) suformuojamas darbdavio įvaizdis.

1 lentelė

Darbdavio įvaizdžio dimensijos

Dimensija	Elementai
Ekonominė vertė	Patrauklus atlyginimas
	Patrauklios kompensacijos išeinant iš darbo
	Pakankamas kiekis atostogų dienų
	Papildoma sveikatos apsauga
	Užtikrintumas dėl darbo vietos išlaikymo
Tobulėjimas/ vystymasis	Išvystytos vidinio mokymosi galimybės
	Išvystyta mentorystės kultūra
	Suteikta laisvė kūrybiškumui
	Sukurta palanki – įgalinanti aplinka
	Individualaus darbo ir pastangų vertinimas
	Karjeros vystymo galimybės
Socialinė ir kultūrinė vertė	Pagarbi aplinka
	Draugiški santykiai tarp kolegų
	Komandinis darbas
	Kompetentingi bendradarbiai
	Gerai vadovai
	„Pirmiausiai žmogus“ požiūris
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas
	Socialinė atsakomybė ir vertybės
	Atvirumas įvairiems požiūriams
	Atvira ir nuoširdi komunikacija
Įvairovė	Didelė darbinių veiklų įvairovė
	Iššūkių keliančios užduotys
	Įdomios užduotys

Šaltinis: Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin (2011), Tanwar (2016), Deepa & Baral (2017), Ghielen, De Cooman & Sels (2020).

Darbdavio įvaizdžio kūrimas atspindi įmonės pastangas didinti tiek vidinę, tiek išorinę vertę ir pateikti aiškų vaizdą apie tai, kuo ji skiriasi ir yra išskirtinis kaip darbdavys (Kaur & Syal, 2017). Vidinis darbdavio įvaizdis apibrėžiamas kaip „esamų darbuotojų suvokimas atsižvelgiant į savybes, kurios suteikia jų organizacijoms unikalų darbdavio įvaizdį, o darbuotojams – aukštos

kokybės darbo patirtį“ (Kashyap & Chaudhary, 2019, p.181). Pasak De Stobbeleir et. al. (2018) išorinį darbdavio įvaizdį sudaro penki elementai: interesų vertė (t.y. įdomios aplinkos suvokimas, naujos darbo praktikos, darbuotojų kūrybiškumas ir kt.), socialinė vertė (t.y. suvokimas apie smagią, laimingą, komfortišką darbo aplinką, gerus kolegiškus santykius, gerą komandinę atmosferą ir kt.), ekonominė vertė (t.y. supratimą apie didesnį nei vidutinį atlyginimą ir kompensacijų paketus, darbo saugumą, paaukštinimo galimybes ir kt.), tobulėjimo vertė (t.y. karjeros gerinimo patirties suvokimas, ateities užimtumo trampliniai, pripažinimas, savivertė ir kt.) ir pritaikymo vertė (t.y. suvokimas apie galimybes pritaikyti įgytas žinias, mokyti kitus ir apie į klientą orientuotą organizaciją ir kt.).

Vidinė darbdavio prekės ženklo kūrimo perspektyva (t.y. darbuotojų perspektyva) sulaukia šiek tiek mažiau tyrėjų dėmesio nei išorinė. Tačiau, Maxwell & Knox (2009) teigia, kad svarbu atsižvelgti į vidines (darbuotojų) nuomones, kadangi darbuotojai veikia kaip organizacijos ambasadoriai ir gali plėtoti darbdavio įvaizdį. Asmenys visada mieliau renkasi ir dirba tokiose organizacijose, apie kurias žino ne tik iš išorės, tačiau ir iš vidaus (Kaur & Syal, 2017). Kadangi potencialūs darbuotojai turi ribotą informaciją apie darbą, jie naudojami įmonės reputacija, kad nuspręstų, ar įmonė yra tinkama vieta dirbti (Carlini, Grace, France & Lo Iacono, 2019). Esami darbuotojai yra svarbi vidinė suinteresuotųjų šalių grupė, kuri prisideda prie įmonės įvaizdžio kūrimo ir atstovauja jam (Lindgreen, Maon ir Vallaster, 2016). Darbuotojai, suvokiantys, kad jų darbdavio įvaizdis yra unikalus, labiau susitapatina su savo organizacija ir demonstruoja aukštą įsitraukimo į darbą lygį ir sužadina kitų norą prisijungti prie komandos (Kashyap & Chaudhary, 2019).

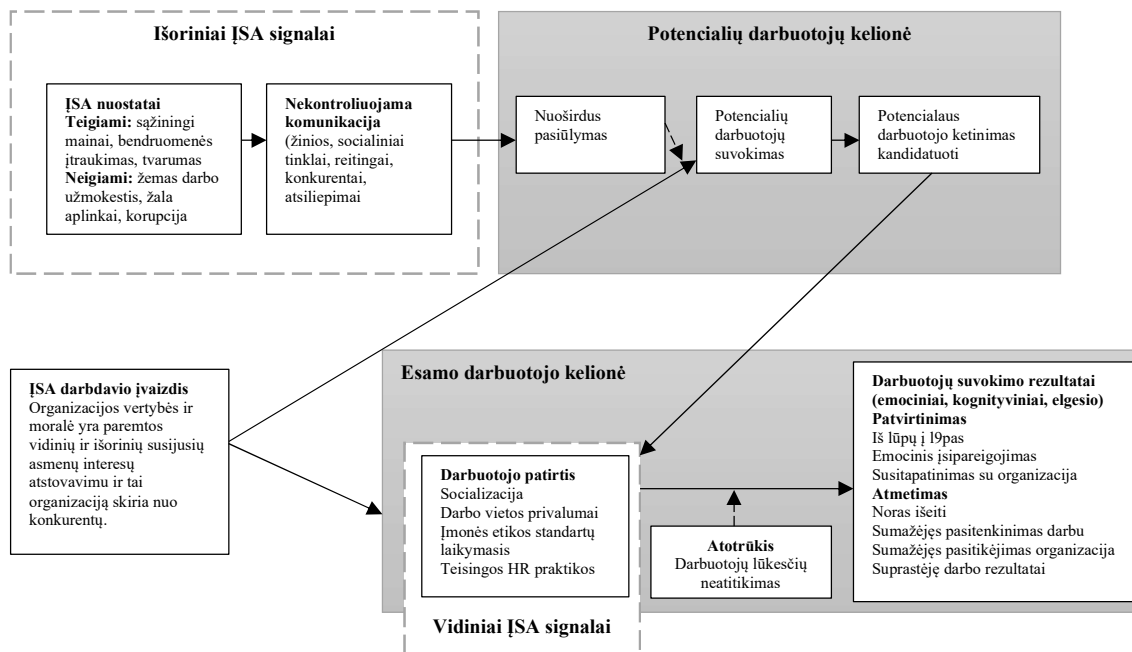
Davies (2008) mano, kad kiekvienam kandidatui yra svarbūs ir aktualūs tokie klausimai kaip dabartinių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis organizacijoje ir bendradarbiavimo su kolegomis kokybė, kurie gali lemti įmonės, kurioje ketinama dirbti pasirinkimą. Todėl įmonės vis dažniau remiasi įmonių socialine atsakomybe (ISA), kurdamos savo darbdavio įvaizdį, kad padidintų patrauklumą, įtrauktų esamus ir potencialius darbuotojus bei užtikrintų darbuotojų įvaizdžio ir elgsenos nuoseklumą (Carlini, Grace, France & Lo Iacono, 2019). Lievens ir Slaughter (2016) teigia, kad darbdavio įvaizdis yra naudinga priemonė asmenims suformuoti trumpalaikę nuomonę, siekiant įvertinti įmonės, kaip darbdavio, patrauklumą. Pagrindinis ISA darbdavio prekės ženklo identiteto tikslas yra teigiamai paveikti potencialių darbuotojų suvokimą apie įmonę, o tai įmanoma pasiekti pateikiant išsamią informaciją apie įmonės socialiai atsakingas vertybes ir moralę. Be to, ISA įvaizdžio kūrimas reikalauja, kad darbdaviai ir darbuotojai taptų partneriais, o taip sukuriamas dar tvirtesnis ryšys (Aggerholm ir kt., 2011). Toks „iš vidaus į išorę“ požiūris į ISA įvaizdžio valdymą reikalauja, kad įmonės įtvirtintų etinę poziciją praktikoje ir politikoje, kurioje tiek potencialūs, tiek esami darbuotojai įsitraukia į įmonės veiklas. Įmonės ISA

partnerystė reikalauja bendrai darbdavio ir darbuotojo vertybių kūrimo, stiprinančių darbuotojų įsipareigojimą ĮSA per dialogą. Darbdavio taip kuriamas darbdavio įvaizdis integruoja ir suvienija įmonės prekės ženklą, rinkodarą ir žmoniškųjų išteklių pastangas ir galiausiai suteikia įmonei papildomų konkurencinio pranašumo šaltinių (Carlini, Grace, France & Lo Iacono, 2019).

Darbdavio įvaizdis, kuris paremtas įmonių socialine atsakomybe turi tenkinti tiek jau esamus darbuotojus, tiek ir potencialius. Carlini, et.al. (2019) teigimu, darbdavio įvaizdžio formavimas yra nenutrūkstantis ir nuolat besitęsiantis procesas, kuris sudaro potencialių ir esamų darbuotojų „kelionę“ ir patirtis organizacijoje. Autoriai atlikę tyrimą nustatė, kad egzistuoja išoriniai ir vidiniai signalai, kurie lemia darbdavio įvaizdį. Išoriniai susiję su rinkoje susiformavusia nuomone apie darbdavį (kokie atlyginimai mokami, kiek sąžiningas, kiek socialiai atsakingas (arba ne) yra darbdavys), o vidiniai, susiję su esamų darbuotojų nuomone ir požiūriu apie darbą organizacijoje (darbuotojų patirtys, susijusios su darbo vietos privalumais, socializacija, žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos ir kt.) (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Darbdavio įvaizdžio formavimo procesas



Šaltinis: Carlini, Grace, France & Lo Iacono (2019).

Teigiamas darbdavio įvaizdis duoda naudos tiek įmonei, tiek darbuotojams. Įmonė, kuri įgyvendina įvaizdžio kūrimo strategiją pritraukia ir išlaiko talentus, didina darbuotojų motyvaciją, mažina darbuotojų kaitą, mažina samdymo kaštus ir darbo sąnaudas, didina darbuotojų efektyvumą ir efektyvumą atliekant savo darbo užduotis. Šios strategijos įgyvendinimas daro įtaką darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos augimui, darbuotojų lojalumui, geresniems santykiams

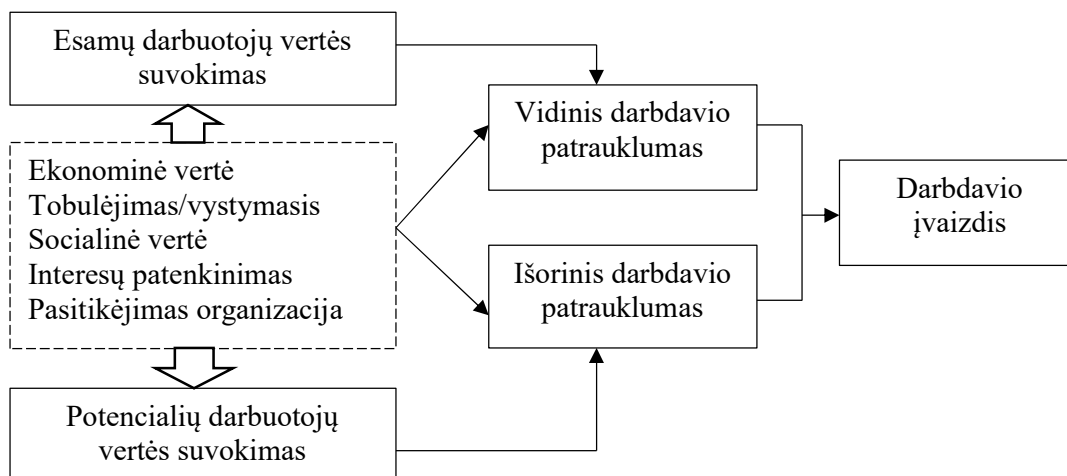
ir bendradarbiavimui tarp kolegų, geresniems veiklos rezultatams, taigi ir didesniems darbuotojų atlyginimams. Sėkmingas darbdavio įvaizdžio strategijos įgyvendinimas lemia talentingų darbuotojų išlaikymą įmonėje ir užtikrina aukštą darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo lygį. Darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti darbu, turi geresnius santykius ne tik su klientais, bet ir su darbdaviais (Ognjanović & Slavković, 2019). Pasak Yalım & Mızrak (2017) stipraus teigiamo darbdavio įvaizdžio teikiami pranašumai yra šie: darbuotojų lojalumo ir išlaikymo įmonėje lygio padidėjimas, darbuotojų motyvacijos ir veiklos efektyvumo padidėjimas, aukštos kvalifikacijos žmonių skaičiaus organizacijoje padidėjimas. Taip pat darbdavio prekės ženklas turi galimybę pritraukti kūrybingus žmones, kurie gal ir sustiprinti organizacinę kultūrą, ir tai lemtų sumažėjimą įdarbinimo išlaidoms ir konkurencingumo padidėjimą. Kaur & Syal (2017) taip pat teigia, kad organizacijos, turinčios stiprų teigiamą darbdavio įvaizdį rinkoje, sumažina darbuotojų išsigijimo išlaidas, pagerina darbuotojų santykius ir padidina darbuotojų išlaikymą. Geras darbdavio įvaizdis leidžia įmonėms daryti įtaką esamiems ir būsimiems darbuotojams. Todėl augant poreikiui pritraukti ir išlaikyti esamus ir potencialius darbuotojus, tokiam darbdavui yra paprasčiau konkuruoti rinkoje.

Taigi, atsižvelgiant į tai, kad teigiamas darbdavio įvaizdis suteikia daug naudos organizacijai, galima daryti prielaidą, kad kiekvienas darbdavys siekia apie save sudaryti kuo geresnį įvaizdį ir stengiasi suteikti kuo geresnę vertę savo darbuotojams. Vis dėlto, pasak Ronda, Valor & Abril (2018) darbdavio įvaizdžio dimensijos gali ir suteikia tam tikrą naudą darbuotojams ir darbuotojai gali teigiamai įvertinti daugelį teigiamų organizacinių naudų, tačiau, jei šios naudos nebus darbuotojui pasiekti savo tikslų, vertė nebus kuriama ir įmonė galiausiai nebus pasirinkta dirbti arba darbuotojas vis tiek norės iš jos išeiti. Taigi, autorių teigimu, darbdavio įvaizdis lemia darbuotojo norą dirbti įmonėje, jeigu jis atspindi naudą, kurios siekia esami ar potencialūs darbuotojai, o tai priklauso nuo subjektyvaus organizacinių ir darbo savybių įvertinimo, kitaip tariant subjektyvios darbuotojo patirties. Pasak Alshathry, Clarke & Goodman (2017) darbuotojo patirtis – tai vidinis ir subjektyvus atsakas į darbdavio suteikiamą funkcinę, psichologinę, ekonominę ir kitą vertę.

Taigi, remiantis šiame poskyryje išdėstyta informacija, sudarytas darbdavio įvaizdžio modelis (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Darbdavio įvaizdžio modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis, Jiang & Iles (2011).

Pagal 2 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad darbdavio įvaizdį lemia tiek vidinis, tiek ir išorinis darbdavio patrauklumas, kuris yra sąlygojamas to, kaip esami ar potencialūs darbuotojai suvokia darbdavio įvaizdžio dimensijas. Pavyzdžiui tai, kaip darbuotojai suvokia, kad darbdavys patenkina jų ekonominius poreikius, tobulėjimo ir vystymosi poreikius, socialinius poreikius, patenkina interesus susijusius su savirealizacija, darbo įvairove, organizacine kultūra ir vertybėmis, bei tai kiek esamas ar potencialus darbuotojas pasitiki organizacija (Jiang & Iles, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio įvaizdis yra labai svarbus šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms įgyti konkurencinį pranašumą ir išsiskirti rinkoje. Mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis apibūdinama kaip jungtis tarp skirtingų įmonės komponentų, apimanti ekonominius, socialinius, psichologinius aspektus, kurie lemia tai, kaip darbdavys geba užtikrinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai. Darbdavio įvaizdis turi būti vertinamas per dvi perspektyvas – išorinę ir vidinę, kadangi jo esmė, yra ir pritraukti naujus darbuotojus ir išlaikyti senus. Vis dėlto, teigiama, kad egzistuoja atotrūkis tarp suvokiamo išorinio ir vidinio darbdavio įvaizdžio, kuris gali lemti neigiamus darbuotojo suvokimo rezultatus ir atmetimo reakciją, kuri galiausiai lemtų darbuotojo išėjimą iš darbo. Tačiau jeigu darbdavys geba tą atotrūkį užtikrinti iš teigiamos pusės, pavyzdžiui, viršyti darbuotojų lūkesčius, tuomet galima tikėtis daugybės teigiamų rezultatų, tokių kaip talentingų darbuotojų išlaikymą įmonėje ir aukštą darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo lygį, sumažėjusias įdarbinimo išlaidas, konkurencinį pranašumą rinkoje ir daugelį kitų.

1.2 Darbuotojų pasiskirstymas pagal skirtingas kartas – X, Y ir Z

Vis dažniau įvairiuose moksliniuose tyrimuose analizuojama kaip skiriasi darbuotojų suvokimas, atsidavimas darbui, motyvacija, įsipareigojimas organizacijai, kaita ir kiti aspektai priklausomai nuo to, kokiai kartai priklauso darbuotojas. Kadangi mokslinėje literatūroje pažymima, kad darbdavio įvaizdis yra subjektyvus darbuotojo suvokimas apie darbdavio jam teikiamą naudą, galima teigti, kad šis subjektyvus suvokimas gali formuotis priklausomai nuo to, kokiai kartai priklauso darbuotojas. Darbo jėgos įvairovė ir kelių kartų įvairovė – didelis iššūkis kiekvienai šiuolaikinei organizacijai. Y ir Z kartos įtaka šiais laikais labai svarbi, kadangi pagal naujausius duomenis, iki 2025 metų, Y ir Z kartos sudarys daugiau negu 75 procentus darbo jėgos (EY, 2015).

Pagal Schullery (2013) karta tai grupė asmenų, gimusių tam tikru gimimo metų intervalu. Teigiama, kad atotrūkis tarp kartų nėra susijęs tik su metų skaičiumi ir amžiumi, o tai yra įvykių, žmonių ir patirčių ryšys. Kitaip tariant, tai pačiai kartai priklausantys žmonės dalijasi ir išgyvena panašius istorinius, socialinius ir kultūrinius įvykius, turinčius įtakos jų nuostatų ir vertybių raidai. Taigi, kiekviena kartų grupė turi skirtingas vertybes ir savybes, kurios turi tiesioginę įtaką požiūriui ir elgesiui. Todėl darbdaviai turi suprasti ir valdyti kartų skirtumus darbo vietoje, kad būtų galima pakeisti ir pritaikyti metodus, atsižvelgiant į darbuotojų motyvaciją ir išlaikymą. Toks identifikavimas taip pat būtinas, nes skirtingų kartų darbuotojų grupės turi gebėti bendrauti ir bendradarbiauti, kad sėkmingai pasiektų bendrus organizacijos tikslus. Ateinančios naujausios kartos į darbo rinką keičia žmogiškųjų išteklių valdymo standartus, sukurdamos daugiau galvosūkių vadovams. Pavyzdžiui, reikia sugalvoti naujus ir anksčiau nenaudotus sprendimus, kaip, pavyzdžiui, nuotolinė darbo vieta, bendroji erdvė, tam tikros pertraukos, ekologiška aplinka, veiklą perkeltiant į elektroninę erdvę Bencsik & Machova (2016).

Pagal Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr (2020) didžioji dalis darbingo amžiaus žmonių, šiuo metu priklauso X, Y ir Z kartoms. Autoriai teigia, kad X karta tai asmenys, kurie yra gimę 1965-1980 m. laikotarpiu, Y karta, tie kurie gimė 1981-1995 m. laikotarpiu, o Z karta - tie kurie gimė 1996-2010 m. laikotarpiu (McCrindl & Wolfinger, 2009).

Remiantis Mahmoud et.al. (2020) X karta yra tokie, kurie siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, užtikrindami, kad jie turėtų pakankamai laiko skirti šeimai. X kartos nariai, kurie sudaro daugelį Z kartos tėvų, dabar tampa bene vyriausiais darbo jėgos nariais, kadangi kūdikių bumo metais gimę darbuotojai išeina į pensiją. X kartos nariai nėra technologijų naujokai, nes daugelis X kartos žmonių naudojami socialiniais tinklais ir išmaniaisiais telefonais elgiasi panašiai kaip jaunesnės kartos. Tačiau X kartos bendravimo pomėgiai skiriasi nuo jaunesnių kartų. Pavyzdžiui, X karta bendravimui darbe labiausiai linkę naudotis el. paštu, ir

priešingai nei Z kartos atstovai bendravimui darbo vietoje nelinkę naudoti žinučių. X karta apibrėžiama kaip savarankiška, skeptiška ir gimusi sparčių pokyčių metu. Jie ieško darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir nesižavi autoritetu bei mikrovadyba (Waltz et.al., 2020).

Teigiama, kad Y karta jau tampa karta, kuri sudaro didžiausią darbo jėgos dalį. Y kartos nariai yra kūdikių bumo ir ankstyvosios X kartos palikuonys. Palyginti su vyresnėmis kartomis, ir Y karta jau yra skaitmenizacijos eroje gimę asmenys. Jie yra gerai susipažinę su interneto turiniu ir mano, kad technologijos yra esminė jų kasdienio gyvenimo dalis. Be to, Y karta dažnai laikoma pasitikinčia savimi ir prisitaikančia (Mahmoud et.al., 2020). Bannon et al. (2011) Y kartos asmenis apibūdina kaip technologiškai išprususius, labiau išsilavinusius ir etniškai įvairesnius nei bet kuri kita ankstesnė karta. Taigi daugelis Y kartos atstovų pirmenybę teikia organizacijoms su patikima technologijų platforma, su įvairia darbo aplinka bei užtikrinančias socialinę atsakomybę. Bannon et.al. (2011) išskyrė tokius pagrindinius šios kartos bruožus: orientacija į technologijas, lankstumas karjere (mažiau rūpi saugumas ir stabilumas, nuolat ieško naujų galimybių), jie yra linkę ieškoti pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jiems reikia asmeninės erdvės darbe, nepaisant to, kad jie mėgsta bendrauti, jie yra realistiški, savarankiški, orientuoti į tvarumą, todėl kelia aukštus lūkesčius įmonių socialinei atsakomybei, be to šiai kartai priklausantys asmenys yra labai orientuoti į tikslą, todėl kelia sau aukštus reikalavimus. Y karta dar kitaip vadinama „Millennials“ (liet. „Tūkstantmečio karta“). Pagal Gursoy et.al. (2008) praneša, ši karta labai skiriasi nuo ankstesnių kartų grupių savo pasaulėžiūra, požiūriu į autoritetą ir darbo perspektyvomis. Y karta dažnai priskiriama prie verslo aplinkos pakeitimo iš orientuotos į klientus į labiau orientuotos į darbuotojus. Toks poslinkis verčia organizacijas iš naujo suderinti savo prioritetus gerinant darbuotojų tobulėjimą, skatinant autentiškumą ir skaidrumą bei sutelkiant dėmesį į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nes tai yra vieni iš svarbiausių Y kartos motyvacijos veiksnių. Y karta yra labiausiai išsilavinusi, labiausiai informuota ir labiausiai tarpusavyje susijusi karta istorijoje, todėl jie yra labai geidžiami darbuotojai. Jie taip pat dabar yra didžiausia karta, todėl labai svarbu, kad mokslinių tyrimų ir plėtros organizacijos, siekiančios išlaikyti inovacijų programas, kurios susiduria su kūdikių bumo išėjimo į pensiją, sugalvotų, kaip jas pritraukti ir išlaikyti. Pagal Zaharee, Lipkie, Mehlman & Neylon (2018) yra 7 pagrindiniai šios populiacijos bruožai: jie laiko save ypatingais ir linkę būti globojami, pasitikintys savimi, orientuoti į komandą, įprasti, spaudžiami ir siekiantys. O renkantis darbdavį, jiems svarbiausia: atlyginimas ir kita nauda, profesinio tobulėjimo galimybės, reikšmingas darbas, lankstūs darbo susitarimai (darbo laikas, atostogos), organizacinė etika, organizacijos įvaizdis rinkoje, organizacijos technologinė pažanga. Y kartos darbuotojai – labai smalsūs ir jiems svarbi galimybė darbe kažką pakeisti, sukurti kažką unikalios (Zaharee et.al., 2018).

Jauniausia – Z karta jau pradėjo stoti ir į kolegijas, ir darbintis į pirmąsias savo darbo vietas. Z karta atstovauja jauniausiajai darbuotojų kartai, kuri kasmet į darbo rinką patenka vis didesniu skaičiumi. Jie ypatingai daug naudojami technologijomis ir jiems svarbu yra lanksčios darbo valandos. Z kartos darbuotojai supranta finansinio stabilumo vertę ir džiaugiasi gerai atliktu darbu, jie yra linkę aukotis darbe. Z karta yra „nuolat prisijungusi“, tarpusavyje komunikuojanti, labai priklausoma nuo žinučių bei informacijos turinio ir jo nuolat veikiamą, kompiuterizuota, orientuota į bendruomeniškumą. Tai yra pirmoji karta, kuri atėjo į globaliai „susijungusį“ pasaulį, kuriame palaiko ryšį su kitais iš skirtingų kultūrų, sluoksnių ir aplinkybių per socialinę žiniasklaidą, kadangi technologijos jau buvo ir yra lengvai prieinamos visiems jauniems žmonėms (Cilliers 2017). Vaikystėje ar ankstyvoje pilnametystėje jie patyrė unikalių stimulų, tokių kaip neaiški ekonominė situacija dėl pasaulinės finansų krizės, paskui ekonominių ir socialinių atsinaujinimų, terorizmo ir klimato kaitos laikotarpiais, didėjančia įvairove, visame pasaulyje žinomų prekių ženklų paplitimu, spartėjančiu bendravimu socialiniuose tinkluose, žiniasklaidos, mobiliųjų ir išmaniųjų technologijų era. Nors technologijos jų gyvenime yra labai svarbios, tačiau bendraujant su vadovais jie teikia pirmenybę „gyvam“ pokalbiui. Jie stengiasi rūpintis savo privatumu ir saugumu kur kas labiau nei kitų kartų atstovai. Z karta apibūdinama kaip labiausiai materialiai aprūpinta, technologiškai prisotinta, pasauliniu mastu susijusi ir formaliai išsilavinusi karta, kokią mūsų pasaulis kada nors matė. Be to, jie apibūdinami kaip realistai, materialistai ir pragmatikai. Z kartos atstovams nepatinka vienu metu atlikti kelias užduotis, jie nėra linkę dirbti aplinkoje, kurioje vyrauja ypatingai greitas darbo tempas (Kirchmayer, & Fratričová, 2020). Pagal Kirchmayer & Fratričová (2017) trys svarbiausi Z kartos darbo motyvatoriai yra galimybės tobulėti, kuo daugiau pinigų ir prasmingas darbas, ieškant būsimą darbavio darbo pobūdį bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (atlygis, kartu su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą - stiprus tiek darbo išsaugojimo, tiek pasitenkinimo darbu veiksnys), galimybės mokytis ir tobulėti, pasitikėjimas ir darbo saugumas - svarbiausi veiksniai renkantis darbavį. Jie siekia, kad darbas jiems suteiktų vidinį pasitenkinimą. Z kartos darbuotojai teigiama neieško darbo visą gyvenimą, jie iškelia savo specifines vertybes ir tikisi, kad darbavys tenkins jų poreikius dėl lanksčių darbo valandų ir lanksčių veiklų, kuriose galima pritaikyti savo individualumą bei poreikius. Šią kartą traukia įmonės reputacija, inovacijos, pokyčių greitis, mokymosi ir paaugstinimo galimybės bei specifinės papildomos naudos (Kirchmayer, & Fratričová, 2020).

Taigi, žinoma, kad kiekviena karta turi unikalių bruožų, todėl galima teigti, kad darbo jėgos kartų skirtumų nustatymas ir valdymas padeda sėkmingai valdyti kelių kartų darbo jėgą. Taigi, jei organizacijų lyderiai gali aiškiai nustatyti kartų skirtumus ir pritaikyti modifikuotus kiekvienos kartos valdymo metodus, tikėtina, kad padidės darbuotojų produktyvumas, pasitikėjimas ir išlaikymas (Gursoy et.al., 2008). Norint išvengti nesusikalbėjimo ir nesusipratimų darbo vietoje,

labai svarbu nustatyti ir suprasti išskirtines darbuotojų kartų ypatybes. Baum (2019) teigia, kad labai svarbu suprasti kartų skirtumus darbo vietoje, nes jie gali sukelti konfliktus ir menką darbuotojų ir vadovų įsitraukimą. Vis dėlto, jei kartų skirtumai bus sėkmingai valdomi, tai sukurs teigiamą darbo kultūrą, pagerins darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Nagrinėdami, kas skatina X, Y ir Z kartų motyvaciją darbe ir siekdami ją užtikrinti, darbdaviai turėtų sukurti palankią aplinką su aiškiais struktūromis ir vienareikšmiškais atlygio ir tobulėjimo rodikliais.

Apibendrinant galima teigti, kad tos pačios kartos grupės nariai perima panašią mąstyseną dėl bendros unikalios kultūrinės, politinės ir ekonominės patirties, kuri lemia skirtingus kiekvienos kartos įsitikinimus, požiūrį, elgesį ir vertybes. Kadangi šie skirtumai taip pat susiję su darbu ir darbo aplinka, kiekvieną kartą, kai į darbo jėgą ateina nauja karta, vadovai turėtų stengtis suprasti naują grupę, kad suprastų jų unikalius motyvus, požiūrį ir asmenybę. Šių darbuotojų profilių išmanymas yra labai svarbus norint pritraukti ir išlaikyti talentingą darbo jėgą. Tarp X, Y ir Z kartų egzistuoja reikšmingi skirtumai. X karta yra santūri, savarankiška, ne tokia technologiškai išprususi kaip Y ar Z kartos atstovai. Tuo tarpu Y karta jau technologiškai priklausoma, šios kartos asmenims svarbi saviraiška, organizacinės vertybės, galimybė realizuoti savo potencialą, nuolat tobulėti, taip pat yra linkę keisti darbdavį, jei šis nepateisins jų lūkesčių. Tuo tarpu Z kartos atstovai yra lojalūs, tačiau siekiantys gauti kuo daugiau asmeninės naudos darbe bei laisvės. Taigi, tikslinga stengtis kuo labiau suprasti skirtingas kiekvienos kartos savybes ir pageidavimus, kadangi tik žvelgiant per kiekvienos kartos perspektyvą, organizacija gali tikėtis padidinti darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją, įsitraukimą į darbą ir išlaikyti darbuotojus.

1.3 Darbuotojų motyvacijos samprata mokslinėje literatūroje

Kiekvienas darbdavys siekdamas sukurti palankų darbdavio įvaizdį, tuo pačiu stengiasi, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti. Motyvacija yra žmogaus viduje arba išorėje esanti stiprybė, kuri suteikia energijos, nukreipia ir palaiko elgesį. Kitaip tariant, tai yra priemonė pasiekti savo asmeninius tikslus, kuriuos įgyvendinti padeda darbe atliekamos funkcijos, o tai yra susiję su darbdavio teikiamos vertės suvokimu.

Pagal Mahmoud et.al. (2020) motyvacija gali būti suprantama kaip procesas, naudojamas energijai paskirstyti siekiant maksimaliai patenkinti poreikius. Autorių teigimu, motyvacija sukuria darbuotojo norą savo sugebėjimus skirti darbui. Taigi, motyvuotas darbuotojas stengsis įgyvendinti su darbu susijusį tikslą. Darbuotojų motyvacija atspindi darbuotojo pasididžiavimą, statusą ir susitapatinimą su savo organizacija, o tai galiausiai turi įtakos jų motyvacijai bendradarbiauti ir siekti organizacijos tikslų. Motyvuoti darbuotojai nevensia daryti to, kas

nukrypsta nuo laukiamo tradicinio elgesio darbo aplinkoje. Taigi, motyvacija nukreipia darbuotojus atlikti užduotį, nepaisant trumpalaikių naudų trūkumo (Mishra & Mishra, 2017).

Motyvacija – tai apsisprendimas veikti. Deci & Ryan (2008) sukūrė apsisprendimo teoriją (SDT), kuri nusako kaip žmogaus motyvacija, sprendžia tokias pagrindines problemas kaip asmenybės vystymasis, savireguliacija, universalūs psichologiniai poreikiai, gyvenimo tikslai ir siekiai, energija ir gyvybingumas, nesąmoningi procesai, kultūros ir motyvacijos santykiai ir socialinės aplinkos poveikis motyvacijai, afektui, elgesiui ir gerovei. SDT logika yra ta, kad motyvaciją sudaro trys pagrindiniai tipai, atsirandantys reguliavimo stilių apsisprendimo skalėje. Tai yra amotivacija, vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Motyvacija veikia per reguliavimo stilių rinkinį, kuris yra motyvacija, išorinis, introjekcinis, identifikuotas ir vidinis reguliavimas. Jie skiriasi nuo didžiausios savarankiškai nulemtos ir autonominės motyvacijos formos (vidinės) iki mažiausiai apsisprendžiančios ir kontroliuojamos motyvacijos formos (išorinės) (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2020).

Deci & Ryan (2008) savo teorijoje pabrėžia pagrindinį motyvų skirtumą, nesvarbu, ar jie yra vidiniai ar išoriniai. Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip būseną, kai asmenys nori užbaigti veiklą, nes mano, kad veikla yra įdomi ir maloni. Vidinė motyvacija skatina prasmingus santykius, asmeninį augimą ir indėlį, nes tai suteikia didesnę pasitenkinimą (Ryan & Deci, 2000). Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip valia, o tai reiškia, kad veiksmai yra savarankiški ir valdomi. Savarankiška motyvacija priklauso nuo to, kaip asmuo suvokia darbo aplinką kaip palankią pagrindiniams psichologiniams savarankiškumo (jausmas, kad turi pasirinkimą ir sutinka su darbo užduotimis), kompetencijos (jaučiamas savęs veiksmingumas atliekant savo vaidmenį) ir giminingumo (ryšio ar priklausymo svarbiu su kitais jausmas) poreikiais (Orsini & Rodrigues, 2020). Išorinė motyvacija reiškia visuomenės vertybes ir lūkesčius, kurie apima tokius požymius kaip pinigai ir populiarumas. Kai asmuo yra išoriškai motyvuotas, jis atlieka užduotis ir iššūkius, kad gautų atlygį ar pripažinimą (išorinė motyvacija – materialinė arba išorinė motyvacija – socialinė). Ryan & Deci (2000) išorinę motyvaciją apibūdino kaip būseną, kai individai tikisi pasiekti tam tikrą savo elgesio rezultatą. Išorinę motyvaciją formuoja situacijos, kai spaudimas ar reikalavimas asmeniui kyla iš išorinių jėgų, tokių kaip socialinis ar materialinis atlygis, arba išorinio ar vidinio spaudimo vengimas (Orsini & Rodrigues, 2020). SDT modelis pripažįsta vidinių ir išorinių motyvatorių egzistavimą. Modelis remiasi prielaida, kad žmonės iš prigimties yra smalsūs, energingi ir susijaudinę, kad pasiseks, nes šie motyvai palaiko ir teikia pasitenkinimą. Tai iš esmės apibūdina vidinę motyvaciją, kai stimuliuojanti, naratyvinė patirtis ir galimybės įveikti išbandymus yra atsakingos už elgesį. Tuo tarpu išorinė motyvacija yra atsakinga už elgesį, už kurį siekiama gauti apčiuopiamą atlygį arba išvengti bausmės (Gagné, et. al., 2014).

SDT siūlo daugialypį požiūrį į motyvaciją ir nurodo, kaip šios skirtingos motyvacijos rūšys gali būti paskatinimos arba atgrasomos (Gagné, et. al., 2014). Trys pagrindinės kategorijos yra, per kurias žvelgiama į motyvaciją per:

- Amotyvacija, dar vadinama avoliucija, tai yra psichologinė būklė, apibrėžiama kaip „motyvacijos pradėti ar tęsti į tikslą nukreiptą elgesį sumažėjimas“ (Lee et.al., 2015, p. 751). Amotivacija reiškia tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos nebuvimą ir reiškia visišką apsisprendimo ir valios, susijusios su tiksliniu elgesiu stoką (Ryan ir Deci, 2000).

- Introdukuotas reguliavimas laikomas santykinai kontroliuojančia motyvacijos forma, kai elgesį reguliuoja vidinės sankcijos ir (arba) spaudimas, nukreiptas į atlygį (pvz., Ego stiprinimas ir pasididžiavimas) arba bausmės išvengimas (pvz., Kaltė ir gėda) (Gillison et. al., 2009).

- Identifikuotas reguliavimas, kai individas aiškiai pripažįsta ir vertina elgesį. Integruotas reguliavimas, kuris yra savarankiškiausia išorinės motyvacijos rūšis ir atsiranda, kai elgesys yra visiškai integruotas į asmenines vertybes ir įsitikinimus (Ryan & Deci, 2000).

Pagal Yalim & Mızrak (2017) darbuotojų motyvaciją lemia tai, kiek darbuotojas yra patenkintas darbu. Autorių teigimu darbuotojų pasitenkinimas yra tiesiogiai proporcingas jų motyvacijai, o motyvaciniai veiksniai keičiasi atsižvelgiant į asmenines savybes ir įmonės ypatybes. Asmeninės savybės tai amžius, lytis, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, profesinė padėtis ir stažas, asmenybė, intelektas, socialinė ir kultūrinė aplinka, ir darbo patirtis. Įmonės ypatybės - verslo pobūdis, priedai prie atlyginimo, paaukštinimo galimybės, kolegos, saugumas, vadovavimas, valdymo stilius, vertinimas, auditas, įmonės aplinka. Asmenybės savybes galima priskirti prie vidinių motyvacijos šaltinių, o įmonės ypatybės – prie išorinių (Gagné, et. al., 2014).

Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou (2020) atlikę tyrimą nustatė, kad motyvacija darbe skiriasi priklausomai nuo to, kokiai kartai priklauso darbuotojas. Jų tyrimo duomenimis, Z karta yra jautresnė amotivacijai nei X ir Y kartos. Išorinis reguliavimas yra tinkamas bendros darbo motyvacijos šaltinis tik Z kartai. Tik X karta vertina išorinį socialinį reguliavimą kaip bendros darbuotojų motyvacijos šaltinį. Skirtingai nuo Z kartos, tiek X, tiek Y kartos darbuotojai identifikuotą reguliavimą vertina kaip bendros darbo motyvacijos šaltinį. O vidinė motyvacija labiau prisideda prie bendros Z kartos darbuotojų darbo motyvacijos nei X ir Y kartos. Pagal Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr (2020) Y kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja organizacinis darbo klimatas, prasmė atliekame darbe, iššūkiai, pilnatvė, savarankiškumas, tobulėjimo galimybės, išitraukimas į darbą dalyvaujant sprendimų priėmimuose, pripažinimas, novatoriškumas karjeros ir tobulėjimo galimybės. Pažymėtina, kad šios kartos darbuotojai laikomi mažiau lojaliais ir mažiau patikimais, palyginti su ankstesnėmis kartomis, todėl jiems reikia stiprių motyvatorių, kurie įkvėptų juos skirti laiko ir pastangų. X kartai svarbiausia socialinis ir

introjekcinis reguliavimas, šios kartos darbuotojai gali būti veiksmingiausiai motyvuojami išoriniais socialiniais apdovanojimais (pvz., kai vadovas rodo pagarbą ir pripažinimą savo pavaldiniams). Z kartos darbuotojai palyginti su X ir Y kartų atstovais yra jautresni ir reaguoja labiau į nepalankias situacijas. Tačiau Z kartos darbuotojai yra labiau atsidavę darbuotojai nei jų Y kartos kolegos, bet jie labiau vertina finansinį stabilumą ieškodami darbo. Z kartos darbuotojai nevertina nustatyto reguliavimo kaip motyvacijos šaltinio, tačiau labiau vertina vidinę motyvaciją nei vyresni darbuotojai. Kirchmayer & Fratričová (2020) tyrimo duomenimis, Z kartai labai svarbu turėti „prasmingą darbą“ ir „daryti tai, ką mėgsta“, jiems svarbus atlygis, maloni darbo vieta, pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo – visa tai lemia ar jie bus motyvuoti dirbti ar ne.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija – tai darbuotojo noras siekti su organizacija susijusių tikslų. Šis siekis gali būti nulemtas tiek išorinių (ego, pasididžiavimas, kaltė, gėda), tiek ir vidinių aspektų (asmeninės kompetencijos, savarankiškumo, giminingumo poreikiai). Motyvacija yra veiksnys, kuris suteikia energijos, nukreipia ir palaiko darbuotojus, net jeigu iškyla kokių nors trumpalaikių sunkumų. Taip pat, teigiama, kad darbuotojų motyvacija skiriasi priklausomai nuo kartos, kuriai priklauso.

1.4. Darbuotojų išlaikymo samprata mokslinėje literatūroje

Dėl konkurencijos su kitais darbdaviais, protų nutekėjimo, senstančios darbo jėgos ir naujai į rinką ateinančių jaunų darbuotojų be reikiamų įgūdžių ir patirties, organizacijos yra priverstos konkuruoti dėl talentų, o dėl nepakankamai gero darbdavio įvaizdžio, vis daugiau įmonių susiduria su iššūkiais, siekdamos išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Pagal Singh (2019) darbuotojai dažniausiai palieka organizacijas, kadangi randa geriau apmokamą darbą, dėl blogų santykių su vadovu ar komanda, dėl paaukštinimo, asmeninio gyvenimo pasikeitimų, kai darbas neatitinka jų lūkesčių, darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu, nesijaučia saugiai, stokoja autonomijos ir karjeros galimybių.

Viena iš pagrindinių priemonių, kurių turi imtis darbdaviai, kad nepritrūktų kvalifikuotos darbo jėgos – stengtis išlaikyti darbuotojus. Šiame baigiamajame darbe, analizuojant darbuotojų išlaikymą, bus analizuojamos dvi sąvokos – darbuotojų išlaikymas ir darbuotojų išlaikymas.

Darbuotojų išlaikymas gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojo įsipareigojimas tęsti darbą arba nuolat dirbti organizacijoje (Mishra & Mishra, 2017). O pagal Singh (2019) darbuotojų išlaikymas reiškia įvairias priemones, kurių imasi organizacijos, siekdamos paskatinti savo darbuotoją, kad jie liktų su juo ilgesnį laiką. Taigi, darbuotojų išlaikymas yra lemiamas darbdavio gebėjimo išlaikyti darbuotoją. O kiekvienos organizacijos pagrindinis darbuotojų išlaikymo tikslas

– neleisti kompetentingiems darbuotojams išeiti iš organizacijos ir stengtis, kad darbuotojai norėtų išlikti organizacijoje (Rombaut & Guerry, 2020).

Pagal Alshathry et.al. darbuotojų išlaikymas organizacijoje yra panašaus principo kaip ir klientų lojalumo išlaikymas, t.y. kai įmonė siūlo darbo vietos vertę, kad pritrauktų darbuotojus ir paskatintų juos tapti lojaliais darbuotojais, darbuotojas turi patirti laukiamą darbo vietos, kurią įmonė siūlo, vertę. Ši vertė gali būti apčiuopiamos (pvz., piniginės) ir nematerialios (pvz., pripažinimo) naudos rinkinys. Autorių teigimu, naudinga naudoti darbdavio įvaizdį kaip būdą perteikti ypatybes, kurias darbuotojas gaus dirbdamas organizacijoje. Kai darbuotojas prisijungia prie organizacijos, įmonė ir toliau turi elgtis taip pat, kad užtikrintų, jog žadėta vertė būtų suteikta ir kad potencialiems darbuotojams būtų suteikta reali nauda. Laikui bėgant ši faktinė patirtis lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje.

Darbuotojų išlaikymas yra veikiamas darbuotojo suvokimo apie organizaciją, kitaip tariant – vidinis darbdavio įvaizdis. Pagal Maxwell & Knox (2009) darbuotojai suvokia darbdavį per užimtumą (pvz., atlygį, valdymo stilių, vadovo ir darbo jėgos santykius), organizacijos sėkmę ir produkto ar paslaugos savybes. O De Stobbeir et.al. (2018) teigimu, darbdavio įvaizdžio suvokimas priklauso nuo to kaip darbdavys geba patenkinti darbuotojo poreikius (fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai) ir užtikrinti tinkamus darbo išteklius (karjeros raida, atmosfera, atlygis, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra). Jeigu darbdavys netenkina darbuotojo poreikių arba neužtikrina išteklių, darbuotojo suvokimas apie darbdavį tampa neigiamas ir jis pradeda žvalgytis kito darbdavio bei planuoti palikti organizaciją. Pagal Alshathry et.al. (2017) teigiamas vidinis darbdavio įvaizdis (esamų darbuotojų pasitenkinimas darbu) lemia tvirtesnę konkurencinę poziciją darbo rinkoje, kadangi tai lemia mažesnę darbuotojų kaitą (kitaip – geresnę išlaikymą).

Gilani & Cunningham (2017) teigimu darbdavio įvaizdžio kūrimas yra organizacijos, kaip būsimo darbdavio, įvaizdžio ir reputacijos kūrimas ir tai turi įtakos darbdavio gebėjimui išlaikyti darbuotojus. Pasak šių autorių darbdavio įvaizdis lemia darbuotojo išsipareigojimą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją, darbo efektyvumą ir lojalumą, o tai lemia darbuotojo išlaikymą.

Alshathry et.al. (2017) sukūrė darbuotojo išlaikymo įmonėje modelį, kurį sudaro tokie pagrindiniai elementai: susitapatinimas su darbdaviu, lojalumas, asociacijos, patirtis įmonėje (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Išlaikymo darbe elementai



Šaltinis: Alshathry et.al. (2017).

Darbuotojo išlaikymą lemia tai organizacijoje, kiek asmuo žino apie konkretų darbdavį, kaip jis vertina darbdavį, remdamasis šiomis žiniomis, kurios apima su užimtumu susijusias ir nesusijusias asociacijas ir kokią patirtį jis turi (arba suvokia potencialūs darbuotojai) su tuo darbdaviu. Esamų darbuotojų lojalumas darbdaviui laikui bėgant vystosi dėl teigiamos patirties. Darbuotojo patirtis šiame kontekste gali būti apibrėžiama kaip vidinė ir subjektyvi reakcija į vertybių mainų procesą. Darbuotojams tai reiškia funkcinę, psichologinę ir ekonominę naudą, kuri kartu sudaro darbuotojo patirtį. Šia prasme darbuotojo patirtis apima mainų naudą santykiuose su įmone, o aplinka, kurioje vyksta mainai, yra svarbus patirties kokybės veiksnys. Pavyzdžiui, lėtas karjeros vystymasis gali sukelti neigiamą darbuotojo patirtį. Todėl patirtis su darbdaviu labiau susijusi su realia patirtimi, o ne su numatoma, o tai reikalauja efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje ir konteksto, kuriame vyksta mainai. Lojalumas darbdavio prekės ženklų kūrimo gali atsispindėti įvairiomis formomis, įskaitant prisirišimą ir santykių su darbdaviu palaikymą bei priklausymo jausmą, o tai gali paskatinti darbuotojo išlaikymą (Alshathry et.al., 2017).

Pasak Gilani & Cunningham (2017) siekiant išlaikyti darbuotoją organizacijoje tikslinga kurti pasitikėjimo kultūrą tarp darbdavio ir darbuotojo, bei įtraukti darbuotojus į įmonės įvaizdžio formavimą ir kultūrinių vertybių puoselėjimą, kadangi tai lemia emocinį darbuotojo įsitraukimą ir susitapinimą su organizacija, bei didina priklausymo jai jausmą, o tai lemia išlaikymą. Kad padidėtų darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, įmonės taiko „Užimtumo ciklo“ strategiją, kuri pasak Gilani & Cunningham (2017) yra skirta apmokyti darbuotoją ir tobulinti jo įgūdžius,

gerinti jo pasiekimus, vystyti karjerą, užtikrinti palankią darbo aplinką, emocinį ir socialinį pasitenkinimą. Šis ciklas apima etapus, kuriuos darbuotojas turi pereiti dirbdamas organizacijoje nuo įdarbinimo, mokymų iki paaiškinimo – tai didina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu ir dėl to, darbuotojai yra linkę išlikti lojalūs organizacijai.

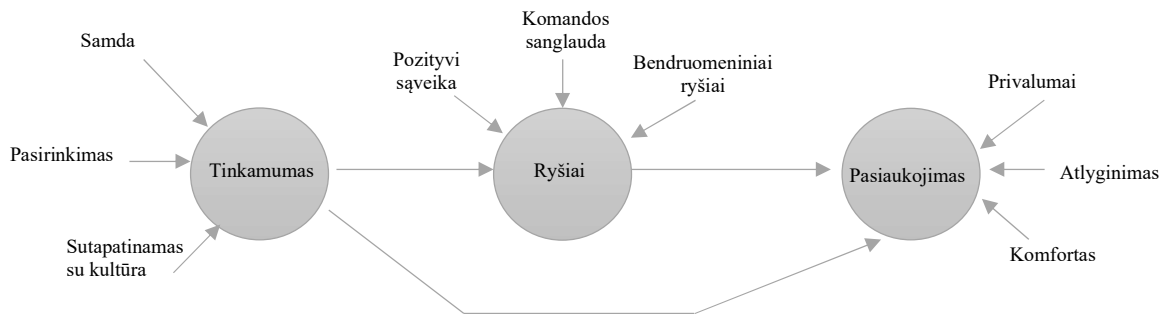
Remiantis Mishra & Mishra (2017) veiksniai, kurie lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje gali būti organizacijos kultūra, bendravimas, strategija, atlyginimas ir išmokos, lankstus darbo grafikas ir karjeros plėtros sistemos. Autoriai taip pat teigia, kad svarbu, jog veiksniai būtų adaptuoti pagal tai, kokiai kartai priklauso darbuotojai, pavyzdžiui, Y kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja dirbti organizacijoje komandinis darbas, lankstumas, technologinė pažanga, įvairovė, jeigu šios sritys patenkins Y darbuotojo poreikius – tikėtina, kad jis ilgą laiką išliks organizacijoje.

Siekiant išlaikyti darbuotojus gali būti taikomos tokios priemonės kaip: darbuotojų skatinimas dalintis idėjomis, nuolatiniai mokymai, užduočių paskirstymas pagal kompetencijas, galima rotuoti darbą, kad jis būtų kuo įdomesnis ir sudėtingesnis, turėtų būti skatinama darbuotojų saviraiška ir talentų vystymas, nuolat bendrauti su darbuotojais, aiškintis jų norus, tinklus, požiūrį, numatyti darbuotojo karjeros kelią (Kundu & Lata, 2017). Taip pat labai svarbus aspektas, siekiant išlaikyti darbuotojus yra organizacijos kultūra, kadangi manoma, kad darbdavio įvaizdžio puoselėjimas per įmonės kultūrą padidina išlaikymą, nes sustiprinama samprata, kad prekės ženklas yra išskirtinis, ir padidina darbuotojo pasirengimą likti organizacijoje (Gilani & Cunningham, 2017).

Kalbant apie darbuotojų išlaikymą, svarbu pateikti Mitchell et.al. (2001) sąvoką – darbuotojų įtraukimas (angl. employee embeddedness), tai „jėgų, išlaikančių žmones darbe, visuma“. Įtraukimas turi tris pagrindinius požymius: tinkamumą, ryšius ir pasiaukojimą. Šie veiksniai veikia kartu, kad darbuotojai būtų integruoti į juos supančią aplinką, o šis ryšys skatina žmones likti organizacijoje. Tinkamumas reiškia asmens ir organizacijos bei jos aplinkos suderinamumą. Kuo geriau sutampa, tuo mažesnė tikimybė, kad kas nors išeis. Ryšiai apibūdina asmens ryšius organizacijoje ir bendruomenėje. Darbuotojai, turintys daugiau ryšių darbe ir už jo ribų, labiau linkę pasilikti, net jei jiems gali nepatikti visa organizacija. Pasiaukojimas yra susijęs su materialine ir psichologine nauda, kurios reikia atsakyti išeinant iš organizacijos. Dėl didelės naudos darbuotojai išliks dėl nenoro jų prarasti (Mitchell et.al., 2001). Ma, Mayfield & Mayfield (2018) remiantis darbuotojų įtraukimo teorija, buvo sukurtas darbuotojų išlaikymo modelis (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

Darbuotojų išlaikymo modelis



Šaltinis: Ma, Mayfield & Mayfield (2018).

Pagal 4 paveiksle pateiktus sąsajas, matoma, kad darbuotojų išlaikymo modelis susideda iš tinkamumo, ryšių ir pasiaukojimo. Tinkamumui užtikrinti darbdavys turi samdos metu pasirinkti darbuotojus, kurie turi panašias arba tokias pat kultūrinės ir kitas vertybes, ryšiams užtikrinti, darbdavys turi užtikrinti stiprias ir bendruomeniškas komandas, o pasiaukojimui užtikrinti, darbdavys turi numatyti papildomas darbinės naudas, tinkamą atlygį ir komfortą darbe. Tuomet galima tikėtis išlaikyti darbuotojus (Ma, Mayfield & Mayfield, 2018). Remiantis Papa, Dezi, Gregori, Mueller & Miglietta (2020) užtikrinti darbuotojų išlaikymą per šiuos aspektus, galima taikant įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurios padeda sukurti patikimą ir tvirtą organizacinį klimatą bei lankstumą. Tos praktikos turi apimti su rezultatais susijusį atlygio numatymą, lankstaus darbo užtikrinimą, mokymą ir mokymąsi, įdarbinimą ir atranką, pozityvią darbo aplinką. Kundu & Lata (2017) tokia darbuotojų išlaikymo strategija yra gyvybiškai svarbi kiekvienai organizacijai, siekiančiai įgyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų išlaikymas yra aktuali ir svarbi tema mokslinėje literatūroje. Darbuotojų išlaikymo esmė yra sudaryti tokias sąlygas darbuotojui dirbti, kad jis nenorėtų išeiti iš organizacijos. Tam, kad darbuotojas išliktų organizacijoje, svarbu kuo labiau įtraukti darbuotojus į organizaciją, užtikrinant darbuotojo susitapatinimą su organizacija, sukuriant tvirtus ryšius ir taikant įvairias darbuotojų išlaikymo strategijas. Tos strategijos apima darbuotojų karjeros kelią, atlygį už darbą, darbo lankstumą, tobulėjimą ir kt.

1.5. Motyvacijos įtaka darbuotojo išlaikymui įmonėje

Kadangi darbuotojų motyvacija lemia svarbiausių įmonės veiklos tikslų įgyvendinimo sėkmę (Ognjanović & Slavković, 2019), vienas iš pagrindinių investicijų į žmogiškąjį kapitalą tikslų yra užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Slavković & Ognjanović,

2018). Pasak Nemečkova (2017) darbuotojų motyvacijos užtikrinimas yra tarsi „higiena“, siekiant išlaikyti darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad motyvacija darbe lemia darbuotojų išlaikymą. Taip yra todėl, kad motyvaciją lemia tokie pat veiksniai kaip ir darbuotojų išlaikymą: asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyra, tobulėjimo galimybės, karjeros vystymas, vadovų palaikymas, darbdavio įvaizdis ir kt. Motyvacijai didelę įtaką daro vadovo – lyderio gebėjimas įkvėpti darbuotojus, juos palaikyti ir nukreipti, o kai darbuotojai išeina iš įmonės, dažnai jie palieka ne įmonę, o vadovą. Taigi, galima teigti, kad motyvacija turi įtakos darbuotojų išlaikymui (Zaharee, Lipkie, Mehlman & Neylon, 2018).

Yamin (2020) atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojų motyvacija lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje ir tai yra pagrindinis veiksnys, kuris nusako ar darbuotojai ilgai dirbs organizacijoje ar ne. Autorių teigimu, tai yra lemiamą vidinės motyvacijos, kadangi darbuotojai siekia dirbti organizacijoje dėl pasitenkinimo atliekant veiklas darbe, o ne dėl kokių nors atskirtų pasekmių, taip pat dėl to, kad tai iš prigimties darbuotojui yra įdomu ar malonu. Tuo tarpu Hee & Rhung (2019) teigimu, tiek vidiniai (tikslų suvokimas, iššūkiai, lankstumas ir pripažinimas), tiek ir išoriniai (kompensacija už atliktą darbą, karjeros vystymasis, darbo krūvis, darbinė aplinka) veiksniai motyvuoja darbuotojus likti organizacijoje.

Pagal Ogbuabor, & Okoronkwo (2019) užtikrinus darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei tinkamas darbo sąlygas didėja darbuotojų motyvacija, o darbuotojų motyvacijos didėjimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų išlaikymu. Taip pat Mishra & Mishra (2017) atlikę tyrimą nustatė, kad motyvacijos didinimas padidina darbuotojo išlaikymą organizacijoje. Vis dėlto, autoriai atkreipė dėmesį į tai, kad darbuotojų motyvacija gali būti užtikrinama tik tuomet, kai jų darbas yra įdomus ir sudėtingas, kai darbuotojas gali išreikšti savo nuomonę ir įsitraukti į sprendimų priėmimą, kai jie yra laisvi patys priimti sprendimus, kai nėra varžovas jų kūrybiškumas, kai užtikrinama sveika konkurencija tarp kolegų, tačiau tuo pat metu užtikrinamas ir tarpusavio bendradarbiavimas, pripažinimas ir įvertinimas, kai užtikrinama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Autorių teigimu taip pat labai svarbu, kad darbuotojai jaustų pažangą, jiems būtų suteikiamas grįžtamasis ryšys, suteikiamos karjeros ir mokymosi galimybės. Taip pat darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui didelę įtaką daro organizacijos kultūra, atviras ir etiškas bendravimas.

Remiantis Bass, Sarah, Razzak & Noll (2018) darbdavys, siekdamas išlaikyti darbuotojus, turi didinti jų motyvaciją dirbti. Autorių teigimu, motyvaciją dirbti ir veikti, padidinti galima skiriant apdovanojimus darbuotojams ir skatinant juos piniginiiais priedais, taip pat užtikrinant aukščiausių vadovų palaikymą, gerą organizacinį klimatą, užtikrinant pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, sukuriant darbuotojų priklausomybės jausmą, įtraukiant darbuotojus į

sprendimų priėmimą ir sukuriant tinkamas darbo sąlygas (aplinka, įranga, reikmenys, fizinė darbo erdvė).

Apibendrinant mokslinius tyrimus, galima teigti, kad motyvacija yra reikšmingai susijusi su darbuotojų išlaikymui organizacijoje, kadangi tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos elementai lemia darbuotojo apsisprendimą likti dirbti įmonėje arba ieškoti kito darbdavio. Vis dėlto, galima išskirti, kad vidinė motyvacija, kuris nusako darbuotojo pasitenkinimą atliekant darbinės veiklas ir tai kiek jam įdomu bei atrodo prasminga dirbti tą darbą, labiausiai lemia darbuotojo norą likti organizacijose. Taigi, darbdaviai, kurie siekia išlaikyti darbuotojus, turi stengtis motyvuoti juos dirbti užtikrinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, teisingą atlygį, karjeros galimybes ir kitus aspektus, kurie jų darbuotojams yra svarbiausi.

1.6. Nuotolinis darbas kaip viena iš darbo organizavimo formų organizacijose

Kalbant apie motyvaciją dirbti ir darbuotojų išlaikymą, labai svarbu aptarti ir nuotolinį darbą kaip vieną iš nuotolinio darbo organizavimo formų organizacijose, kadangi nuotolinis darbas šiuo metu yra viena iš labiausiai paplitusių darbo organizavimo formų. Darbo organizavimo nuotoliniu būdu forma daugiausiai tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje pradėta taikyti 2020 m. vasario - kovo mėn. kai dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos daugelyje šalių buvo paskelbtas karantinas ir daugelis darbuotojų buvo priversti pradėti dirbti iš namų ir susikurti tam sąlygas. Toks pokytis įnešė ir nežinomybės, nepatogumo, koncentracijos stokos, įtampos dėl nuolatinio būvimo namuose, sudėtingumo išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir socialinės atskirties, tačiau nauja darbo forma kai kuriems asmenims tai buvo kaip papildoma nauda. Tačiau nepaisant COVID-19 pandemijos konteksto, teigiama, kad nuotolinio darbo reikšmė ateityje tik augs, kadangi tai padeda išspręsti tokias problemas kaip darbuotojų trūkumas ir išlaikymas (Sawatzky & Sawatzky, 2018). Taigi, labai svarbu analizuoti nuotolinio darbo kaip vienos iš darbo organizavimo formų organizacijose teikiamas naudas ir keliamus iššūkius.

Nuotolinis darbas – tai tokia darbo organizavimo forma, kai darbuotojas savo darbo funkcijas atlieka ne įprastose darbdavio numatytose ir paskirtose darbui patalpose ir nebūtinai griežtai numatytomis darbo valandomis (Klopotek, 2017). Pandemijos kontekste, dažniausia kita darbo vieta – namai. Įvairiuose moksliniuose tyrimuose yra aptariamos nuotolinio darbo dimensijos, tai kur, kiek, kaip, kada, kokiomis sąlygomis, kokiomis priemonėmis ir t.t. dirbama nuotoliniu būdu. Remiantis moksliniais tyrimais sudaryta nuotolinio darbo dimensijų lentelė (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Nuotolinio darbo dimensijos

Dimensija	Charakteristika	Apibūdinimas
Erdvė	Judėjimo laisvė	Galimybė laisvai atlikti užduotis darbo vietoje, ty fizinė vieta, įrangos išdėstymas ir prieiga prie duomenų bazių, medžiagų ir įrangos.
	Išdėstymas	Darbuotojo suvokimas apie darbo vietos erdvinę konfigūraciją ir jos įtaką emocijoms bei požiūriui, t.y. požiūrį į darbą, darbo organizavimą ir atlikimą.
	Tankumas	Susijęs su santykinė erdvės konfigūracija, ty darbo vietų ir žmonių, esančių darbo vietoje arba šalia jos, skaičiumi.
	Išskirtinumas	Darbo vietos išskyrimas iš bendros erdvės leidžia lengviau nurodyti „darbo vieta“ namuose.
Ergonomika	Veiksmų laisvė	Galimybė keisti kūno padėtį priklausomai nuo poreikių
	Apšvietimas	Šviesos pritaikymas pagal poreikius.
	Įranga	Mobilieji įrenginiai, įrankiai, informacija, medžiagos
	Prieiga	Ryšiai, duomenų bazės, programinė įranga ir ryšys.
Kokybė	Koncentracija	Lemia potencialą sutelkti dėmesį į atliekamą veiklą ir užduotis
	Punktualumas	Standartinių atlikimo terminų laikymasis
	Tikslumas	Darbo atlikimas, kurio nereikia pataisyti ar papildyti
	Grįžtamasis ryšys	Informacija apie darbų įvertinimą, organizacines pertvarkas ir pan., teikiama nuolat.
Pobūdis	Pakartojamumas	Nustatytų schemų ir elgesio tvarkos tų pačių veiksmų rinkinių atlikimui lygis
	Sprendimų priėmimas	Laisvė priimti sprendimus, susijusius su organizavimu, laiku, atlikimo metodais, įrankių parinkimu ir kt.
	Konsultavimas	Komandinis darbas
	Tolygumas	Darbo krūvis ir tolygus veiklų paskirstymas per laiką dienos ir savaitės intervalais.
	Nuolatinis triukšmas	Vadovai ir kitos suinteresuotosios šalys dažnai mano, kad nuotolinis darbuotojas visada yra darbe bet kuriuo paros ar savaitės metu.
Sveikata	Disbalansas	Lemiantis įtampos, nervingumo, nerimo ir baimės lygį
	Konfliktai su artimaisiais	Atsiranda dėl problemų darbe „perkėlimo“ į šeimos gyvenimą
	Išsekimas	Didėjančio nuovargio ir atgrasymo nuo darbo ar darbo aplinkos jausmas
Technologijos	Bazė	Veiklos diapazonas organizacijos duomenų bazėse, o tai reiškia nuolatinę ir tiesioginę prieigą.
	Įrangos komplektai	Bendrosios biuro programinės įrangos naudojimo lygis.
	Pagalba	Tai būtina pagalba, susijusi su papildomų informacijos kanalų, tokių kaip el. paštas, intranetas ar mobilieji telefonai, naudojimu.
	Vadyba	Sprendimų priėmimo ir valdymo atributų diapazonas konkrečiai darbo vietai
Intensyvumas	Darbo dienų skaičius	Nusako kiek darbo dienų darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, ar kasdien ar 2-3 dienas per savaitę ar visas darbo dienas.
	Darbo valandų skaičius	Nusako kiek darbo valandų darbuotojas dirba nuotoliniu būdu per dieną: ar visą darbo dieną, ar pusę ar trečdalį ir t.t.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rymaniak, Lis, Davidavičienė, Pérez-Pérez, & Martínez-Sánchez (2021); Perry, Rubino & Hunter (2018), Haag (2021); Lund, Madgavkar, Manyika & Smit (2020).

Mokslinėje literatūroje, analizuojant nuotolinį darbą, kaip vieną iš darbo organizavimo formų, mokslininkų nuomonės išsiskiria dėl jo efektyvumo, veiksmingumo ir reikšmės.

Kai kurie sako, kad nuotolinis darbas padidina darbuotojų darbo produktyvumą (Popovici & Popovici, 2020). Teigiama, kad darbuotojai, kuriems suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu mano, jog darbdavys juo pasitiki, todėl sukuriamas tvirtesnis tarpusavio ryšys, todėl didėja darbuotojų motyvacija dirbti, pasitenkinimas darbu ir išlaikymas įmonėje (Flores, 2019). Darbas nuotoliniu būdu gali sutaupyti laiko tiems, kurie daug laiko praleidžia kelyje važinėjant į darbo

vietą ir taip atlaisvina laiko nedarbinei veiklai. Tai taip pat gali palengvinti darbinės ir nedarbinės veiklos derinimą, kai, pavyzdžiui, darbuotojai yra namuose, jie gali išnaudoti darbo dienos pertraukas slaugos, buitės ar laisvalaikio veiklai atlikti (Anderson & Kelliher, 2020). Be to, vengiant sudėtingos ar varginančios kelionės į darbą, darbuotojams sumažėja stresas ir taip gerėja savijauta. Nuotolinis darbas gali sudaryti geresnę aplinką bent kai kurioms darbo rūšims, jei namuose yra tylesnė erdvė, kurioje darbuotojas gali geriau susikoncentruoti į atliekamą užduotį, atokiau nuo trukdžių (Popovici & Popovici, 2020). Taip pat teigiama, kad nuotolinis darbas gali būti susijęs su darbuotojų gerove, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei didesne autonomija (Anderson & Kelliher, 2020).

Tačiau kiti tyrimai atkreipia dėmesį į galimus neigiamus nuotolinio darbo rezultatus, kurie gali turėti neigiamos įtakos rezultatams, pvz., sumažinti darbuotojų sąveiką, dalijimąsi žiniomis, komandinį bendradarbiavimą ir kūrybiškumą. Vienas iš neigiamų aspektų yra tai, kad darbas iš namų sukelia stresą darbuotojui dėl vaidmenų konflikto, kai darbuotojas bando atlikti tiek darbo, tiek namų vaidmenis namuose (Anderson & Kelliher, 2020). Taip pat darbuotojams sunku dirbti kai negali pasitarti, sunku organizuoti darbo laiką ir patiems skirstyti veiklas dienos eigoje. Įmonėms gali būti sunku sukurti kultūrą, kuri apima ir palaiko nuotolinį darbą, o tai gali pakenkti įmonės pastangoms išlaikyti darbuotojus, nes tai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui (Popovici & Popovici, 2020). Pagal Craft (2020) vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduriama dirbant nuotoliniu būdu yra izoliacija. Darbuotojams gali kilti atskirties jausmas dėl to, kad jie nebendruoja su kitais. Darbuotojas gali pradėti jaustis vienišas ir socialiai izoliuotas dėl to, kad nėra tiesioginio bendravimo, o tai gali mažinti jo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Flores, 2019).

Nuotolinis darbas – papildomas iššūkis darbdaviui, kadangi kai kurie darbuotojai nuotolinį darbą gali priimti kaip papildomą stresą, kiti – kaip papildomą naudą. Tie, kuriems nuotolinis darbas yra svarbus motyvacijos elementas, negavę galimybės dirbti nuotoliniu būdu, gali būti linkę ieškoti kito darbdavio. Tuo tarpu tie, kuriems nuotolinis darbas kelia stresą, tačiau jie yra priversti dirbti nuotoliniu būdu – gali pasirinkti kitą darbą, kurį jie dirbti gali „gyvai“ (Anderson & Kelliher, 2020). O Orsini & Rodrigues (2020) teigimu, darbuotojų išlaikymas ir darbo motyvacija priklauso nuo to, kaip jie suvokia savo nuotolinę darbo aplinką ir kaip ji tenkina pagrindinius psichologinius, savarankiškumo ir kompetencijos poreikius. O komandų vadovai yra kertiniai asmenys, kurie lemia nuotolinio darbo patirtį per šių poreikių patenkinimą. Popovici & Popovici (2020) atlikę tyrimą nustatė, kad nuotolinio darbo iš namų sąlygomis dirbančių darbuotojų darbo sąlygos iš tikrųjų gali turėti įtakos jų: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, sveikatai, našumui. Visi šie aspektai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir gali labai įvairiai paveikti nuotoliniu būdu iš namų

dirbančius darbuotojus. Taigi, nepatenkinus vienu ar kitu darbuotojų lūkesčių darbo organizavimo formai, gali kilti grėsmė darbuotojų išlaikymui.

Įmonėms nenumaldomai ieškant naujų būdų, kaip panaudoti nuotolinio darbo teikiamą naudą ir sumažinti su nuotoliniu darbu susijusius pavojus, politikos formuotojams vis labiau reikia aktyviau ir konkrečiau spręsti nuotolinio darbo ir jo pasekmių problemą. Pagal Popovici & Popovici (2020) siekiant spręsti šią problemą galima taikyti tokius metodus: aiškių lūkesčių kėlimas, dažnas bendravimas, tinkamo darbo elgesio stebėjimas ir modeliavimas, kryptingumas kuriant galimybes nuotoliniams darbuotojams – čia yra tik keli esminiai būdai, kuriais vadovaujantis komponentas gali iš tikrųjų pakeisti ir nustatyti įmonės nuotolinio darbo praktiką. Tuo tarpu Sawatzky & Sawatzky (2018) teigia, kad siekiant užtikrinti efektyvų nuotolinį darbą ir darbuotojų pasitenkinimą bei motyvaciją dirbant nuotoliniu būdu organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į tris sritis: komunikacijos tarp darbuotojų efektyvinimą, tinkamos organizacinės kultūros formavimą ir technologinės darbuotojų pažangos didinimą, autorių teigimu – tai specifiniai aspektai, kurie prisideda prie nuotolinio darbo sėkmės. Pagal Orsini & Rodrigues (2020) darbuotojų izoliacijos ir organizacinės kultūros stokos problemas galima išspręsti kuriant internetines bendruomenes, kuriose darbuotojai gali bendrauti, bendradarbiauti, dalintis patirtimi, įspūdžiais ir kitaip tenkinti socialinio bendravimo poreikius. Taip pat autorių teigimu, nuotolinis darbas gali būti sėkmingas tik tuo atveju, jeigu darbdavys pasitikės darbuotoju, stengsis užtikrinti atvirą bendravimą, lankstumą, suteiks darbuotojui atsakomybę ir laisvę veikti savarankiškai, bei priimti sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas dar palyginti nauja darbo organizavimo forma, kuri suteikia daug galimybių, tačiau tuo pačiu kelia ir įvairių iššūkių. Įvairių mokslinių tyrimų duomenimis, nuotolinis darbas gali padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti, produktyvumą, įsitraukimą, užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, išskirti darbdavį rinkoje ir taip padidinti darbuotojų išlaikymą. Tačiau tuo pat metu teigiama, kad darbdavys, kuris nesuteiks papildomos paramos ir išteklių darbuotojams, kurie dirba nuotoliniu būdu, rizikuoja sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją dirbti, o tai gali lemti darbuotojų išėjimą iš organizacijos. Taigi, galima teigti, kad nuotolinio darbo įtaka organizacijai ir darbuotojams priklauso nuo to, kaip darbdavys geba išnaudoti šią darbo organizavimo formą.

Apibendrinant darbdavio įvaizdžio, motyvacijos dirbti ir darbuotojų išlaikymo įmonėje teorinių aspektų dalį, tikslinga pateikti šioje dalyje nagrinėtų mokslinių tyrimų suvestinę, kurioje išryškinti pagrindiniai aspektai, kuriais remiantis toliau bus formuluojamos tyrimo hipotezės (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Darbdavio įvaizdžio, motyvacijos dirbti ir darbuotojų išlaikymo įmonėje tyrimų suvestinė

Autorius	Tyrimo tikslas	Tyrimo rezultatai
Tanwar (2016)	Ištirti ryšius tarp darbdavio įvaizdžio dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai.	Tyrimu išryškintos ekonominė, socialinė ir kultūrinė, tobulėjimo ir įvairovės dimensijos, kurios lemia darbdavio įvaizdį ir darbuotojų norą išlikti organizacijoje. Tyrimo duomenimis, socialinė – kultūrinė ir tobulėjimo dimensijos yra pačios svarbiausios darbuotojams.
Alshathry et.al. (2017)	Pateikti konceptualią darbdavio prekės ženklą sistemą, kuri sujungia darbdavio įvaizdžio perspektyvas į vieningą darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo sistemą.	Atlikę tyrimą autoriai pateikė sistemą, kuri apima darbuotojo patirtį su darbdaviu, kuri yra susijusi su darbuotojo ir darbdavio sąveika ir vienu metu apima vidinę ir išorinę darbdavio įvaizdžio perspektyvas. Autoriai nustatė, kad darbdavio įvaizdis yra svarbus siekiant tiek pritraukti, tiek ir išlaikyti jau esamus darbuotojus. Santykiai tarp darbuotojo ir darbdavio turi būti puoselėjamas nuo pat įdarbinimo ir toliau visą darbo sutarties laikotarpį.
Nemečkova (2017)	Apibrėžti papildomų naudų, teikiamų darbuotojams, vaidmenį darbuotojų motyvacijoje ir išlaikyme, identifikuoti skirtingą įvairių papildomų naudų svarbą pagal atskiras respondentų grupes, išryškinti papildomų naudų svarbą ne tik darbuotojams, bet ir jų darbdaviams.	Tyrimu nustatyta, kad darbdavys, siekdamas išlaikyti darbuotojus privalo užtikrinti jų motyvaciją dirbti. Tačiau autoriai pabrėžia, kad vien papildomas pensijos kaupimas ar atostogų diena, darbuotojų, nebėra laikoma pakankamomis papildomomis naudomis, kurios didintų motyvaciją dirbti, todėl turi būti užtikrinami ir kiti aspektai, tokie kaip, pavyzdžiui, nuolatinio tobulėjimo darbe galimybės – darbdavys turi sudaryti darbuotojams sąlygas mokytis ir tobulėti. O svarbiausia, kad visos siūlomos papildomos naudos turi būti individualizuojamos, tik tokiu būdu bus užtikrinama darbuotojų motyvacija dirbti.
Yamin (2020)	Ištirti darbuotojų motyvacijos ir aplinkos veiksnius bei jų poveikį darbuotojų išlaikymui ir organizacijos veiklai.	Atlikęs tyrimą autorius nustatė, kad darbuotojų išlaikymą organizacijoje lemia organizacijos aplinka, vidinė motyvacija, organizacijos mokymasis, žinių valdymas, orientacija į verslumą. O svarbiausias iš jų – vidinė motyvacija. Visa tai lemia ne tik darbuotojų išlaikymą, tačiau ir visos organizacijos veiklos rezultatus.
Mishra & Mishra (2017)	Ištirti įvairius vidinius motyvacinius veiksnius, kuriuos suvokia Y kartos darbuotojai, kurie lemia jų išlaikymą darbe	Tyrimu nustatyta, kad vidinė darbuotojų motyvacija dirbti yra esminis aspektas lemiantis Y kartos darbuotojų išlaikymą organizacijoje.
De Stobbeleir et.al. (2018)	Ištirti organizacijos vidinio ir išorinio darbdavio įvaizdžio įtaką darbuotojų išlaikymui.	Atlikę tyrimą autoriai nustatė, kad teigiamas darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su mažesne darbuotojų kaita.
Popovici & Popovici, 2020	Ištirti kaip užtikrinti sėkmingo nuotolinio darbo praktikas.	Tyrimu nustatyta, kad darbuotojas, kuris dirba nuotoliniu būdu turi jausti, jog darbdavys juo pasitiki, darbdavys turi stengtis sukurti ir puoselėti tvirtą tarpusavio ryšį su darbuotoju, kadangi tai lemia darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, požiūrį į darbdavį, o kartu ir jo išlaikymą įmonėje.
Waltz et.al. (2020) Zaharee et.al. (2018) Kirchmayer & Fratričová, (2017)	Ištirti Y, X ir Z kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą, motyvaciją, darbdavio įvaizdžio suvokimą ir jų sąsajas su išlaikymu įmonėje.	Tyrimas nustatyta, kad šių kartų asmenims yra svarbūs skirtingi aspektai darbo aplinkoje, kai pavyzdžiui, X karta siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, Y kartos darbuotojams svarbiausi veiksniai yra atlyginimas ir kitos naudos, o Z – galimybės tobulėti.

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad moksliniuose tyrimuose dažnai tiriamos darbdavio įvaizdžio dimensijos, kurios lemia darbuotojų darbo motyvaciją, įsitraukimą į

darbą, o kartu ir išlaikymą įmonėje. Vis dėlto, matyti, kad išskiriami skirtingi veiksniai, lemiantys skirtingų kartų darbuotojų motyvaciją dirbti ir išlaikymą įmonėje. Taip pat darbuotojų motyvacija dirbti bei darbdavio įvaizdis gali skirtis ir dėl nuotolinio darbo. Taigi, tikslinga ištirti darbdavio įvaizdžio įtaką X, Y ir Z kartų darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.

2. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS X, Y IR Z KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR IŠLAIKYMOI ĮMONĖJE DIRBANT NUOTOLINIŲ BŪDU TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo metodo pasirinkimas ir argumentavimas

Magistro baigiamojo darbo **tyrimo tikslas** – ištirti darbdavio įvaizdžio įtaką X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Skaičiuojant konstrukto patikimumo rodiklius (Cronbach alfa), identifikuoti klausimyno skalių vidinį suderinamumą.
2. Atlikti normalumo testą bei nustatyti pasiskirstymą tarp respondentų.
3. Naudojant regresijos analizę identifikuoti ar egzistuoja ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo motyvacijos dirbant nuotoliniu būdu.
4. Naudojant regresijos analizę identifikuoti ar egzistuoja ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.
5. Naudojant regresijos analizę identifikuoti ar egzistuoja ryšys tarp darbuotojo motyvacijos ir išlaikymo įmonėje dirbant nuotoliniu būdu.
6. Naudojant moderatoriaus analizę atskleisti, ar darbdavio įvaizdis daro teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojams dirbantiems skirtingo intensyvumo nuotoliniu būdu.
7. Patikrinti ar yra motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuri bus platinama socialiniuose tinkluose. Toks tyrimo metodas pasirinktas siekiant surinkti didelę bazę duomenų, kuriais remiantis būtų galima daryti išvadas apie darbdavio įvaizdžio įtaką X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu. Taip pat, tyrimo tikslas ir uždaviniai suponuoja apie poreikį apklausti dideles žmonių grupes, o anketinės apklausos metodas yra tinkamas pasiekti daug respondentų. Anketinė apklausa suteikia galimybę užduoti uždaro tipo klausimus ir gauti tikslius atsakymus, išvengiant daug interpretacijų. Taip pat taikant tokį metodą, galima naudoti kitais moksliniais tyrimais patvirtintas vertinimo skales, bei pritaikius statistinius duomenų analizės metodus išsiaiškinti sąsajas tarp kintamųjų.

2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad darbuotojo išlaikymą lemia tai, kiek asmuo žino apie konkretų darbdavį, kaip jis vertina darbdavį, remdamasis šiomis žiniomis, kurios apima

su užimtumu susijusias ir nesusijusias asociacijas ir kokią patirtį jis turi (arba suvokia potencialūs darbuotojai) su tuo darbdaviu. Esamų darbuotojų lojalumas darbdaviui laikui bėgant vystosi dėl teigiamos patirties (Alshathry et.al., 2017). Taigi, remiantis šiais duomenimis, galima iškelti hipotezę, kad:

H1 – Palankus darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.

Nemečkova (2017) teigia, kad darbuotojų motyvacijos užtikrinimas yra tarsi „higiena“, siekiant išlaikyti darbuotojus. Šį teiginį patvirtina ir Yamin (2020) atlikto tyrimo rezultatai, kuriame nustatyta, kad darbuotojų motyvacija lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje ir tai yra pagrindinis veiksnys, kuris nusako ar darbuotojai ilgai dirbs organizacijoje ar ne. Remiantis šiais teiginiais, galima iškelti hipotezę, kad:

H2 – Didesnė darbuotojų motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad motyvacija darbe lemia darbuotojų išlaikymą (Nemečkova, 2017; Yamin, 2020, Mishra & Mishra, 2017 ir kt.). O taip yra todėl, kad motyvaciją lemia tokie pat veiksniai kaip ir darbuotojų išlaikymą: asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyra, tobulėjimo galimybės, karjeros vystymas, vadovų palaikymas, darbdavio įvaizdis ir kt. (De Stobbeleir et.al., 2018, Alshathry et.al., 2017), taigi, galima iškelti hipotezę, kad:

H3 – Darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.

Pagal Nemečkova (2017) darbdavys, siekdamas išlaikyti darbuotojus privalo užtikrinti jų motyvaciją dirbti, o motyvaciją dirbti padeda užtikrinti darbdavio teikiamos naudos darbuotojams. Kadangi pasak Tanwar (2016), darbdavio teikiamos naudos (socialinės, ekonominės, tobulėjimo ir kt.) yra darbdavio įvaizdžio dimensijos, galima daryti prielaidą, kad:

H4 – Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo.

Pasak Popovici & Popovici (2020) darbuotojai, kuriems suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu mano, jog darbdavys juo pasitiki, todėl sukuriama tvirtesnis tarpusavio ryšys, todėl didėja darbuotojų motyvacija dirbti, pasitenkinimas darbu ir išlaikymas. Taigi, galima iškelti hipotezes, kad:

H5 – Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo motyvacijos ryšys.

H6 – Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo įmonėje.

Pasak Zaharee et.al. (2018) X karta apibrėžiama kaip savarankiška, skeptiška ir gimusi sparčių pokyčių metu. Jie ieško darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir nesižavi autoritetu bei mikrovadyba. Tuo tarpu Y kartos atstovams svarbus atlyginimas ir kita nauda, profesinio tobulėjimo galimybės, reikšmingas darbas, lankstūs darbo susitarimai (darbo laikas, atostogos),

organizacinė etika, organizacijos įvaizdis rinkoje, organizacijos technologinė pažanga, organizacijos socialinė atsakomybė (Waltz et.al., 2020), o Z kartos atstovams svarbios galimybės tobulėti, kuo daugiau pinigų ir prasmingas darbas, ieškant būsimo darbdavio darbo pobūdis bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (atlygis, kartu su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra - stiprus tiek darbo išsaugojimo, tiek pasitenkinimo darbu veiksnys), galimybės mokytis ir tobulėti, pasitikėjimas ir darbo saugumas - svarbiausi veiksniai renkantis darbdavį. Jie siekia, kad darbas jiems suteiktų vidinį pasitenkinimą (Kirchmayer & Fratričová, 2017). Todėl, remiantis šiais duomenimis, galima iškelti šias hipotezes:

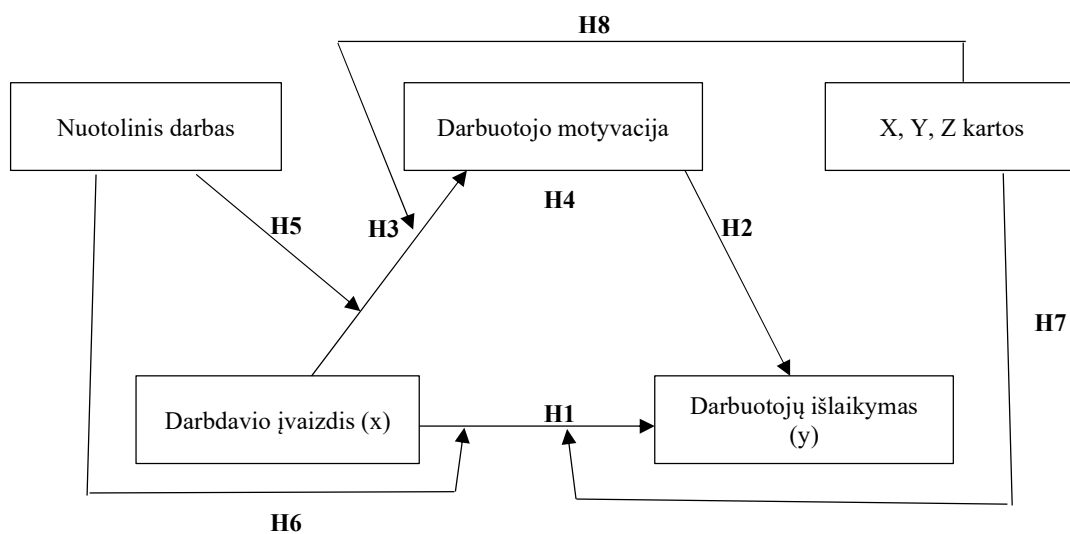
H7 – Z kartos darbuotojai darbdavio įvaizdį vertina palankiau, o tai labiau padidina jų išlaikymą, lyginant su X ir Y kartos darbuotojais.

H8 – Z kartos darbuotojų motyvacijai darbdavio įvaizdis daro didesnę teigiamą įtaką, nei X ir Y kartos darbuotojams.

Taigi, remiantis šiomis prielaidomis, sukurtas tyrimo koncepcijos modelis (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Teorinis tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nemečkova (2017), Yamin (2020), Alshathry et.al. (2017), Mishra & Mishra (2017), De Stobbeleir et.al. (2018), Tanwar (2016), Zaharee et.al. (2018), Waltz et.al., (2020), Kirchmayer & Fratričová (2017)

Sukūrus tyrimo koncepcijos modelį, numatyta, kad darbdavio įvaizdis - nepriklausomas kintamasis x ; X , Y ir Z kartos - moderatorius; nuotolinis darbas – moderatorius; darbuotojo motyvacija - mediatorius; išlaikymas įmonėje - priklausomas kintamasis y . Šiame tyrimo modelyje yra padarytos prielaidos, kad darbdavio įvaizdis yra skirtingai suvokiamas tarp skirtingų kartų žmonių dirbant nuotoliniu būdu, taip pat, kad darbdavio įvaizdis gali veikti darbuotojų motyvaciją dirbti, o darbuotojų motyvacija ir darbdavio įvaizdis daro įtaką darbuotojų išlaikymui.

2.3. Respondentų imties pagrindimas

Tyrimu siekiama iširti kaip skiriasi darbuotojų motyvacija, išlaikymas darbuotojų ir darbdavio įvaizdžio vertinimas tarp skirtingų kartų asmenų, kurie dirba nuotoliniu būdu. Todėl atsirenkant tiriamuosius yra svarbūs trys kriterijai:

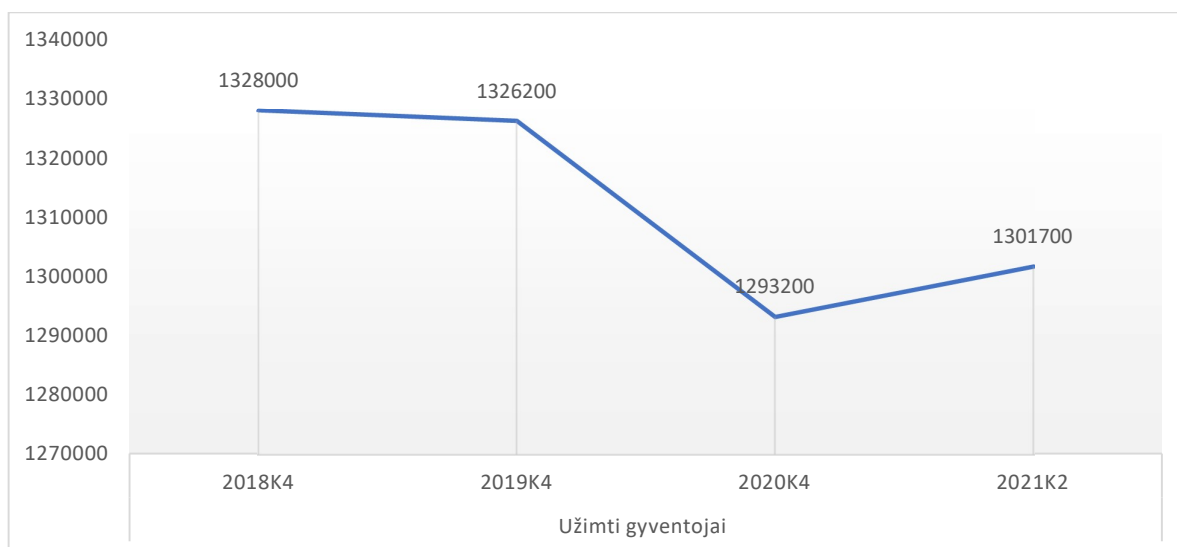
- kad asmenys būtų dirbantys
- kad asmenys dirbtų nuotoliniu būdu
- kad asmenys priklausytų X, Y ir/ar Z kartai

Pirmiausiai, tikslinga apibrėžti kokio amžiaus asmenys (pagal kartas) patenka į tikslinę imtį. Pagal McCrindl ir Wolfinger (2009), asmenys, kurie yra gimę 1965-1980 m. laikotarpiu priklauso X kartai, tie kurie gimė 1981-1995 m. laikotarpiu priklauso Y kartai, o tie kurie gimė 1996-2010 m. laikotarpiu – Z kartai. Taigi, visi šie asmenys (išskyrus jauniausius Z kartos asmenis) yra darbingo amžiaus.

Remiantis šiais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad tikslinė auditorija yra – užimti gyventojai (t.y. dirbantys). Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2021 m. 2 ketvirtį, Lietuvoje buvo 1 301 700 užimtų gyventojų (žr. 6 pav.).

6 paveikslas

Užimti gyventojai Lietuvoje 15-64 m. amžiaus



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas.

Taigi, 1 301 700 žmonių gali būti tikslinė tiriamoji imtis. Vis dėlto, svarbu pažymėti, kad ne visi dirbantieji gali ir dirba nuotoliniu būdu. Tikslaus skaičiaus asmenų, kurie po karantino panaikinimo vis dar dirba nuotoliniu būdu, nėra. Tačiau Ižvalgų ir rinkos tyrimų agentūros Kantar (2021) duomenimis, trečdalis (31 proc.) dirbančiųjų siekia ir toliau, po karantino dirbti nuotoliniu būdu. Trečdalis dirbančiųjų yra 390 510 asmenys. Šį skaičių asmenų galima laikyti šio tyrimo

tiksline tiriamąja imtimi. Tam, kad būtų nustatyta reprezentatyvi tyrimo dalyvių – respondentų imtis, remtasi Paniotto formule (Kardelis, 2016):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis (reikiamas apklausti asmenų skaičius);

Δ - imties paklaidos dydis (=0,05; 5%);

N – generalinis visumos dydis

Jeigu čia generalinės visumos dydis (N) yra lygus 390 510, tuomet reprezentatyvi respondentų imtis yra:

$$n=1/(0,05^2+1/390510)=1/(0,0025+0,00000256)=1/0,00250256=\underline{\underline{399,59}}$$

Pagal skaičiavimus, reprezentatyvi tyrimo dalyvių imtis – 400 respondentų.

2.4. Tyrimo instrumento pristatymas

Tyrimo tikslui pasiekti ir hipotezėms patikrinti, sudarytas tyrimo instrumentas (žr. 1 priedą). Tyrimo instrumentą sudaro:

1. Daugialypė darbo motyvacijos skalė (angl. Multidimensional Work Motivation Scale) pagal Gagné et al. (2014). Šie autoriai pristatė daugialypę motyvacijos skalę, kuri sudaryta iš 5 klausimų grupių, kurios atspindi amotyvaciją, išorinį reguliavimą, introdukuotą reguliavimą, identifiкуotą reguliavimą ir vidinę motyvaciją, kas ir sudaro bendrą darbuotojo motyvaciją. Klausimynas yra sudarytas iš 19 teiginių, kuriuos respondentas turi įvertinti nuo 1 iki 7 atsakant į klausimą „Kodėl arba ar norėtumėte įdėti daugiau pastangų į savo dabartinį darbą? Kur: 1 = „visiškai ne“, 2 = „labai mažai“, 3 = „mažai“, 4 = „vidutiniškai“, 5 = „daug“, 6 = „labai daug“, 7 = „dėčiau visas įmanomas pastangas“.

Amotyvacijos subskalę sudaro teiginiai: „*Ne, nes tikrai jaučiu, kad eikvoju laiką darbe.*“, „*Darau nedaug, nes nemanau, kad šis darbas yra vertas pastangų.*“ „*Nežinau, kodėl dirbu šį darbą, tai beprasmiškas darbas.*“

Išorinio reguliavimo subskalės socialinį aspektą sudaro teiginiai: „*Noriu gauti kitų (pvz., Vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...) pritarimą.*“, „*Taip, nes kiti mane labiau gerbs (pvz., Vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).*“, „*Kad nekritikuotų kiti (pvz., Vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).*“.

Išorinio reguliavimo subskalės materialinį aspektą sudaro teiginiai: „*Taip, nes kiti mane finansiškai apdovanos tik tuo atveju, jei aš įdėsiu pakankamai pastangų savo darbe (pvz., Darbdavys, vadovas ...).*“, „*Taip, nes kiti man siūlo didesnę darbo saugumą, jei įdėdu pakankamai*

pastangų savo darbe (pvz., Darbdavys, vadovas ...).“; „Taip, nes aš rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėdau pakankamai pastangų.“

Introdukuoto reguliavimo subskalę sudaro teiginiai: *„Taip, nes turiu įrodyti sau, kad galiu.“; „Taip, nes tai leidžia man didžiuotis savimi.“; „Taip, nes kitaip man bus gėda dėl savęs.“; „Taip, nes kitaip jausiuosi blogai.“*

Identifikuoto reguliavimo subskalę sudaro teiginiai: *„Taip, nes aš asmeniškai manau, kad svarbu įdėti pastangų šiame darbe.“; „Taip, nes pastangų įdėjimas į šį darbą atitinka mano asmenines vertybes.“; „Taip, nes pastangų įdėjimas į šį darbą man asmeniškai svarbu.“*

Vidinės motyvacijos subskalę sudaro teiginiai: *„Taip, nes man smagu dirbti savo darbą.“; „Taip, nes tai, ką darau savo darbe, man sukelia entuziazmą.“; „Taip, nes mano darbas įdomus.“*

Cronbach's alpha: Amotyvacija .82; Išorinis reguliavimas .79; Introdukuotas reguliavimas .74; Identifikuotas reguliavimas .78; Vidinė motyvacija .92 (Gagné et al., 2014). Šiame tyrime nustatytas Cronbach's alpha: 0.872.

2. Darbdavio įvaizdžio skalė (angl. Employer brand scale) pagal Tanwar ir Prasad (2017). Autoriai sukūrė darbdavio įvaizdžio skalę, kuri sudaryta iš 23 teiginių ir apima penkis darbdavio įvaizdžio aspektus: sveika darbo atmosfera, mokymasis ir tobulėjimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, etika ir įmonių socialinė atsakomybė, kompensacija ir nauda. Šie aspektai atspindi esamų darbuotojų suvokimą apie jų organizaciją. Nustatyta, kad skalė yra psichometriškai pagrįsta darbdavio įvaizdžiui įvertinti. Kiekvieną teiginį respondentas turi įvertinti pagal likerto skalę nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Sveika darbo atmosfera atspindi draugišką ir be streso darbo atmosferą bei darbuotojų komandinę dvasią. Kiekvienos organizacijos darbo atmosfera yra unikali ir gali būti naudojama kaip įmonės vertę didinantis aspektas, siekiant atskirti ją nuo konkuruojančių įmonių. Šią subskalę sudaro teiginiai: *„Organizacijoje, kurioje dirbu darbuotojams suteikiama autonomija priimti sprendimus.“; „Organizacijoje, kurioje dirbu yra sudaryta palanki atmosfera dirbti komandoje.“; „Turiu kolegų darbe, kurie yra pasirengę prisiimti mano darbo atsakomybes, man nesant darbe.“; „Organizacijoje, kurioje dirbu pastebima, kai atlieku darbą gerai.“; „Organizacijoje, kurioje dirbu darbo aplinkoje užtikrinamas streso nebūvimas.“; „Organizacijoje, kurioje dirbu yra sudarytos galimybės dirbti komandose.“*

Mokymasis ir tobulėjimas atspindi įgūdžių ugdymo ir augimo galimybes, suteiktas darbuotojams užimant dabartines ir būsimas darbo pozicijas. Šią subskalę sudaro teiginiai: *„Organizacijoje, kurioje dirbu yra sudarytos internetinio mokymosi galimybės.“; „Organizacija, kurioje dirbu, reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, seminarus ir mokymo programas.“; „Organizacijoje, kurioje dirbu sudarytos galimybės dirbti su užsienio projektais.“*

„Organizacija, kurioje dirbu, daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimą.“, „Ilgūdžių ugdymas yra nuolatinis procesas organizacijoje, kurioje dirbu.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams aiškiai komunikuojama apie karjeros ir tobulėjimo galimybes.“

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra - tai svarbus darbo vietos aspektas. Šiam aspektui būdinga pusiausvyra tarp asmeninio ir oficialiojo gyvenimo. Šiomis dienomis organizacijos pradeda suvokti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros stokos problemas ir pradėjo įtraukti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo strategijas į savo darbdavio įvaizdžio gerinimą. Šią subskalę sudaro teiginiai: „Organizacija, kurioje dirbu, sudaro galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku.“, „Organizacija, kurioje dirbu, sudaro sąlygas dirbti namuose.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, sudarytos sąlygos sporto užsiėmimams.“.

Etika ir įmonių socialinė atsakomybė paaiškina kintamuosius, kurie matuoja etinius ir socialinius organizacijos rūpesčius tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei apskritai. Nors etika apima tokius kintamuosius, kaip organizacijos požiūris į darbuotojus ir teisingas procedūras, įmonių socialinė atsakomybė yra korporacijų poveikis visuomenei, siekiant nustatyti ir pritraukti naujų klientų. Šią subskalę sudaro teiginiai: „Organizacijoje, kurioje dirbu, sąžiningai žiūrima į darbuotojus.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, tikimasi, kad darbuotojai laikysis visų taisyklių ir reikalavimų.“, „Organizacija, kurioje dirbu, elgiasi humaniškai ir visuomeniškai.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, yra numatytos konfidencialios procedūros, skirtos pranešti apie netinkamą elgesį darbe.“.

Kompensacija ir nauda atspindi patrauklų atlyginimą ir konkurencingą naudą, kurią organizacija siūlo savo darbuotojams. Veiksmingas kompensacijų ir naudos paketas padeda įmonei ne tik konkuruoti rinkoje, bet ir pritraukti bei išlaikyti talentus. Šią subskalę sudaro teiginiai: „Bendraja prasme, organizacijoje, kurioje dirbu, siūlomas darbo užmokestis yra didelis.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, yra apmokamas darbas už viršvalandinį darbą.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, teikiamos papildomos naudos užtikrinant gerą darbuotojų sveikatos apsaugą/stiprinimą.“, „Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai ir jų išlaikomi asmenys yra apdrausti.“.

Cronbach's alpha: sveika darbo atmosfera .90, mokymasis ir tobulėjimas .84, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra .82, etika ir įmonių socialinė atsakomybė .72, kompensacija ir nauda .79 (Tanwar & Prasad, 2017). Šiame tyrime nustatytas Cronbach's alpha: 0.872.

3. Darbuotojų išlaikymo skalė (angl. Employees Retention) pagal Bisht, Chaubey ir Thapliyal (2016). Autorių teigimu, didėjanti darbuotojų kaita, priverčia organizacijų vadovybes atkreipti daugiau dėmesio į darbuotojų išlaikymą, pritaikant įvairias priemones. Psichologinio kontrakto sąvoka yra viena iš svarbių darbuotojų gerovės ir išlaikymo organizacijoje priemonių. Psichologinis kontraktas atspindi darbdavio ir darbuotojo tarpusavio įsitikinimus, suvokimą ir

neoficialius įsipareigojimus. Taigi, autoriai sukūrė struktūrizuotą klausimą, kuris apima įvairius psichologinio kontrakto aspektus. Klausimą sudaro įvairūs teiginiai apie darbuotojų požiūrį į psichologinį kontraktą, kuriuos respondentai turi įvertinti penkių balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Šį klausimą sudaro 7 subskalės:

Santykių kontraktas apibrėžia, ar darbuotojai ir darbdaviai pirmenybę teikia santykių palaikymui organizacijoje. Šią subskalę sudaro teiginiai: „*Aš įsipareigoju patenkinti lūkesčius dėl savo darbo rezultatų.*“, „*Aš savanoriškai atlieku užduotis, kurios nėra priskiriamos prie mano pareigybei keliamų darbo reikalavimų.*“, „*Aš didžiuojuosi būdamas organizacijos dalimi.*“, „*Aš išlieku mandagus klientams ar kitiems asmenims, net jei jie su manimi elgiasi grubiai ir/ar nemaloniai.*“, „*Aš esu lojalus organizacijai, kurioje dirbu.*“, „*Aš labai įsitraukiu į darbą tam, kad pasiekčiau tik trumpalaikius darbo tikslus.*“, „*Ši organizacija suteikia geriausias karjeros galimybes ir mano karjeros kelias šioje organizacijoje yra aiškiai suplanuotas.*“.

Darbdavio įsipareigojimas apibrėžia pagrindinių patogumų ir priemonių, skirtų darbuotojams sukurti saugią ir saugią aplinką, suteikimą. Šią subskalę sudaro teiginiai: „*Organizacijoje, kurioje dirbu, suteikiamas pakankamai saugus darbas ir saugi darbo aplinka.*“, „*Organizacijoje, kurioje dirbu, sudarytos galimybės dirbti komandoje palankioje atmosferoje.*“, „*Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai skatinami dalyvauti priimant sprendimus.*“, „*Organizacija, kurioje dirbu, man skirtas įdomus ir iššūkių keliantis darbas.*“, „*Jaučiuosi kaip komandos dalis, dirbdamas šioje organizacijoje.*“, „*Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinama darbinė aplinka be smurto ir priekabiavimo.*“.

Darbuotojo įsipareigojimas tai aspektai, kuriuos darbuotojai pažadėjo prisijungdami prie organizacijos. Šią subskalę sudaro teiginiai: „*Aš pažadu entuziastingai atlikti darbus, kurių kiti nenori daryti.*“, „*Aš pažadu gerbti įmonės taisykles ir nuostatas.*“, „*Pažadu visada padėti kitiems kolegoms jų darbe.*“, „*Pažadu visada laiku atvykti į darbą.*“, „*Pažadu prireikus dirbti viršvalandžius.*“, „*Pažadu tobulinti savo įgūdžius, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą.*“, „*Pažadu labai įsitraukti į savo darbą.*“, „*Pažadu siekti apsaugoti organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdį.*“.

Įprastiniai santykiai, šią subskalę sudaro teiginiai: „*Man labiau patinka dirbti griežtai nustatytomis darbo valandomis.*“, „*Manau, kad šioje organizacijoje būsiu paaukštintas, jei dirbsiu ilgesnį laiką ir stengsiuosi siekti tikslų.*“.

Sandorio santykis yra kintamos, pavyzdžiui, finansinės ir ekonominės naudos, kurią siūlo organizacija, derinys, vietoj jų organizacijai siūlomų paslaugų. Šią subskalę sudaro teiginiai: „*Aš dirbu šį darbą tik dėl pinigų, o ši organizacija man daug sumoka už atliktą darbą.*“, „*Aš darau*

tik tai, kas privaloma, kad galėčiau atlikti savo darbą.“, „*Esu ištikimas organizacijai, kurioje dirbu, ir neketinu jos palikti ateityje.*“.

Vidinis mobilumas, šią subskalę sudaro teiginiai: „*Aš visada stengiuosi aktyviai dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje.*“, „*Jei reikės, esu linkęs priimti pasiūlymą pakeisti darbo vietą organizacijos viduje.*“.

Vidinio tobulėjimo galimybė, tai kai darbuotojai mato būsimą naudą už gerą darbą, padarytą organizacijoje. Šią subskalę sudaro teiginiai: „*Manau, kad turiu galimybę būti paaugštintas, jei sunkiai dirbsiu šioje organizacijoje.*“, „*Manau, kad ši organizacija pakankamai atlygina savo darbuotojams už jų pastangas.*“

Klausimyno autorių teigimu, visų šių veiksnių derinys lemia geresnę darbo aplinką ir stiprų psichologinį kontraktą tarp darbdavio ir darbuotojų, o tai lemia geresnį darbuotojų išlaikymo valdymą. Klausimyno Cronbach's alpha .949 (Bisht, Chaubey & Thapliyal, 2016). Šiame tyrime nustatytas Cronbach's alpha: 0.918.

4. Demografiniai klausimai – amžius, lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis.

5. Klausimai susiję su darbu – darbo stažas, einamos pareigos, sektorius, kuriame dirba, veiklos sritis, organizacijos, kurioje dirba dydis.

Duomenų analizės metodai:

Tyrimo duomenims analizuoti naudotasi IBM SPSS Statistics 26 kompiuterine programa.

Klausimyno skalių vidiniam nuoseklumui ir duomenų patikimumui nustatyti, buvo taikytis Chronbach's alpha kriterijus. Pasak Gliem & Gliem, R. R. (2003), naudojant Likerto tipo skales, būtina apskaičiuoti Chronbach's alfa koeficientą, kad būtų užtikrintas vidinio nuoseklumo patikimumas bet kurioms skalėms ar poskalėms, kurios bus naudojamos. Tada analizuojant duomenis, galima naudoti šias sumuotas skales arba subskales, o ne atskirus elementus. Cronbacho alfa patikimumo koeficientas paprastai svyruoja tarp 0 ir 1. Tačiau iš tikrųjų koeficientui nėra apatinės ribos. Kuo Cronbacho alfa koeficientas artimesnis 1,0, tuo didesnis vidinės skalės elementų nuoseklumas. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose laikoma, kad duomenys yra patikimi, jei Chronbach's alpha koeficiento reikšmė yra didesnė nei 0,70.

Statistiniam reikšmingumui nustatyti taikytas chi-kvadrato kriterijus, laikant, kad $p < 0,05$ – statistiškai reikšmingas skirtumas, $p > 0,05$ – statistiškai nereikšmingas skirtumas (Kardelis, 2016). Norint nustatyti ar duomenys statistiškai reikšmingi taip pat bus naudojamas T kriterijus (angl. T-test). T testas yra naudojamas nustatyti, ar yra reikšmingas skirtumas tarp dviejų grupių vidurkių, kurios gali būti susijusios tam tikromis savybėmis. T testas yra vienas iš daugelio testų, naudojamų hipotezėms tikrinti statistikoje (Smucker, Allan & Carterette, 2009).

Taip pat norint išsiaiškinti, kaip nepriklausomas kintamasis X veikia priklausomą kintamąjį Y bus naudojama tiesinė regresinė analizė. Regresinė analizė yra statistinio vertinimo

rūšis, kuri leidžia nustatyti: ryšius tarp priklausomų kintamųjų ir nepriklausomų kintamųjų, įvertinti priklausomų kintamųjų reikšmes pagal stebimas nepriklausomų kintamųjų vertes, galima nustatyti rizikos veiksnius, turinčius įtakos rezultatui, ir nustatyti individualias prognozes. Regresinėje analizėje naudojamas modelis, kuris supaprastinta matematine forma apibūdina ryšius tarp priklausomų kintamųjų ir nepriklausomų kintamųjų (Schneider, Hommel & Blettner, 2010).

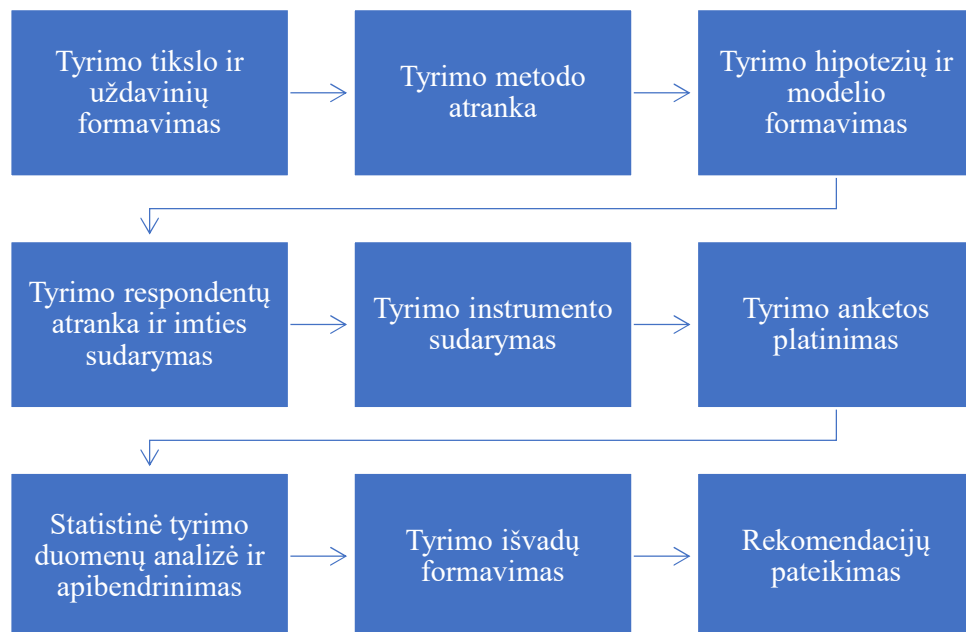
Taip pat, siekiant ištirti ne vien sąsajas tarp skalių, bet ir efektą, bus naudojama moderatoriaus analizė, kuris nusako poveikį tarp X nepriklausomo kintamojo ir Y priklausomo kintamojo santykio stiprumą ir kryptį. Stiprumui nustatyti bus naudojamas R-sq-chn rodiklis, kuris parodo efektą, jo rodiklis nuo 0,02 jau parodo pokyčio stiprumą. Bei siekiant ištirti ar medijuoja ryšiai tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo bus atlikta mediacijos analizė.

2.5. Tyrimo atlikimo eiga

Siekiant užtikrinti sklandžią tyrimo eigą, sudarytas tyrimo planas (žr. 7 pav.)

7 paveikslas

Tyrimo planas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimą organizavo baigiamojo darbo autorė, jis vyko 2021-11-05 – 2021-12-05 laikotarpiu. Tyrimo anketa buvo patalpinta į www.apklausa.lt ir išplatinta per soc. tinklus, taip siekiant didesnio anketų grįžtamumo.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kintamųjų aprašomoji statistika

Norint patikrinti duomenų tinkamumą naudojant juos statistinėje analizėje, tikrinant mediaciją ir moderatoriaus analizę, reikia nustatyti duomenų normalumo pasiskirstymą tarp respondentų. Duomenų normalumui nustatyti buvo naudojamas Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Pagal šiuos testus p reikšmė nustatyta mažesnė nei 0,05, todėl tikrinsime duomenų normalumą pagal ekscesą ir asimetrijos koeficientus. Rodikliai pateikti lentelėje 4 lentelėje.

4 lentelė

Tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo tikrinimas

Kintamasis	Vidurkis	Min	Max	Asimetrijos koeficientas	Ekscesas
Darbdavio įvaizdis	3,5991	1,48	4,87	-0,279	0,171
Motyvacija	4,8794	1,47	6,63	-0,355	0,171
Išlankymas	3,6153	1,97	4,83	,002	,171

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Nagrinėjant 3 lentelės duomenis, matome asimetrijos koeficiento duomenis: darbdavio įvaizdžio (-0,279) ir motyvacijos (-0,355) yra neigiami, tačiau nėra labai nutolę nuo 0, o išlankymo koeficientas teigiamas 0,02, tai reiškia, jog duomenis yra ganėtinai normaliai pasiskirstę, kadangi artėja link 0 reikšmės ir skirstiniai beveik simetriški. Žiūrint eksceso duomenis visi rodikliai yra teigiami ir nėra labai nutolę nuo 0, tai rodo, jeigu teigiamos reikšmės ekscese šioje apklausoje buvo pasiekti aukšti vertinimo rezultatai, todėl viršūnės yra smailios. Pagal autorių, galime teigti, jog šie duomenys yra normaliai pasiskirstę ir yra tinkami naudoti (Murauskas, 2009).

3.2. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavusių respondentų skaičius yra 265, iš jų atitiko tikslinę tyrimo imtį 203 respondentai, kadangi ne visi dirba nuotoliniu būdu. Toliau 5 lentelėje yra nurodomos respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos.

5 lentelė

Tyrimo dalyvavusių respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos

Charakteristika	Požymis	Respondentų pasiskirstymas N=203
Karta	X	64 (31.5%)
	Y	103 (50.7%)
	Z	34 (16.9%)
	Praleista reikšmė	2 (1%)
Lytis	Vyras	84 (41.4%)
	Moteris	119 (58.6%)

Išsilavinimas	Vidurinis	17 (8.7%)
	Profesinis	15 (7.4%)
	Aukštasis neuniversitetinis	24 (11.8%)
	Aukštasis universitetinis	147 (72.4%)
	Kitas	-
Darbo stažas	Mažiau nei 1 metai	31 (15.3%)
	1-5 m.	90 (44.3%)
	6-10 m.	40 (19.7%)
	11 – 20 m.	38 (18.7%)
	21 m. ir daugiau	4 (2%)
Einamos pareigos	Vadovaujančios	73 (36%)
	Nevadovaujančios	130 (64%)
Sektorius	Viešasis	29 (14.3%)
	Privatus	173 (85.2%)
	Praleista reikšmė	1 (0.5%)
Veiklos sritis	Gamyba	29 (14.3%)
	Prekyba	24 (11.8%)
	Finansai	24 (11.8%)
	Informacinės technologijos	52 (25.6%)
	Švietimas, ugdymas	11 (5.4%)
	Viešasis administravimas	6 (3%)
	Sveikatos priežiūra	6 (3%)
	Kultūra	6 (3%)
	Logistika	16 (7.9%)
	Kita	29 (14.3%)
Šeimyninė padėtis	Gyvenu vienas (-a)	44 (21.7%)
	Gyvenu poroje	95 (46.8%)
	Gyvenu šeimoje su išlaikytiniais (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.)	62 (30.5%)
	Kitas variantas	2 (1%)
Organizacijos, kurioje dirba dydis	Labai maža (1 – 9 darbuotojai)	27 (13.3%)
	Maža (10 – 49 darbuotojai)	46 (22.7%)
	Vidutinė (50 – 249 darbuotojai)	79 (38.9%)
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	51 (25.1%)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi apžvelgus tyrimo duomenis, matoma, jog didžioji dalis (50,7%) dalyvavusių respondentų sudarė Y kartos atstovų, po to sekė X kartos atstovai (30,5%) ir Z kartos atstovai (16,9%). Taip pat matome, kad ties lytimi pasiskirstymas nėra labai didelis, 58,6 % sudarė moteriškos lyties atstovių, o 41,4 % vyriškosios lyties. Netgi 72,4% respondentų yra turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, likusieji respondentai aukštąjį neuniversitetinį (11,8%), vidurinį (8,7%) ir profesinį (7,4%). Apžvelgus respondentų šeimyninę padėtį, pastebima, kad dauguma yra gyvenantys poroje (46,8%). Gyvenantys šeimoje su išlaikytiniais (30,5%), o gyventantys vieni respondentai yra 21,7%, bei 1% respondentų pasirinko kitą variantą.

Apžvelgus organizacinę charakteristiką matoma, kad didžioji daugumos respondentų darbo stažas yra tarp 1-5 metų, netgi 44,3%, sekančioji grupė respondentų dirbantys 6 – 10 metų, tai sudaro 19,7%. Panašiai respondentų pasirinko ir sekančiąją grupę 11-20 metų, kurią sudaro 18,7%. Mažiausiai respondentų buvo tarp mažiau nei vienerius metus dirbančiųjų, tai sudarė 15,3%, o mažiausiai dirbančiųjų virš 21 metų tik 2%. Taip pat patikrinus jų pareigas 64% užima nevadovaujančias pozicijas, o 36% jų vadovaujančias. Apžvelgus sektoriaus pasiskirstymą,

matoma, kad dauguma buvo iš privataus sektoriaus, netgi 85,2%, o likusieji (14,3) iš viešojo. Jeigu panagrinėsime sektorius, kuriuose dirba respondentai dalyvavę tyrime, tai matosi, kad dauguma yra iš IT sektoriaus (25.6%), toliau sekė gamybos sektorius (14.3%) ir kiti sektoriai. Tiek pat respondentų pasiskirstė tarp prekybos ir finansų sektoriaus (11.8%). Logistikos sektorių dirbantys respondenta (7.9%), o švietimo ir ugdymo sektoriuje (5.4%). Viešojo administravimo, kultūros ir sveikatos priežiūros respondentai pasiskirstė po lygiai (3%). Aptariant respondentų organizacijos dydį, matome, kad didžioji dalis jų dirba vidutinio dydžio įmonėje (38.9%), toliau pasiskirstymas dėliojosi taip: didelė (25.1%), maža (22.7%) ir labai maža (13.3%).

3.3. Klausimyno patikimumo rodikliai

Aukščiau pateiktoje metodologijoje buvo aprašomi trys klausimynai su skalėmis ir subskalėmis, *Darbuotojų išlaikymo, Darbdavio įvaizdžio ir Daugialypės darbo motyvacijos*. Daugumoje mokslinių tyrimų rašoma, jog klausimyno konstruktas yra patikimas, kai Cronbah'o alfa yra didesnis arba lygus rodikliui 0,7. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 6 lentelę) matome šio tyrimo gautus vidinius suderinamumus ir praeitų autorių gautus suderinamumus.

6 lentelė

Tyrime dalyvavusių respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos

Klausimynas	Klausimyno autoriai	Teiginių skaičius	Autorių vidinis suderinamumas	Atlikto tyrimo vidinis suderinamumas
Daugialypė darbo motyvacijos skalė	Gagné et al. (2014)	19	0,81	0,872
Darbdavio įvaizdžio skalė	Tanwar ir Prasad (2017)	23	0,814	0.916
Darbuotojų išlaikymo skalė	Bisht, Chaubey ir Thapliyal (2016)	30	0,949	0.918

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Palyginus Cronbah alfa su mokslininkų ir gautų šio tyrimo metu suderinamumus, matome, jog visi Cronbah alfa yra didesni už 0,7, todėl galime teigti, kad klausimyno duomenys yra patikimi ir galimi naudoti sekančioms analizėms.

3.4. Respondentų darbdavio įvaizdžio įtakos X, Y, ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu duomenų interpretavimas

Šiame poskyryje yra nagrinėjami konstrukto vidurkiai, minimalios ir maksimalios reikšmės bei standartiniai nuokrypiai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamasis	Vidurkis	Min.	Max.	Stand. nuokrypis
Darbdavio įvaizdis	3,59	1,48	4,87	0,69
Motyvacija	4,87	1,47	6,63	0,94
Išlaikymas	3,61	1,97	4,83	0,57

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

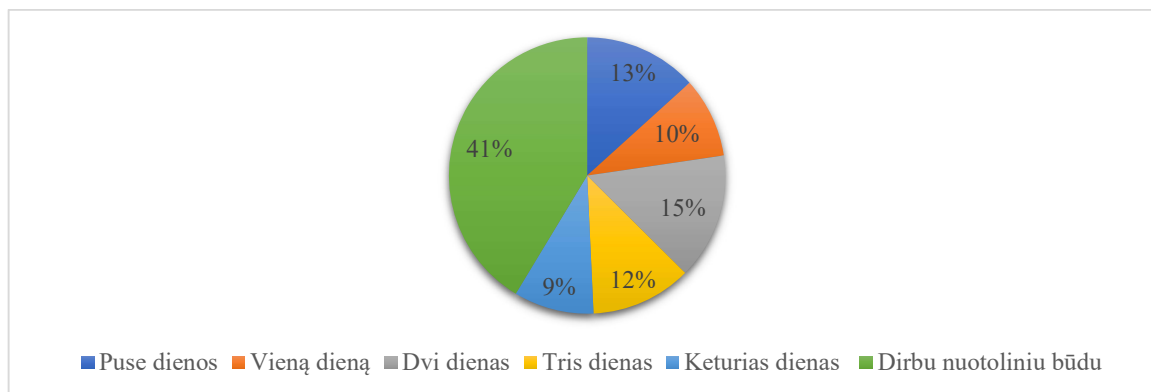
Pagal gautus duomenis, matome, kad darbdavio įvaizdžio konstruktas šiame tyrime respondentų įvertintas geriau nei vidutiniškai (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, gautas vidurkis 3,59 su nuokrypiu 0,69), o tai reiškia, kad respondantai teigiamai ir palankiai vertina darbdavio įvaizdį. Respondentų minimalus vertinimas 1,48, o maksimalus – 4,87. Motyvacijos konstruktas įvertintas respondentų aukščiau nei vidurkis, tai reiškia, jog respondantai yra motyvuoti darbe bei skalės vidurkis siekia 4,87 su standartiniu nuokrypiu 0,94. Minimali reikšmė 1,47, o maksimali siekia 6,63 balo skalėje nuo 1 iki 7. Taip pat įvertinus darbuotojų išlaikymą pagal respondentų atsakymus, matome, jog jie vertina palankiai, aukščiau už vidutinę reikšmę, vidurkis yra 3,61 su 0,57 standartiniu nuokrypiu skalėje nuo 1 iki 5. Nustatyta minimali reikšmė 1,97, o maksimali 4,83. Apžvelgus visus tris konstruktus, matome, jog respondantai teigiamai vertina visus šiuos kintamuosius.

3.5. Nuotolinio darbo rezultatų interpretavimas

Parengtame klausimyne buvo paruoštas kontrolinis klausimas, kuris leido pasirinkti apklausos tikslinę auditoriją. Klausimas susijęs su nuotoliniu darbu, ar respondantai dirba nuotoliniu būdu. Respondantai turėjo keletą pasirinkimo variantų: pusę dienos, vieną dieną, dvi dienas, tris dienas, keturias dienas ar dirba tik nuotoliniu būdu (žr. 8 paveikslą).

8 paveikslas

Respondentų užimamas darbo laikas nuotoliniu būdu



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, tyrimo duomenys parodo nuotolinio darbo pasiskirstymą, kuris yra labai įvairus. Matome, kad dauguma respondentų teigia, jog dirba visiškai nuotoliniu būdu (41%), kiek mažiau

respondentų dirba dvi dienas (15%). Kiti rodikliai labai panašūs: pusė dienos (13%), tris dienas (12%), vieną dieną (10%) ir keturias dienas (9%) per savaitę. Toliau nagrinėjant duomenis kitose analizėse bus naudojamas sutrauktas į tris grupes nuotolinis darbas ir paverstas į intensyvumą:

1 kategorija – pusė ir vieną dieną dirbantys respondentai, tai įvardinsime kaip žemą intensyvumą turintys nuotolinį darbą.

2 kategorija – dvi ir tris dienas dirbantys respondentai nuotoliniu būdu, vertinsime tai kaip vidutinį intensyvumą.

3 kategorija – keturios ir daugiau dienų dirbantys respondentai nuotoliniu būdu, vertinsime kaip aukštą intensyvumą.

3.6. Darbdavio įvaizdžio, darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo darbe regresiniai rodikliai

Pirmoms trimis tyrimo hipotezėms atsakyti yra naudojama regresinė analizė, tikrinti ryšius tarp priklausomo kintamojo su nepriklausomu kintamuoju. Regresinė analizė nurodo ryšius tarp kintamųjų (teigiamą ar neigiamą) bei jų stiprumą ir reikšmingumą.

8 lentelėje matome pirmąją regresinę analizę, kurioje yra nagrinėjamas nepriklausomas kintamasis (x) – darbdavio įvaizdis su priklausomu kintamuoju (y)– darbuotojų išlaikymas darbe. Apžvelgus regresijos Modelį, matome, jog $F(1.219)=272,064$, $p<0,005$, taigi duomenys yra tinkami regresinei analizei ir yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Taip pat $R-sq \geq 0,2$, šiuo atveju šis rodiklis yra 0,575, o šis rodiklis parodo, jog darbuotojų išlaikymas yra glaudžiai susijęs su darbdavio įvaizdžiu. Jeigu $R-sq$ paverstume į procentinę išraišką, tai gautume, jog 57,5% darbuotojų išlaikymo darbe priklauso nuo darbdavio įvaizdžio.

8 lentelė

Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje

Modelis				
R	R-sq	F-ANOVA	P reikšmė	
0,758	0,575	272,064	0,000	
Koeficientai (Darbuotojų išlaikymas)				
Regresijos koficientas (b)	Standartizuotas koficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
0,918	0,758	0,000	0,808	1,027

Saltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau apžvelgus 8 lentelę nurodami darbuotojų išlaikymo koeficientai, kurie nurodo, jog darbdavio įvaizdis daro teigiamą ir tiesioginę įtaką darbuotojų išlaikymui ($b=0,918$, $p=0,000$).

Toliau apžvelgus 9 lentelę matosi, jog darbuotojų išlaikymui didžiausia įtaką ir reikšmingumą daro šie darbdavio įvaizdžio veiksniai: Sveika darbo atmosfera ($p < 0,05$, $B = 0,255$), mokymasis ir tobulėjimas ($p < 0,05$, $B = 0,138$), etika ir įmonių socialinė atsakomybė ($p < 0,05$, $B = 0,257$), kompensacija ir nauda ($p < 0,05$, $B = 0,171$). Tai reiškia, jog šie veiksniai teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą įmonėje ir yra statistiškai reikšmingi veiksniai. Statistiškai nereikšmingi ryšiai darbuotojų išlaikymui įmonėje: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

9 lentelė

Darbdavio įvaizdžio dimensijų įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje

Darbdavio įvaizdžio subskalės						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,270	0,146		8,679	0,000
	Sveika darbo atmosfera	0,198	0,055	0,255	3,629	0,000
	Mokymasis ir Tobulėjimas	0,085	0,040	0,138	2,098	0,037
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	,070	0,042	0,103	1,676	0,095
	Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	0,187	0,056	0,257	3,319	0,001
	Kompensacija ir nauda	0,104	0,037	0,171	2,848	0,005

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, tikrinant H1: palankus darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje, pagal tyrimo rezultatus galime teigti, jog pasitvirtino ši hipotezė.

Antroje regresinėje analizėje yra nurodyti dviejų kintamųjų reikšmė: priklausomo (darbuotojų išlaikymo) ir nepriklausomo (motyvacija). Taigi, apžvelgus 10 lentelės duomenis, matome, kad Modelis skiltyje nurodyti rodikliai: $F(1.219) = 100,766$ ir $p = 0,000$, tai reiškia, jog tarp šių dviejų kintamųjų, tikrinant regresiją yra statistiškai reikšmingas ryšys. Taip pat, $R-sq(0,334) \geq 0,2$ nurodo, kad darbuotojų išlaikymui turi įtakos darbuotojų motyvacija. Tai nepasireiškia labai stipriu ryšiu.

10 lentelė

Darbuotojų motyvacijos įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje

Modelis				
R	R-sq	F-ANOVA	P reikšmė	
0,578	0,334	100,766	0,000	
Koefficientai (Darbuotojų išlaikymas)				
Regresijos koficientas (b)	Standartizuotas koficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
0,963	0,578	0,000	0,773	1,152

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau jeigu analizuosime 10 lentelės duomenis matysime šiuos rodiklius: ($b = 0,963$ ir $p = 0,000$), tai nusako koks teigiamas ar neigiamas ryšys yra tarp darbuotojų išlaikymo ir motyvacijos, stiprumas matuojamas nuo (-1 iki 1). Kadangi matome, kad ryšys tiesioginis ir stiprus bei teigiamas, tai galime teigti, jog darbuotojų motyvacijai daro įtaką darbuotojų

išlaikymui. Pagal 11 lentelę matome, jog darbuotojų išlaikymui reikšmingi veiksniai yra šie: amotyvacija, tačiau skalė buvo apversta, taigi pasireiškia kaip motyvacija ($p < 0,05$, $B = 0,267$), išorinis reguliavimas ($p < 0,05$, $B = 0,140$), introdukuotas reguliavimas ($p < 0,05$, $B = 0,163$), identifikuotas reguliavimas ($p < 0,05$, $B = 0,189$) ir vidinės motyvacijos ($p < 0,05$, $B = 0,249$). Statistiškai nereikšmingas veiksnys išorinis reguliavimas, kuris pasireiškia neigiama įtaka darbuotojų išlaikymui.

11 lentelė

Motyvacijos veiksnių įtaka darbuotojų išlaikymui įmonėje

Motyvacijos dirbti subskalės						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,696	0,173		9,804	0,000
	Amotyvacija	0,102	0,022	0,267	4,615	0,000
	Išorinio reguliavimo	-0,031	0,026	-0,086	-1,175	0,241
	Išorinio reguliavimo	0,055	0,028	0,140	1,986	0,048
	Introdukuoto reguliavimo	0,064	0,031	0,163	2,043	0,042
	Identifikuoto reguliavimo	0,078	0,039	0,189	1,981	0,049
	Vidinės motyvacijos	0,101	0,033	0,249	3,072	0,002

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Tikrinant H2: didesnė darbuotojų motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje yra patvirtinta.

Trečioje regresinėje analizėje Modelyje yra paskaičiuotas ryšys tarp dviejų kintamųjų: darbdavio įvaizdžio (x) ir darbuotojų motyvacijos (y), siekiant išsiaiškinti kokią įtaką daro darbdavio įvaizdis darbuotojų motyvacijai. Apžvelgus rodiklius matome, kad duomenys tinkami regresinei analizei, kadangi p reikšmė yra $p < 0,005$. Taip pat, R-sq (Determinacijos koeficientas) nurodo, jog darbuotojo motyvacija yra priklausoma nuo darbdavio įvaizdžio 0,194, tai reiškia, kad darbdavio įvaizdis daro ganėtinai mažą tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai.

12 lentelė

Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų motyvacijai

Modelis				
R	R-sq	F-ANOVA	P reikšmė	
0,441	0,194	48,445	0,000	
Koeficientai (Darbdavio įvaizdis)				
Regresijos koeficientas	Standartizuotas koeficientas	P reikšmė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
0,320	0,441	0,000	0,229	0,411

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Pagal 12 lentelę taip pat matome gautus koeficientus, kur $p < 0,005$, tai reiškia, kad darbdavio įvaizdžio įtaka yra statistiškai reikšminga darbuotojų motyvacijai, kadangi $p = 0,000$.

Apžvelgus kitus rezultatus, matome, kad standartizuotas koeficientas yra 0,441, kuris nurodo, jog tarp darbuotojų motyvacijos ir darbdavio įvaizdžio yra tiesioginis ryšys ir jis teigiamas. Šis teigiamas ryšys taip pat parodo, jog darbdavio įvaizdis yra susijęs su darbuotojų motyvacija, kuo didesnė darbuotojų motyvacija, tuo labiau stiprėja darbdavio įvaizdis organizacijoje. Pagal 13 lentelę matome, jog darbdavio įvaizdžio veiksniai kaip: sveika darbo atmosfera ($p < 0,05$, $B = 0,209$), etika ir įmonių socialinė atsakomybė ($p < 0,05$, $B = 0,401$) turi reikšmingumo ir teigiamą įtaką motyvacijai. O tuo tarpu, mokymasis ir tobulėjimas ($p > 0,05$, $B = -0,028$) – turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ($p > 0,05$, $B = 0,058$), nėra statistiškai reikšmingas veiksnys ir turi mažą teigiamą efektą motyvacijai dirbti, bei kompensacija ir nauda ($p > 0,05$, $B = -0,130$), neturi reikšmingumo ir nedaro įtakos darbdavio įvaizdžiui.

13 lentelė

Darbdavio įvaizdžio veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai

Darbdavio įvaizdžio dimensijos						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,320	0,323		7,171	0,000
	Sveika darbo atmosfera	0,271	0,121	0,209	2,246	,026
	Mokymasis ir tobulėjimas	-0,029	0,089	-0,028	-0,323	,747
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,066	0,093	0,058	0,710	,479
	Etika ir įmonių socialinė atsakomybė	0,486	0,124	0,401	3,901	,000
	Kompensacija ir nauda	-0,132	0,081	-0,130	-1,637	,103

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, iškeltai H3: darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai, galime teigti jog hipotezė pasitvirtino.

3.7. Mediacijos efekto analizė

Šio darbo konceptualus modelis turi ne vien tiesioginį ryšį tarp kintamųjų, bet ir netiesioginį. Norint jį ištirti yra naudojama mediacijos analizė, kurios metu bus nustatytas netiesioginio ryšio svarbumas. Pagal 14 lentelę matome duomenis, kurie yra pateikti, tiesioginis poveikis (0,6251) daro didesnę įtaką nei netiesioginis efektas (0,1101), tai reiškia, jog darbdavio įvaizdis daro tiesioginę ir stipresnę įtaką darbuotojų išlaikymui, nei darbuotojų motyvacija medijuojanti ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Taip pat duomenis rodo, jog mediacija yra, tačiau ryšys silpnas. Taip pat matome, jog $p < 0,005$, tai reiškia, kad ryšys statistiškai reikšmingas.

14 lentelė

Mediatoriaus analizė: Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo

Darbuotojų motyvacija			
Bendras poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
0,6266	0,000	0,5517	0,7016
Tiesioginis poveikis	P reikšmė	LLCI	ULCI
0,6251	0,000	0,4405	0,5926
Netiesioginis poveikis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	
0,1101	0,0556	0,1823	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, patikrinus duomenis, galime teigti, jog H4: Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo pasitvirtino.

3.8. Moderatoriaus efekto analizė

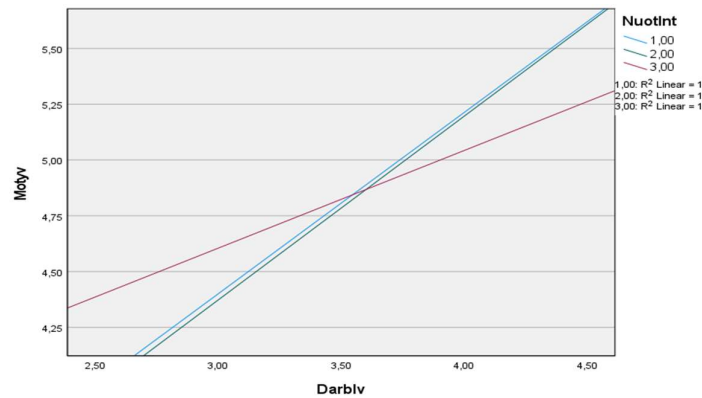
Apžvelgus gautus duomenis su mediacijos analize, galime matyti, jog mediacija egzistuoja šiame tyrime tarp kintamųjų. Įvertinus visus rodiklius galime patikrinti ar yra reikšmingas ryšys su kintamaisiais per moderatorių. Konceptualiam modelyje pavaizduoti du moderatoriai: nuotolinis darbas ir kartos (X, Y ir Z).

Nuotolinio darbas lemia darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvaciją

Pirmuosius ryšius įvertinsime susijusius su nuotoliniu darbu, ar nuotolinis darbas turi reikšmingumo ir efekto tarp ryšių. Šioje analizėje naudosime darbdavio įvaizdį kaip priklausomą kintamąjį, nepriklausomas kintamasis – darbuotojų motyvacija, ir kategorinis moderatorius – nuotolinis darbas, kuris matuojamas trimis lygiais: 1 – žemas intensyvumas, 2 – vidutinis intensyvumas, 3 – aukštas intensyvumas. Efektą testavimas vyko per 1 Modelį, matome, 11 lentelėje gautus duomenis: ($p=0,0985$), šis reikšmingumas yra didesnis už $p<0,05$, tačiau moderacijos analizėje reikia apžvelgti kategorinius reikšmingumus, jog būtų aiškus efektas ir ar yra moderacija. Tačiau moderatorius yra kategorinis ir apžvelgus kiekvieną kategoriją atskirai yra matomas moderacijos efektas tarp X ir Y kintamųjų, kuris taip pat nurodomas 9 paveiksle, kur susikerta visos trys kreivės.

9 paveikslas

Nuotolinio darbo efektas darbdavio įvaizdžiui ir motyvacijai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Apžvelgus 15 lentelės esančius duomenis, matome, jog R-sq-chng lemia tik apie 1,8% ryšio tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos, tai reiškia jog ryšys tarp X ir Y pagerėja tik 1,8%.

Kadangi moderatorius yra kategorinis, apžvelgsime kiekvieną kategoriją atskirai. Matoma, jog žemas (0,8141) ir vidutinis (0,8250) nuotolinio darbo intensyvumas daug labiau lemia darbuotojų motyvaciją per darbdavio įvaizdį, nei aukšto intensyvumo nuotolinis darbas. Taip pat matome, kad visų trijų kategorijų (žemo, vidutinio ir aukšto) p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, tai teigiame, jog visos kategorijos yra statistiškai reikšmingos šioje moderacijoje.

15 lentelė

Moderatoriaus analizė: Nuotolinio darbo intensyvumas veikiantis darbdavio įvaizdį ir darbuotojų motyvaciją

Moderacijos sąveikos testas			
R-sq-chng	P reikšmė		
0,018	0,0985		
Moderacijos kategorijų efektai tarp X ir Y			
Nuotolinio darbo intensyvumas	Daromas efektas	T reikšmė	P reikšmė
Žemas intensyvumas	0,8141	4,0027	0,0001
Vidutinis intensyvumas	0,8250	4,7325	0,0000
Aukštas intensyvumas	0,4385	3,7614	0,0002

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, įvertinus H5: didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo motyvacijos ryšys, galime teigti, jog ši hipotezė nepasitvirtino. Pagal atliktą tyrimą matome, jog kuo mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas, darbdavio įvaizdis lemia darbuotojų motyvaciją dirbant žemesnio nuotolinio darbo intensyvumu.

Nuotolinio darbas lemia darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymą įmonėje

Kaip jau prieš tai minėta, nuotolinis darbas yra kategoriškas moderatorius, kuris yra vertinamas pagal nuotolinio darbo intensyvumą: žemas, vidutinis ir aukštas. Šioje analizėje priklausomas kintamasis – darbdavio įvaizdis, nepriklausomas – darbuotojų išlaikymas įmonėje. Efektas testuotas per 1 Modelį, jog nustatyti ar yra reikšmingas skirtumas įterpus moderatorių tarp X ir Y ryšio. Apžvelgus 16 lentelės duomenis matoma, jog $p < 0,05$, tai rodo, jog ši moderacijos analizė yra statistiškai reikšminga. Taip pat R-sq-chng nurodo, kaip sustiprės ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo darbe, jeigu įterpsime nuotolini darbą, pokytis 1,9%.

16 lentelė

Moderatoriaus analizė: Nuotolinio darbo intensyvumas veikiantis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymą įmonėje

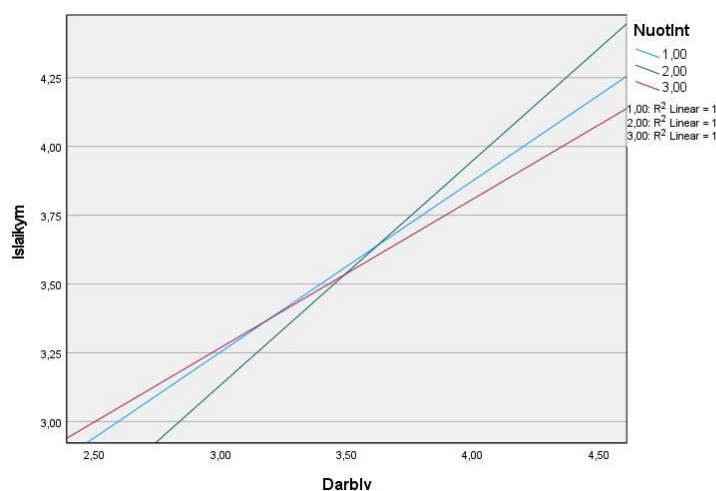
Moderacijos sąveikos testas			
R-sq-chng	P reikšmė		
0,0191	0,0106		
Moderacijos kategorijų efektai tarp X ir Y			
Nuotolinio darbo intensyvumas	Daromas efektas	T reikšmė	P reikšmė
Žemas intensyvumas	0,6220	7,1066	0,0000
Vidutinis intensyvumas	0,8148	10,8605	0,0000
Aukštas intensyvumas	0,5395	10,7526	0,0000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Toliau apžvelgus duomenis pagal moderatoriaus kategorijas: žemas, vidutinis ir aukštas, matome kuris intensyvumas sustipriną įtaką darbuotojų išlaikymui per darbdavio įvaizdį. Stipriausias efektą lemia vidutinio intensyvumo (0,8148) nuotolinis darbas, kuris sustiprina ryšį su darbuotojų išlaikymo per darbdavio įvaizdį. Žemas (0,6220) ir aukštas (0,5395) intensyvumas taip pat daro ganėtinai stiprią įtaką darbuotojų išlaikymui. Tai pat apžvelgus p reikšmes visų trijų kategorijų, matome, jog visos kategorijos yra statistiškai reikšmingos darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo ryšiui. 10 paveiksle pavaizduotos kreivės, kurios susikerta ir stačiausiai iškilusi kreivė yra vidutinio nuotolinio darbo intensyvumo.

10 paveikslas

Nuotolinio darbo efektas darbdavio įvaizdžiui ir išlaikymui įmonėje



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taigi, įvertinus statistinius duomenis moderacijos efekte galime įvertinti H6: didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo įmonėje, ši hipotezė pasitvirtino.

Skirtingos kartos lemia darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymą įmonėje

Šioje analizėje apžvelgsime moderacijos ryšį tarp darbdavio įvaizdžio – priklausomo kintamojo ir darbuotojų išlaikymo – nepriklausomo kintamojo, įvedant kategorinį moderatorių – kartas (X, Y ir Z). Nagrinėjant 17 lentelę matoma, jog ši moderatoriaus analizė yra statistiškai reikšminga, kadangi $p < 0,05$. Taip pat labai svarbus rodiklis moderacijos analizėje R-sq-chng, jis parodo kiek lemia moderatoriaus reikšmingumas tarp X ir Y ryšio, jeigu įvesime moderatorių. Tai lemia 3,6%, sustiprėja ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo.

17 lentelė

Moderacijos analizė: Skirtingų kartų poveikis darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų išlaikymui įmonėje

Moderacijos sąveikos testas			
R-sq-chng	P reikšmė		
0,0363	0,0002		
Moderacijos kategorijų efektai tarp X ir Y			
Kartos	Daromas efektas	T reikšmė	P reikšmė
1-X karta	0,6308	10,2671	0,0000
2-Y karta	0,4884	8,5787	0,0000
3-Z karta	0,9384	10,5793	0,0000

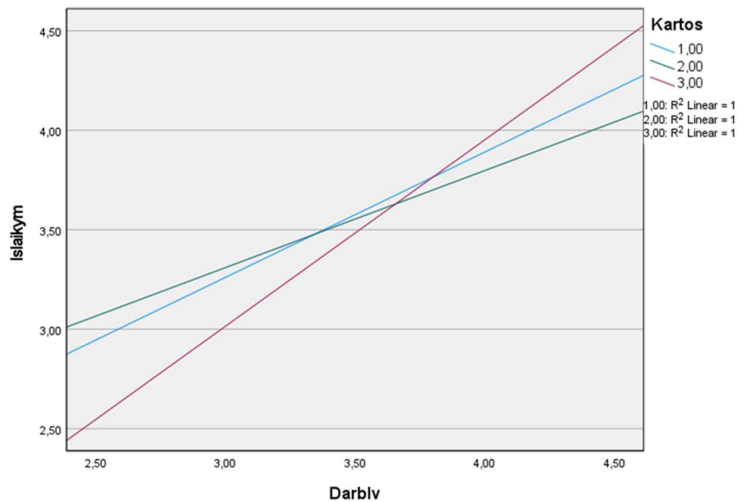
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taip pat, analizuojant 16 lentelę matome moderacijos kategorijų efektą tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Pagal lentelės duomenis matome, jog visos trys kartos: X, Y ir Z yra statistiškai reikšmingos moderacijos analizėje, kadangi $p < 0,05$. Z karta turi didžiausią efektą (0,9384) darbuotojų išlaikymui per darbdavio įvaizdį, tai reiškia jog norint išlaikyti Z kartą

įmonėje, reikia gerinti darbdavio įvaizdį. Taip pat X kartai (0,6308) turi nemažą efektą darbdavio įvaizdis, o Y kartai (0,4884). Matome 11 paveiksle pavaizduotas susikertančias tieses, kurios pavaizduoja kartų reikšmingumo efektą moderacinėje analizėje, (1-X karta, 2-Y karta, 3-Z karta), kaip ir pagal 17 lentelę matome, jog Z karta daro didžiausią efektą šioje analizėje, tai kad Z kartai svarbus palankus darbdavio įvaizdis, kuris lemia darbuotojų išlaikymą įmonėje.

11 paveikslas

Kartų efektas darbdavio įvaizdžiui ir išlaikymui įmonėje



Taigi įvertinus visą moderacijos efektą per kartas, darbuotojų išlaikymui per darbdavio įvaizdį galime patikrinti H7: Z kartos darbuotojai darbdavio įvaizdį vertina palankiau, o tai labiau padidina jų išlaikymą, lyginant su X ir Y kartos darbuotojais. Hipotezė pasitvirtino.

Skirtingos kartos lemia darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvaciją įmonėje

Skirtingos kartos, skirtingai reaguoja į motyvaciją, todėl šioje moderacijos analizėje apžvelgsime darbdavio įvaizdžio įtaką darbuotojų motyvacijai per skirtingų kartų kategoriją. Nepriklausomas kintamasis – darbdavio įvaizdis, priklausomas – darbuotojų motyvacija, skirtingos kartos (X,Y ir Z) – kategorinis moderatorius. Pagal 18 lentelės duomenis, matome, jog moderacija yra statistiškai reikšminga, nes $p < 0,05$, taip pat R-sq-chng nurodo pokytį (0,0523), o tai yra 5,23% pokytis, kuris nurodo, jog įvedant į moderacijos analizę moderatorių (kartas, pati moderacijos analizė sustiprėja ir tampa reikšmingesnė analizuojant su kartomis).

18 lentelė

Moderacijos analizė: Skirtingų kartų poveikis darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų motyvacijai įmonėje

Moderacijos sąveikos testas			
R-sq-chng	P reikšmė		
0,0523	0,0014		
Moderacijos kategorijų efektai tarp X ir Y			
Kartos	Daromas efektas	T reikšmė	P reikšmė

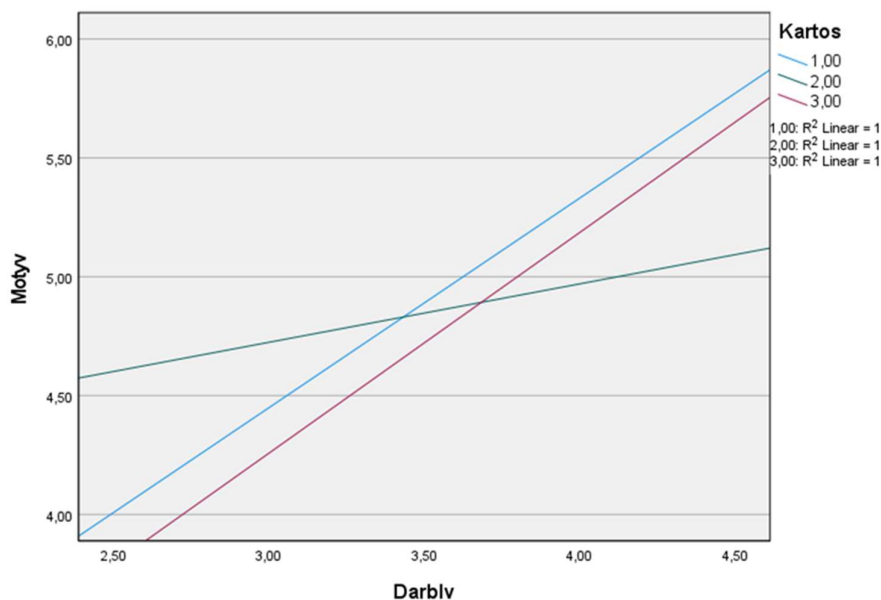
1-X karta	0,8829	6,1634	0,0000
2-Y karta	0,2461	1,8539	0,0653
3-Z karta	0,9297	4,4950	0,0000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Taip pat analizuojant moderacijos efektą tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos, matome jog X (0,8829) ir Z (0,9297) kartos turi didžiausią efektą tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos. Tai reiškia, jog norint sustiprinti X ir Z kartos motyvaciją, reikia stiprinti darbdavio įvaizdį. Beje, Y (0,2461) visiškai neturi daromos įtakos ir reikšmingumo darbdavio įvaizdis, kadangi p reikšmė yra didesnė už 0,05. Šios kartos atstovų motyvacija nedidėja per darbdavio įvaizdį, tai reiškia, kad jiems nėra jis svarbus iš motyvacijos pusės. Apžvelgus 12 paveikslą, matome jog X ir Z kartos linijos eina į viršų, o Y kartos linija plokštėja, tai parodo, jog Y kartai nejaučia motyvacijos darbe, kai darbdavio įvaizdis yra palankesnis.

12 paveikslas

Kartų efektas darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų motyvacijai įmonėje



Taigi, apžvelgus moderaciją tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos per skirtingų kartų prizmę, galime teigti, jog H8: Z kartos darbuotojų motyvacijai darbdavio įvaizdis daro didesnę teigiamą įtaką, nei X ir Y kartos darbuotojams – pasitvirtino.

3.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad darbdavio įvaizdis turi teigiamą ryšį su motyvacija dirbti ir darbuotojų išlaikymu darbe. Tai lemia jų pasitenkinimą dirbant darbe ir lojalumo didėjimą. Pasak autorių Gilani & Cunningham (2017) nustatyta, jog darbdavio įvaizdis daro įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje per vidinius įvaizdžio aspektus, kaip: komunikaciją,

įmonės kultūra, atlygis ir papildomos naudos, prisirišimą prie darbdavio įvaizdžio. Atlikus empirinį tyrimą pastebėti šie veiksniai, kurie daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui: Sveika darbo atmosfera ($p < 0,05$, $B = 0,255$), mokymasis ir tobulėjimas ($p < 0,05$, $B = 0,138$), etika ir įmonių socialinė atsakomybė ($p < 0,05$, $B = 0,257$), kompensacija ir nauda ($p < 0,05$, $B = 0,171$). Slavković, Pavlović & Simić (2018) nustatė, jog atrankos procesas pagerėja, kai darbdavio įvaizdis yra stipresnis, tai lemia darbuotojų lojalumą ateityje bei motyvacija dirbti joje. Tai padėjo išspręsti darbuotojų kaitos rodiklius bei pastiprinti žmogiškųjų išteklių strategiją. Taip pat mokslininkai (Rana et. al., 2019) ištyrė darbdavio įvaizdžio vertę organizacijai bendrai ir darbuotojams, ar jie motyvuoti, ar darbdavio įvaizdis padidina norą likti įmonėje. Dauguma autorių pastebėjo, jog darbdavio įvaizdis padeda tiek pritraukti naujų darbuotojų, tiek ir išlaikyti, o išlaikymas tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Taip pat Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou (2020) ištyrė kaip skirtingų kartų darbuotojai reaguoja į darbdavio įvaizdį, ar tai lemia jų motyvacija ir išlaikymą įmonėje. Nuotolinis darbas atnešė daug pokyčių tarp darbuotojų ir darbdavio, Sawatzky & Sawatzky (2018) siekiant užtikrinti efektyvų nuotolinį darbą, pasitenkinimą iš darbuotojų pusės bei motyvaciją, reikėtų atkreipti į keletą sričių, viena iš jų – komunikacijos gerinimas tarp darbuotojų, įmonės kultūros formavimą bei užtikrinti technologijų pažangą darbuotojus, kad darbas vyktų sklandžiai. Nustačius kokį poveikį daro darbdavio įvaizdis skirtingų kartų darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui dirbant nuotoliniu būdu, todėl šiuo tyrimu buvo iškeltos aštuonios hipotezės (žr. 19 lentelę). Atlikus tyrimą matome, jog iš aštuonių hipotezių nepasitvirtino viena hipotezė.

19 lentelė

Iškeltų hipotezių suvestinė

Hipotezės	Išvados
H1: palankus darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.	Pasitvirtino
H2: didesnė darbuotojų motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.	Pasitvirtino
H3: darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.	Pasitvirtino
H4: darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo.	Pasitvirtino
H5: didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo motyvacijos ryšys.	Nepasitvirtino
H6: didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo įmonėje.	Pasitvirtino
H7: Z kartos darbuotojai darbdavio įvaizdį vertina palankiau, o tai labiau padidina jų išlaikymą, lyginant su X ir Y kartos darbuotojais.	Pasitvirtino
H8: Z kartos darbuotojų motyvacijai darbdavio įvaizdis daro didesnę teigiamą įtaką, nei X ir Y kartos darbuotojams	Pasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, jog darbuotojo išlaikymą darbe lemia tokie veiksniai kaip: ar darbuotojas žino apie pačią įmonę, kokią vertę ji kuria, kokias asociacijas jis

sukuria bei suvokiamą patirtį (vaizdą apie darbdavį), taigi tai lemia, kad darbuotojas kuriasi teigiamas nuostatas apie darbdavį, o tai sustiprina jo lojalumą (Alshathry et.al., 2017).

H1 – Palankus darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.

Atlikus empirinį tyrimą pirma hipotezė, kad darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su darbuotojų išlaikymu įmonėje buvo patvirtinta. Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ir stiprus teigiamas ryšys tarp kintamųjų. Tai rodo, jog gerinant darbdavio įvaizdį stiprės darbuotojų išlaikymas įmonėje, o tai lems jų lojalumą ir vidinį pasitenkinimą darbu. Sveika darbo atmosfera ($p < 0,05$, $B = 0,255$), mokymasis ir tobulėjimas ($p < 0,05$, $B = 0,138$), etika ir įmonių socialinė atsakomybė ($p < 0,05$, $B = 0,257$), kompensacija ir nauda ($p < 0,05$, $B = 0,171$) yra palankiausiai įvertinti respondentų. Todėl norint padidinant darbuotojų išlaikymą įmonėje per darbdavio įvaizdį reikėtų kurti draugišką aplinką darbuotojams, suteikti galimybę išmokti naujų dalykų, sąžiningas įvaizdis tiek į darbuotojus, tiek į įmonės klientus, bei atkreipti dėmesį į teikiamas naudas darbuotojams, ar patrauklus atlyginimas rinkoje, ar pakankamus kompensacijos paketus siūlo savo darbuotojams.

Pasak Yamin (2020) atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta, jog darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia darbuotojų išlaikymą įmonėje, bei tai turi labai stiprų ryšį tarp jų.

H2 - Didesnė darbuotojų motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui įmonėje.

Atlikus empirinį tyrimą buvo pastebėtas statistiškai reikšmingą ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir darbuotojų išlaikymo įmonėje. Tai yra teigiamas ryšys, tačiau nėra labai stiprus ryšys, tai reiškia, jog motyvuotam darbuotojui ne visada norėsis likti darbe, tai gali lemti ir kiti veiksniai, kaip darbo pobūdis, kolegos ir panašiai.

Pasak autorių, motyvacija ir išlaikymas darbe yra labai panašūs veiksniai, ir kad motyvacija gali labai lemti darbuotojų išlaikymą darbe, o tai yra todėl, jog tiek motyvacijos, tiek išlaikymo veiksniai yra panašūs: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tobulėjimas darbe, karjeros augimas, gera atmosfera darbe, darbdavio įvaizdis ir kt. (De Stobbeleir et.al., 2018, Alshathry et.al., 2017). Atlikus empirinį tyrimą pastebėti šie veiksniai, kurie daro įtaką duoruotojų išlaikymui: amotyvacija, tačiau skalė buvo apversta, taigi pasireiškia kaip motyvacijos veiksnys, darbuotojas turi stimulo ir ryžto dirbti, išorinis reguliavimas, introdukuotas reguliavimas, identifiukuotas reguliavimas ir vidinės motyvacijos. Taigi norint padidinti darbuotojų išlaikymą įmonėje per motyvaciją, darbuotojui reikėtų gauti vadovų, šeimos palaikymą ir pritarimą. Taip pat suteikti daugiau autonomijos ir laisvės spręsti darbuotojui, darbuotojo ego stiprinimas, asmeninių savybių stiprinimas.

H3 - Darbdavio įvaizdis daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.

Atlikus empirinį tyrimą buvo rastas stiprus ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos. Šis ryšys yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas. Taigi galime teigti, jog gerėjant darbdavio įvaizdžiui, darbuotojų motyvacija taipogi pradės didėti, nes jie bus patenkinti vidiniais veiksniais įmonėje. Rasta, jog šie darbdavio įvaizdžio veiksniai daro įtaką darbuotojų motyvacijai, kaip: mažiau streso turinti aplinka, užtikrinta sąžininga aplinka, taisyklių laikymasis.

Nemečkova (2017) norint darbuotoją išlaikyti įmonėje, turi jį motyvuoti. Kadangi pasak Tanwar (2016), darbdavio teikiamos naudos (socialinės, ekonominės, tobulėjimo ir kt.) yra darbdavio įvaizdžio dimensijos. Taigi, rastas ryšys, jog darbdavio įvaizdis teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą per motyvaciją.

H4 - Darbuotojų motyvacija medijuoja ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo.

Empiriškai ištyrus šiuos ryšius buvo rastas mediacija tarp jų. Netiesioginis ryšys nėra stiprus, tačiau reikšmingas. Palyginus su tiesioginiu ryšiu tarp darbdavio įvaizdžio ir motyvacijos dirbti pastebėtas stipresnis ryšys. Taigi, galime teigti, jog darbuotojų motyvacija dirbti turi mediacinį ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Tai rodo, jog jeigu darbuotojai įmonėje yra motyvuoti, darbdavio įvaizdžiu, tai ir išlaikymas jų padidės.

Pasak Popovici & Popovici (2020) leidžiant darbuotojui dirbti nuotoliniu būdu, pastebėta, jog darbuotojas yra patenkintas darbdaviu, nes taip pradeda jausti, kad juo yra pasitikima. Atrastas teigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo, kaip tai pasireiškia per darbdavio įvaizdį ir darbuotojo motyvacijos ryšį.

H5 - Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo motyvacijos ryšys.

Empiriškai ištyrus šiuos ryšius, rasta, jog didesnis nuotolinio darbo intensyvumas nesustiprina darbdavio įvaizdžio per darbuotojų motyvaciją. Pagal atliktą tyrimą rasta, jog kuo mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas, tuo darbdavio įvaizdis labiau lemia darbuotojų motyvaciją. Tai reiškia, jog darbuotojai dirbantys daugiau nuotoliniu būdu, nejaučia darbdavio įvaizdžio įtakos, o tai mažina jų motyvaciją dirbti.

H6 - Didesnis nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia darbuotojus, kuriems pasireiškia stipresnis ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo įmonėje.

Ištyrus ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo įmonėje dirbant didesniu darbo intensyvumu, rasta, jog efektas nėra statistiškai reikšmingas, tačiau imant atskiras intensyvumo kategorijas šis ryšys pasitvirtina, tačiau efektas nėra didelis. Pasak Zaharee et.al. (2018) X karta yra konservatyvioji karta, kuriai svarbus stabilumas, patogus gyvenimo būdas bei pasiukojimas. Tuo tarpu Y kartos atstovai jau turi šiek tiek kitokį požiūrį, nori didesnio atlyginimo, papildomų naudų, profesinio tobulėjimo. Z kartai labai svarbus prestižas, pavyzdžiui,

kokioje įmonėje dirba, ar geras darbdavio įvaizdis asocijuojasi su ja, papildomas lankstumas, autokratija ir panašiai. Jie siekia, kad darbas jiems suteiktų vidinį pasitenkinimą (Kirchmayer & Fratričová, 2017).

H7 - Z kartos darbuotojai darbdavio įvaizdį vertina palankiau, o tai labiau padidina jų išlaikymą, lyginant su X ir Y kartos darbuotojais.

Atlikus empirinį tyrimą rastas statistiškai reikšmingas efektas, jog Z kartos atstovai labiau vertina darbdavio įvaizdį, kas lemia jų motyvaciją dirbti bei įsipareigojimą įmonei. Efektas genėtinais didelis, todėl galima sakyti, jog stiprinant darbdavio įvaizdį pritrauksime Z kartos atstovus, jie taps labiau motyvuoti, o tai padidins jų lojalumą.

H8 - Z kartos darbuotojų motyvacijai darbdavio įvaizdis daro didesnę teigiamą įtaką, nei X ir Y kartos darbuotojams

Taipogi, atlikus empirinį tyrimą rasta, jog darbdavio įvaizdis daro labai didelį efektą Z kartos atstovams, kuriems pasireiškia didesnė motyvacija. Taigi, kaip autoriai teigia, jog Z kartos atstovams labai svarbus yra prestižas, sukurtas darbdavio įvaizdis (tai patogumai, vyraujanti kultūra, organizacijos veikla ir panašiai), tai norint pritraukti Z kartos atstovus reikėtų stiprinti darbdavio įvaizdį, kuris teigiamai įtakos ir darbuotojų motyvaciją dirbti ir išlaikymą įmonėje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, jog darbdavio įvaizdis yra labai svarbus šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms įgyti konkurencinį pranašumą ir išsiskirti rinkoje. Tai jungtis tarp skirtingų įmonės komponentų, apimanti ekonominius, socialinius, psichologinius aspektus, kurie lemia tai, kaip darbdavys geba užtikrinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai. Darbdavio įvaizdis turi būti vertinamas per dvi perspektyvas – išorinę ir vidinę, kadangi jo esmė, yra ir pritraukti naujus darbuotojus ir išlaikyti senus.

2. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad tos pačios kartos grupės nariai perima panašią mąstyseną dėl bendros unikalios kultūrinės, politinės ir ekonominės patirties, kuri lemia skirtingus kiekvienos kartos įsitikinimus, požiūrį, elgesį ir vertybes. Kadangi šie skirtumai taip pat susiję su darbu ir darbo aplinka, kiekvieną kartą, kai į darbo jėgą ateina nauja karta, vadovai turėtų stengtis suprasti naują grupę, kad suprastų jų unikalius motyvus, požiūrį ir asmenybę. Šių darbuotojų profilių išmanymas yra labai svarbus norint pritraukti ir išlaikyti talentingą darbo jėgą.

3. Mokslinės literatūros analizės duomenimis, darbdavio įvaizdį X, Y ir Z kartų darbuotojai vertina skirtingai. Teigiama, kad X kartos atstovai – nevertina darbdavio įvaizdžio kaip motyvatoriaus ir pagalbininko išlikti darbovietėje, tačiau Z kartos atstovams svarbus stiprus teigiamas darbdavio įvaizdis, kadangi tai lemia jų lojalumo darbdaviui lygį. Tuo tarpu Y kartos atstovams svarbiausia darbdavio įvaizdžio dimensija – kaip jie geba užtikrinti darbuotojų finansinę gerovę, tačiau kitos dimensijos nėra tokios svarbios.

4. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad motyvacija – darbuotojo noras siekti su organizacija susijusių tikslų. Šis siekis gali būti nulemtas tiek išorinių (ego, pasididžiavimas, kaltė, gėda), tiek ir vidinių aspektų (asmeninės kompetencijos, savarankiškumo, giminingumo poreikiai).

5. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad darbuotojų išlaikymo esmė yra sudaryti tokias sąlygas darbuotojui dirbti, kad jis nenorėtų išeiti iš organizacijos. Tam, kad darbuotojas išliktų organizacijoje, svarbu kuo labiau įtraukti darbuotojus į organizaciją, užtikrinant darbuotojo susitapatinimą su organizacija, sukuriant tvirtus ryšius ir taikant įvairias darbuotojų išlaikymo strategijas. Tos strategijos apima darbuotojų karjeros kelią, atlygį už darbą, darbo lankstumą, tobulėjimą ir kt.

6. Išanalizavus mokslinius tyrimus, nustatyta, kad motyvacija yra reikšmingai susijusi su darbuotojų išlaikymui organizacijoje, kadangi tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos elementai lemia darbuotojo apsisprendimą likti dirbti įmonėje arba ieškoti kito darbdavio.

7. Mokslinės literatūros duomenimis, nuotolinis darbas suteikia daug galimybių, tačiau tuo pačiu kelia ir įvairių iššūkių darbuotojams ir darbdaviams: nuotolinis darbas gali padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti, produktyvumą, įsitraukimą, užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, išskirti darbdavį rinkoje ir taip padidinti darbuotojų išlaikymą, tačiau darbdavys, kuris nesuteikia papildomos paramos ir išteklių darbuotojams, kurie dirba nuotoliniu būdu, rizikuoja sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją dirbti, o tai gali lemti darbuotojų išėjimą iš organizacijos.

8. Empirinio tyrimo duomenimis, darbuotojų motyvacija dirbti yra darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo mediatorius. Darbuotojų motyvacija dirbti lemia darbuotojų išlaikymą, o darbuotojų motyvaciją dirbti lemia teigiamas darbdavio įvaizdis, taigi darbdavio įvaizdis lemia darbuotojų išlaikymą.

9. Atlikus tyrimą nustatyta, kad pagrindinės darbdavio įvaizdžio dimensijos, lemiančios darbuotojų išlaikymą organizacijoje yra: sveika darbo atmosfera, mokymasis ir tobulėjimas, etika ir įmonių socialinė atsakomybė, kompensacija ir nauda.

10. Atlikus tyrimą nustatyta, kad pagrindinės darbdavio įvaizdžio dimensijos, lemiančios darbuotojų motyvaciją dirbti organizacijoje yra: sveika darbo atmosfera bei etika ir įmonių socialinė atsakomybė.

11. Atlikus tyrimą nustatyta, kad pagrindinės motyvacijos dirbti dimensijos, kurios lemia darbuotojų išlaikymą organizacijoje yra šios: motyvacija, išorinis reguliavimas, introdukuotas reguliavimas, identifikuotas reguliavimas ir vidinės motyvacijos.

12. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad darbdavio įvaizdis teigiamai veikia motyvaciją dirbti, kai darbuotojai dirba daugiau iš biuro nei nuotoliniu būdu.

13. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad tie darbuotojai, kurie daugiausiai dirba nuotoliniu būdu, yra mažiausiai motyvuoti dirbti, kadangi nejaučia darbdavio įvaizdžio įtakos.

14. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, jog Z kartos darbuotojai palankiau vertina darbdavio įvaizdį, o tai padidina jų išlaikymą įmonėje bei motyvaciją dirbti, lyginant su X ir Y kartų darbuotojais.

PASIŪLYMAI:

1. Siekiant išlaikyti darbuotojus, dirbančius nuotoliniu būdu, darbdaviai turi didinti darbuotojų darbo motyvaciją, gerindami savo, kaip darbdavio, vidinį ir išorinį įvaizdį.

2. Siekiant išlaikyti darbuotojus ir padidinti jų motyvaciją dirbti, darbdavys turėtų užtikrinti sveiką darbo atmosferą, sąžiningas ir pakankamas papildomas naudas, bei atlyginimus, galimybę darbuotojams mokytis ir tobulėti, bei etikos principų laikymąsi organizacijoje ir bendrą socialinę atsakomybę.

3. Kadangi darbdavio įvaizdis Z kartos atstovams yra labai svarbus motyvacinis veiksnys, lemiantis darbuotojų išlaikymą, organizacijos, kuriose daugiausiai dirba šios kartos darbuotojų turėtų sutelkti visą dėmesį į savo kaip darbdavio įvaizdžio puoselėjimą.

4. Siekiant geriau suprasti X, Y ir Z kartų motyvacijos, darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo skirtumus, tikslinga atlikti tolimesnius tyrimus, kuriuose dalyvautų daugiau šių kartų atstovų, užtikrinant kuo tolygesnę tyrime dalyvavusių respondentų proporciją pagal amžiaus grupes.

5. Siekiant geriau suprasti kokią įtaką nuotolinis darbas daro darbuotojų motyvacijai, darbdavio įvaizdžiui ir darbuotojų išlaikymui įmonėje, tikslinga atlikti papildomus tyrimus, kuriuose būtų įvertinta ar darbuotojas nuotoliniu būdu dirba savo noru ar yra priverstas taip dirbti dėl susiklosčiusių aplinkybių ar darbdavio vidinės darbo politikos.

TYRIMO APRIBOJIMAI:

1. Tyrime dalyvavusių skirtingų kartos atstovų proporcija buvo netolygi. Daugiausiai tyrime dalyvavo Y kartos atstovų, kiek mažiau X ir Z, o tai galėjo lemti skirtingą duomenų pasiskirstymą.

2. Tyrimu nebuvo pasiekta pakankama tyrimo imtis, todėl tyrimo rezultatai gali tiksliai neatspindėti didžiosios dalies tikslinės grupės požiūrio ir nuomonės.

3. Tyrimu neįvertinta ar nuotoliniu būdu asmenys dirba savo noru ar yra priversti tokiu būdu dirbti dėl įvairių apribojimų ir įmonės politikos, o toks skirtumas gali daryti įtaką darbuotojų motyvacijai ir jų suvokiamam darbdavio įvaizdžiui.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Allaway, A. W., Huddleston, P., Whipple, J., & Ellinger, A. E. (2011). Customer-based brand equity, equity drivers, and customer loyalty in the supermarket industry. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (2), 105-123.
2. Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (3), 413-431.
3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
4. Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35 (7/8), 677-683
5. Bakanauskienė, I., Lina, Ž., & Justina, V. (2014). Employer's attractiveness: Employees expectations vs reality in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8, 23–37.
6. Bannon, S., Ford, K. & Meltzer, L. (2011) Understanding millennials in the workplace. *The CPA Journal* 81(11): 61.
7. Bass, J. M., Sarah, B., Razzak, M. A., & Noll, J. (2018, May). Employee retention and turnover in global software development: Comparing in-house offshoring and offshore outsourcing. In *2018 IEEE/ACM 13th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)* (pp. 77-86). IEEE.
8. Baum, T. (2019). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing millennials (and Gen Z)?. *Organizational Dynamics*.
9. Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
10. Bisht, S., Chaubey, D. S., & Thapliyal, S. P. (2016). Analytical Study of Psychological Contract and its Impact on Employees Retention. *Pacific Business Review International*, 8(11).
11. Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.
12. Chandrasekaran, S. (2020). Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies. *International Journal of Business*, 1(1), 54-61.
13. Cilliers, E. J. (2017), 'The Challenge of teaching Generation Z', *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, Special Issue 3(1), 188-198.

14. Craft, A. R. (2020). Remote work in library technical services: Connecting historical perspectives to realities of the developing COVID-19 pandemic. *Serials Review*, 46(3), 227- 231.
15. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European journal of Marketing*. 42 (5/6), 667-681
16. Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
17. De Stobbeleir, K. E., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of human resource management*, 29(13), 2106-2136.
18. de Winter, J. C., Gosling, S. D., & Potter, J. (2016). Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. *Psychological methods*, 21(3), 273.
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
20. Deepa R, & Baral, R. (2017). *A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy*. *Global Business Review*, 18(3_suppl), S75–S94.
21. Flores, M. F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.
22. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... Westbye, C. (2014). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
23. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
24. Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–13.

25. Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
26. Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. 82-88.
27. Gillison, F., Osborn, M., Standage, M., & Skevington, S. (2009). *Exploring the experience of introjected regulation for exercise across gender in adolescence. Psychology of Sport and Exercise*, 10(3), 309–319.
28. Gursoy, D., Maier, T.A. & Chi, C.G. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27(3): 448–458.
29. Haag, M. (2021). Remote Work Is Here to Stay. Manhattan May Never Be the Same. *The New York Times*.
30. Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and employee retention among millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.
31. Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*. 6(1), 97-110.
32. Kantar (2021). Du trečdaliai iš darbdavio tikisi galimybės dirbti nuotoliniu būdu. Prieiga per internetą: http://www.kantar.lt/lt/news/du_trecdaliai_is_darbdavio_tikisi_galimybes_dirbti_nuotoliniu_budu/
33. Kardelis, K. (2016) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
34. Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
35. Kaur, J., & Syal, G. (2017). Determinative impact of employer attractiveness dimensions of employer branding on employee satisfaction in the banking industry in India. *Business Analyst*, 37(2), 129-144.
36. King, C., & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), 938-971.

37. Kirchmayer, Z. and Fratričová, J. (2017). On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students, Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, IBIMA, Vienna, 1575-1583.
38. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.
39. Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 4 (40), 39-49.
40. Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(4), 703-722.
41. Lee, J. S., Jung, S., Park, I. H., & Kim, J. J. (2015). Neural Basis of Anhedonia and Amotivation in Patients with Schizophrenia: The Role of Reward System. *Current neuropharmacology*, 13(6), 750–759. <https://doi.org/10.2174/1570159x13666150612230333>
42. Lietuvos Statistikos departamentas. Rodiklių duomenų bazė. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
43. Lievens, F., & Slaughter, J. (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.
44. Lindgreen, A., Maon, F., & Vallerster, C. (2016). Building brands via corporate social responsibility. In *The Routledge companion to contemporary brand management* , 260-286.
45. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1-13.
46. Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 32 (4), 5-9.
47. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*.
48. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414.

49. Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637.
50. Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893–907
51. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.
52. Mishra, S., & Mishra, S. (2017). Impact of intrinsic motivational factors on employee retention among Gen Y: A qualitative perspective. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 13(1), 31-42.
53. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
54. Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55-66.
55. Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134
56. Němečková, I. (2017). The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 694-704.
57. Ogbuabor, D. C., & Okoronkwo, I. L. (2019). The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-eastern Nigeria. *PloS one*, 14(7), e0220292.
58. Ognjanović, J., & Slavković, M. (2019). Impact of employer brand on employees' satisfaction in Serbian hotel enterprises. In *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja-TISC 4* (1), 254-271.
59. Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical teacher*, 42(7), 828-829.
60. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. 24(3), 589-605

61. Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–17.
62. Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.
63. Rana, G., Sharma, R., Singh, S. ., & Jain, V. (2019). *Impact of Employer Branding on Job Engagement and Organizational Commitment in Indian IT Sector. International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), 1–17.
64. Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103-116.
65. Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*. 41 (8), 1199-1220.
66. Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596.
67. Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
68. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–56.
69. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68-78.
70. Rymaniak, J., Lis, K., Davidavičienė, V., Pérez-Pérez, M., & Martínez-Sánchez, Á. (2021). From Stationary to Remote: Employee Risks at Pandemic Migration of Workplaces. *Sustainability*, 13(13), 7180.
71. Sawatzky, R., & Sawatzky, N. J. (2018). Remote work: equipping business students for the working reality.
72. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
73. Schneider, A., Hommel, G., & Blettner, M. (2010). Linear regression analysis: part 14 of a series on evaluation of scientific publications. *Deutsches Ärzteblatt International*, 107(44), 776.

74. Schullery NM (2013) Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly* 76(2): 252–265.
75. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
76. Slavković, M., & Ognjanović, J. (2018). Impact of human capital on business performance of hotel enterprises in Serbia. *TEME: Casopis za Društvene Nauke*, 42(4), 1339-1355.
77. Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski horizonti*, 20(2), 127-139.
78. Smucker, M. D., Allan, J., & Carterette, B. (2009). Agreement among statistical significance tests for information retrieval evaluation at varying sample sizes. In *Proceedings of the 32nd international ACM SIGIR conference on Research and development in information retrieval*, 630-631.
79. Tanwar, K. (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3-4), 282–290.
80. Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). *Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach*. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.
81. Waltz, L.A., Munoz, L., Weber Johnson, H. and Rodriguez, T. (2020), “Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 28, pp. 673-681.
82. Yalim, F., & Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.
83. Yamin, M. (2020). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, 10(2), 313-326.
84. Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61.

DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA X, Y IR Z KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR IŠLAIKYMIUI ĮMONĖJE DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU

Kristina Ročkutė

Magistro baigiamasis darbas

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLŲ VALDYMO PROGRAMA

Vilniaus Universitetas, ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Doc. Dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

Pagrindinis tikslas šio magistrinio darbo buvo ištirti darbdavio įvaizdžio įtaką X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje, dirbant nuotoliniu būdu. Tyrime dalyvavo 203 respondentai, kurie dirba nuotoliniu būdu.

Šis magistrinis darbas susideda iš trijų dalių: literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodikos ir empirinio tyrimo.

Literatūros analizėje buvo apžvelgti pagrindiniai aspektai darbdavio įvaizdžio, darbuotojų motyvacijos, darbuotojų išlaikymas įmonėje, nuotolinio darbo dimensijos bei kartų skirtumai šių dienų pandemijos akivaizdoje. Darbe atsispindi trys konstruktai, kurie figuruoja visame darbe: darbdavio įvaizdis, darbuotojo motyvacija dirbti ir išlaikymas įmonėje. Darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su darbuotojų motyvacija ir darbuotojų išlaikymu įmonėje dirbant nuotoliniu būdu, tačiau tai stipriau ar silpniau veikia skirtingas kartas. Taip pat, dirbant nuotoliniu būdu buvo pastebėta, jog respondentai teigiamai vertina darbdavio įvaizdžio sąsają su darbuotojų išlaikymu įmonėje dirbant intensyviau (4-5 dienas per savaitę), nei tie kurie dirba mažesniu intensyvumu (1-3 dienos per savaitę). Kuo mažesnis nuotolinio darbo intensyvumas, tuo darbuotojai yra labiau patenkinti darbdavio įvaizdžiu. Būnant daugiau ofise, darbuotojai jaučią didesnę pasitenkinimą ir motyvaciją pačia įmone, kuo didesnis intensyvumas, darbuotojai praranda darbdavio įvaizdžio sąsają per motyvaciją. Z kartos atstovai palankiau vertina darbdavio įvaizdžio ir motyvacijos sąsajas bei darbdavio įvaizdžio ir išlaikymo darbuotojų įmonėje sąsajas. Kuo vyresni respondentai, tuo mažiau jiems reikšmingas yra darbdavio įvaizdis. Taip pat yra teigiami ryšiai tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos, tai veikia darbuotojus, kuo palankesnis darbdavio įvaizdis tuo darbuotojai labiau motyvuoti. Kuo darbdavio įvaizdis stipresnis, tuo darbuotojų išlaikymas įmonėje yra ilgesnis, jie tampa lojalesni savo įmonės įvaizdžiui.

Išvadose ir rekomendacijose yra apibendrinta literatūros apžvalga su gautojo tyrimo rezultatais. Tyrimo rezultatai gali atnešti naudingų įžvalgų ateities darbuotojams, kurie darbins jau Z kartas ir darbo principas bus organizuojamas nuotoliniu būdu.

THE INFLUENCE OF THE EMPLOYER BRAND ON THE MOTIVATION OF X, Y AND Z GENERATION EMPLOYEES WORKING REMOTELY AS WELL AS THEIR RETENTION IN A COMPANY

Kristina Ročkutė

Paper for the Master's degree

Human Resource Management program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. Rasa Paulienė,

Vilnius 2022

SUMMARY

The main aim of this master paper was to identify influence of the employer brand on the motivation of X, Y and Z generation employees working remotely as well as their retention in a company. This research gathered 203 respondents, which are working remotely.

This master thesis is comprises three parts: one of the literature review, empirical research methodology and empirical research.

In literature analysis was overview the main aspects of employer brand, employees motivation, employees retention in a company, remote work dimensions and generational differences in the face of today's pandemic situation. This work reflects three constructs that figure throughout the work: the brand of the employer, the motivation of the employee to work and retention in the company. Employer brand is positively related to the motivation of employees and the retention of employees in the company when working remotely, but this affects different generations more strongly or weakerly. Also, when working remotely, it was observed that respondents positively appreciate the link between the employer's brand and the retention of employees in the company working more intensively (4-5 days a week) than those who work at a lower intensity (1-3 days a week). The lower the intensity of remote work, the more satisfied employees are with the employer brand. Being more in the office, employees are more satisfied and motivated in the company itself, the higher the intensity, employees lose the link between the employer's brand through motivation. Generation Z representatives are more favourable about the links between the employer's brand and motivation, as well as the links between the employer's brand and the retention of employees in the company. The older the respondents are, the less significant the employer brand is for them. There are also positive links between the employer's brand and the motivation of employees, it affects employees, the more favorable the image of the employer, the more motivated the employees are. The stronger the employer's brand, the longer the employees are retention in the company, they become more loyal to the brand of their company.

The conclusions and recommendations summarise a review of the literature with the results of the obtained study. The results of the study can provide useful insights for future employees who will work for generations Z and the principle of work will be organized remotely.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto 2-ojo kurso magistro studijų studentė. Atlieku baigiamojo darbo tyrimą tema „Darbdavio įvaizdžio įtaka X, Y ir Z kartos darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui įmonėje dirbant nuotoliniu būdu“.

Siekiant įvertinti darbuotojų darbo motyvaciją ir kitus aspektus dirbant nuotoliniu būdu, maloniai prašome Jūsų dalyvauti tyrime atsakant į žemiau pateiktus klausimus, pasirenkant Jums priimtinausius atsakymus. Anketa yra anonimiška, o šio tyrimo rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe, apibendrinta forma.

1. Kiek Jūsų darbo laiko (%) užima darbas nuotoliniu būdu?

- Nuotoliniu būdu nedirbu visai
- Pusę dienos (4 valandos per savaitę)
- Vieną dieną (8 valandas per savaitę)
- Dvi dienas (16 valandų per savaitę)
- Tris dienas (24 valandas per savaitę)
- Keturias dienas (32 valandas per savaitę)
- Dirbu tik nuotoliniu būdu

2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius atsakant į klausimą „Kodėl arba ar norėtumėte įdėti daugiau pastangų į savo dabartinį darbą? Kai: 1 = „visiškai ne“, 2 = „labai mažai“, 3 = „mažai“, 4 = „vidutiniškai“, 5 = „daug“, 6 = „labai daug“, 7 = „dėčiau visas įmanomas pastangas“.

Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
Ne, nes tikrai jaučiu, kad eikvoju laiką darbe.							
Darau nedaug, nes nemanau, kad šis darbas yra vertas mano pastangų.							
Nežinau, kodėl dirbu šį darbą, tai beprasmiškas darbas.							
Taip, nes noriu gauti kitų (pvz. vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...) pritarimą.							
Taip, nes kiti mane labiau gerbs (pvz. vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).							
Taip, nes noriu, kad kiti manęs nekritikuotų (pvz. vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).							
Taip, nes kiti mane finansiškai apdovanos tik tuo atveju, jei aš įdėsiu pakankamai pastangų savo darbe (pvz. darbdavys, vadovas ...).							
Taip, nes kiti man siūlo didesnę darbo saugumą, jei įdedu pakankamai pastangų savo darbe (pvz. darbdavys, vadovas ...).							
Taip, nes aš rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.							
Taip, nes turiu įrodyti sau, kad galiu.							
Taip, nes tai leidžia man didžiuotis savimi.							
Taip, nes kitaip man bus gėda dėl savęs.							
Taip, nes kitaip jausiuosi blogai.							
Taip, nes aš asmeniškai manau, kad svarbu įdėti pastangų šiame darbe.							
Taip, nes pastangų įdėjimas į šį darbą atitinka mano asmenines vertybes.							
Taip, nes pastangų įdėjimas į šį darbą man asmeniškai svarbu.							

Taip, nes man smagu dirbti savo darbą.							
Taip, nes tai, ką darau savo darbe, man sukelia entuziazmą.							
Taip, nes mano darbas man įdomus.							

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie darbdavio įvaizdį. Atsakykite pažymėdami ties kiekvienu teiginiu, kiek stipriai su juo sutinkate. Kai: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams suteikiama autonomija priimti sprendimus.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra sudaryta palanki atmosfera dirbti komandoje.					
Turiu kolegų darbe, kurie yra pasirengę prisiimti mano darbo atsakomybes, man nesant darbe.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, pastebima, kai atlieku darbą gerai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbo aplinkoje užtikrinamas streso nebuvimas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra sudarytos galimybės dirbti komandose.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra sudarytos internetinio mokymosi galimybės.					
Organizacija, kurioje dirbu, reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, seminarus ir mokymo programas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, sudarytos galimybės dirbti su užsienio projektais.					
Organizacija, kurioje dirbu, daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimą.					
Įgūdžių ugdymas yra nuolatinis procesas organizacijoje, kurioje dirbu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojams aiškiai komunikuojama apie karjeros ir tobulėjimo galimybes.					
Organizacija, kurioje dirbu, sudaro galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku.					
Organizacija, kurioje dirbu, sudaro sąlygas dirbti namuose.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, sudarytos sąlygos užsiimti sportu.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, sąžiningai žiūrima į darbuotojus.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, tikimasi, kad darbuotojai laikysis visų taisyklių ir reikalavimų.					
Organizacija, kurioje dirbu, elgiasi humaniškai ir visuomeniškai.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra numatytos konfidencialumą užtikrinančios procedūros, skirtos pranešti apie netinkamą elgesį darbe.					
Bendrąja prasme, organizacijoje, kurioje dirbu, siūlomas darbo užmokestis yra didelis.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, yra apmokama už viršvalandinį darbą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, teikiamos papildomos naudos užtikrinant gerą darbuotojų sveikatos apsaugą/stiprinimą.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai ir/ar jų išlaikomi asmenys yra apdrausti.					

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pateikiant savo požiūrį apie organizaciją ir darbą joje. Atsakykite pažymėdami ties kiekvienu teiginiu, kiek stipriai su juo sutinkate. Kai: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Aš įsipareigoju patenkinti lūkesčius, dėl mano darbo rezultatų.					
Aš savanoriškai atlieku užduotis, kurios nėra priskiriamos prie mano pareigybei keliamų darbo reikalavimų.					
Aš didžiuojuosi būdamas (-a) organizacijos dalimi.					

Aš išlieku mandagus (-i) klientams ar kitiems asmenims, net jei jie su manimi elgiasi grubiai ir/ar nemaloniai.					
Aš esu lojalus (i-) organizacijai, kurioje dirbu.					
Aš įsitraukiu į darbą tam, kad pasiekčiau tik trumpalaikius darbo tikslus.					
Ši organizacija suteikia geriausias karjeros galimybes ir mano karjeros kelias šioje organizacijoje yra aiškiai suplanuotas.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinamas pakankamai saugus darbas ir saugi darbo aplinka.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, sudarytos galimybės dirbti komandai palankioje atmosferoje.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai skatinami dalyvauti priimant sprendimus.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, man skirtas įdomus ir iššūkių keliantis darbas.					
Jaučiuosi kaip komandos dalis, dirbdamas (-a) šioje organizacijoje.					
Organizacijoje, kurioje dirbu, užtikrinama palanki darbinė aplinka be smurto ir priekabiavimo.					
Aš entuziastingai atlieku darbus, kurių kiti nenori daryti.					
Aš gerbiu įmonės taisykles ir nuostatas.					
Aš visada padedu kitiems kolegoms jų darbe.					
Aš visada laiku atvykstu į darbą.					
Prireikus dirbu viršvalandžius.					
Aš nuolat tobulinu savo įgūdžius, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą.					
Manau, kad labai svarbu įsitraukti į savo darbą.					
Siekiu apsaugoti organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdį.					
Man patinka dirbti griežtai nustatytomis darbo valandomis.					
Manau, kad šioje organizacijoje būsiu paaukštintas, jei dirbsiu ilgesnį laiką ir stengsiuosi siekti tikslų.					
Aš dirbu šį darbą tik dėl pinigų, o ši organizacija man moka daug už atliktą darbą.					
Aš darau tik tai, kas privaloma, kad galėčiau atlikti savo darbo užduotis.					
Esu ištikimas (-a) organizacijai, kurioje dirbu, ir neketinu jos palikti ateityje.					
Aš visada stengiuosi aktyviai dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje.					
Jei reikės, esu linkęs (-usi) priimti pasiūlymą pakeisti darbo vietą organizacijos viduje.					
Manau, kad turiu galimybę būti paaukštintas (-a), jei sunkiai dirbsiu šioje organizacijoje.					
Manau, kad ši organizacija pakankamai atlygina savo darbuotojams už jų pastangas.					

5. Jūsų darbo stažas:

- Mažiau nei 1 metai
- 1-5 m.
- 6-10 m.
- 11 – 20 m.
- 21 m. ir daugiau

6. Jūsų einamos pareigos dabartiniame darbe?

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

7. Sektorius, kuriam priklauso Jūsų organizacija:

- Viešasis
- Privatus
- Nekomercinis

8. Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- Gamyba

- Prekyba
- Finansai
- Informacinės technologijos
- Švietimas, ugdymas
- Viešasis administravimas
- Sveikatos priežiūra
- Kultūra
- Logistika
- Kitas variantas_

9. Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis:

- labai maža (1 - 9 darbuotojai)
- maža (10 - 49 darbuotojai)
- vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
- didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

10. Jūsų amžius:

- Įrašyti_

11. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita_

12. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kitas variantas_

13. Jūsų šeimyninė situacija:

- Gyvenu vienas
- Gyvenu poroje
- Gyvenu šeimoje su išlaikytiniais (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.)
- Kitas variantas_

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE

2 priedas. Tyrimo duomenys

Motyv	Mean		4,8794	,06667
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,7480	
	Mean	Upper Bound	5,0109	
	5% Trimmed Mean		4,9067	
	Median		4,8947	
	Variance		,902	
	Std. Deviation		,94988	
	Minimum		1,47	
	Maximum		6,63	
	Range		5,16	
	Interquartile Range		1,53	
	Skewness		-,355	,171
	Kurtosis		-,046	,340
	Darblv	Mean		3,5991
95% Confidence Interval for		Lower Bound	3,5035	
Mean		Upper Bound	3,6946	
5% Trimmed Mean			3,6176	
Median			3,6087	
Variance			,476	
Std. Deviation			,69014	
Minimum			1,48	
Maximum			4,87	
Range			3,39	
Interquartile Range			1,00	
Skewness			-,279	,171
Kurtosis			-,421	,340
Islaikym		Mean		3,6153
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,5364	
	Mean	Upper Bound	3,6942	
	5% Trimmed Mean		3,6192	
	Median		3,5667	
	Variance		,325	
	Std. Deviation		,57027	
	Minimum		1,97	
	Maximum		4,83	
	Range		2,87	
	Interquartile Range		,90	
	Skewness		,002	,171
	Kurtosis		-,381	,340

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,575	,573	,45097

a. Predictors: (Constant), Islaikym

b. Dependent Variable: Darblv

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55,331	1	55,331	272,064	,000 ^b
	Residual	40,879	201	,203		
	Total	96,210	202			

a. Dependent Variable: Darblv

b. Predictors: (Constant), Islaikym

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	,281	,204		1,380	,169	-,120	,683
Islaikym	,918	,056	,758	16,494	,000	,808	1,027

a. Dependent Variable: Darblv

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 ^a	,334	,331	,77716

a. Predictors: (Constant), Islaikym

b. Dependent Variable: Motyv

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,860	1	60,860	100,766	,000 ^b
	Residual	121,400	201	,604		
	Total	182,260	202			

a. Dependent Variable: Motyv

b. Predictors: (Constant), Islaikym

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,400	,351		3,989	,000	,708	2,092
Islaikym	,963	,096	,578	10,038	,000	,773	1,152

a. Dependent Variable: Motyv

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,194	,190	,62104

a. Predictors: (Constant), Motyv

b. Dependent Variable: Darblv

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,685	1	18,685	48,445	,000 ^b
	Residual	77,525	201	,386		
	Total	96,210	202			

a. Dependent Variable: Darblv

b. Predictors: (Constant), Motyv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2,037	,229		8,907	,000	1,586	2,488
Motyv	,320	,046	,441	6,960	,000	,229	,411

a. Dependent Variable: Darblv

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7
 Y : Islaikym
 X : DarbIv
 M : Motyv
 W : NuotInt

Sample
Size: 203

Coding of categorical W variable for analysis:

NuotInt	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

OUTCOME VARIABLE:

Motyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4615	,2130	,7281	10,6645	5,0000	197,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9574	,7322	2,6735	,0081	,5135	3,4013
DarbIv	,8141	,2034	4,0027	,0001	,4130	1,2152
W1	-,0605	,9849	-,0614	,9511	-2,0028	1,8819
W2	1,3316	,8458	1,5744	,1170	-,3363	2,9995
Int_1	,0109	,2679	,0409	,9674	-,5173	,5392
Int_2	-,3756	,2344	-1,6021	,1107	-,8379	,0867

Product terms key:

Int_1	:	DarbIv	x	W1
Int_2	:	DarbIv	x	W2

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

X*W	R2-chng	F	df1	df2	p
	,0187	2,3447	2,0000	197,0000	,0985

Focal predict: DarbIv (X)
Mod var: NuotInt (W)

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

NuotInt	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,8141	,2034	4,0027	,0001	,4130	1,2152
2,0000	,8250	,1743	4,7325	,0000	,4812	1,1688
3,0000	,4385	,1166	3,7614	,0002	,2086	,6684

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

Model : 1

Y : Islaikym
X : DarbIv
W : NuotInt

Sample

Size: 203

Coding of categorical W variable for analysis:

NuotInt	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

OUTCOME VARIABLE:

Islaikym

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7718	,5956	,1349	58,0289	5,0000	197,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3868	,3151	4,4014	,0000	,7655	2,0082
DarbIv	,6220	,0875	7,1066	,0000	,4494	,7946
W1	-,6980	,4239	-1,6468	,1012	-1,5339	,1379
W2	,2636	,3640	,7241	,4698	-,4542	,9814
Int_1	,1928	,1153	1,6723	,0961	-,0346	,4201
Int_2	-,0826	,1009	-,8183	,4142	-,2815	,1164

Product terms key:

```
Int_1 : DarbIv x W1
Int_2 : DarbIv x W2
```

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0191	4,6539	2,0000	197,0000	,0106

```
-----
Focal predict: DarbIv (X)
Mod var: NuotInt (W)
```

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

NuotInt	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,6220	,0875	7,1066	,0000	,4494	,7946
2,0000	,8148	,0750	10,8605	,0000	,6669	,9628
3,0000	,5395	,0502	10,7526	,0000	,4405	,6384

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  DarbIv NuotInt Islaikym .
BEGIN DATA.
  2,8539 1,0000 3,1621
  3,6087 1,0000 3,6316
  4,3913 1,0000 4,1184
  2,8539 2,0000 3,0142
  3,6087 2,0000 3,6292
  4,3913 2,0000 4,2669
  2,8539 3,0000 3,1900
  3,6087 3,0000 3,5972
  4,3913 3,0000 4,0194
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  DarbIv WITH Islaikym BY NuotInt .
```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

```
Model : 1
Y : Islaikym
X : DarbIv
W : Kartos
```

Sample
Size: 201

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

OUTCOME VARIABLE:

Islaikym

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7822	,6118	,1291	61,4737	5,0000	195,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3677	,2132	6,4158	,0000	,9473	1,7881
DarbIv	,6308	,0614	10,2671	,0000	,5096	,7519
W1	,4764	,2999	1,5884	,1138	-,1151	1,0679
W2	-1,1688	,4076	-2,8678	,0046	-1,9727	-,3650
Int_1	-,1424	,0838	-1,6998	,0908	-,3076	,0228
Int_2	,3076	,1079	2,8510	,0048	,0948	,5204

Product terms key:

Int_1	:	DarbIv	x	W1
Int_2	:	DarbIv	x	W2

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0363	9,1240	2,0000	195,0000	,0002

Focal predict: DarbIv (X)
Mod var: Kartos (W)

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

Kartos	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,6308	,0614	10,2671	,0000	,5096	,7519
2,0000	,4884	,0569	8,5787	,0000	,3761	,6007
3,0000	,9384	,0887	10,5793	,0000	,7635	1,1133

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

DarbIv Kartos Islaikym .

BEGIN DATA.

2,8400	1,0000	3,1591
3,6087	1,0000	3,6440
4,3913	1,0000	4,1376
2,8400	2,0000	3,2312
3,6087	2,0000	3,6066
4,3913	2,0000	3,9889
2,8400	3,0000	2,8639
3,6087	3,0000	3,5853
4,3913	3,0000	4,3197

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

DarbIv WITH Islaikym BY Kartos .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Motyv
X : DarbIv
W : Kartos

Sample
Size: 201

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

OUTCOME VARIABLE:

Motyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4963	,2463	,7017	12,7430	5,0000	195,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7995	,4971	3,6201	,0004	,8191	2,7798
DarbIv	,8829	,1433	6,1634	,0000	,6004	1,1655
W1	2,1864	,6994	3,1263	,0020	,8071	3,5657
W2	-,3317	,9504	-,3490	,7275	-2,2060	1,5427
Int_1	-,6368	,1953	-3,2607	,0013	-1,0220	-,2517
Int_2	,0468	,2516	,1858	,8528	-,4494	,5430

Product terms key:

Int_1	:	DarbIv	x	W1
Int_2	:	DarbIv	x	W2

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0523	6,7668	2,0000	195,0000	,0014

Focal predict: DarbIv (X)
Mod var: Kartos (W)

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

Kartos	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,8829	,1433	6,1634	,0000	,6004	1,1655
2,0000	,2461	,1328	1,8539	,0653	-,0157	,5079
3,0000	,9297	,2068	4,4950	,0000	,5218	1,3376

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

DarbIv	Kartos	Motyv	.
BEGIN DATA.			
2,8400	1,0000	4,3070	
3,6087	1,0000	4,9858	
4,3913	1,0000	5,6768	
2,8400	2,0000	4,6848	
3,6087	2,0000	4,8740	
4,3913	2,0000	5,0666	
2,8400	3,0000	4,1082	
3,6087	3,0000	4,8228	
4,3913	3,0000	5,5504	

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

DarbIv WITH Motyv BY Kartos .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Islaikym
X : DarbIv
M : Motyv

Sample
Size: 203

OUTCOME VARIABLE:
Motyv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4407	,1942	,7307	48,4447	1,0000	201,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6964	,3193	8,4439	,0000	2,0667	3,3261
DarbIv	,6066	,0871	6,9602	,0000	,4347	,7784

Standardized coefficients

	coeff
DarbIv	,4407

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	DarbIv
constant	,1020	-,0273
DarbIv	-,0273	,0076

OUTCOME VARIABLE:
Islaikym

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,8055	,6488	,1154	184,7275	2,0000	200,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8705	,1477	5,8940	,0000	,5792	1,1617
DarbIv	,5165	,0386	13,3904	,0000	,4405	,5926
Motyv	,1815	,0280	6,4773	,0000	,1263	,2368

Standardized coefficients

	coeff
DarbIv	,6251
Motyv	,3024

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	DarbIv	Motyv
constant	,0218	-,0030	-,0021
DarbIv	-,0030	,0015	-,0005
Motyv	-,0021	-,0005	,0008

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	3,4050	1,0000	199,0000	,0665

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

OUTCOME VARIABLE:
Islaikym

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7584	,5751	,1389	272,0642	1,0000	201,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3599	,1392	9,7689	,0000	1,0854	1,6344
DarbIv	,6266	,0380	16,4944	,0000	,5517	,7016

Standardized coefficients

	coeff
DarbIv	,7584

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	DarbIv
constant	,0194	-,0052
DarbIv	-,0052	,0014

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

	Motyv	Islaikym
Motyv	1,0000	,0000
Islaikym	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6266	,0380	16,4944	,0000	,5517	,7016	1,0989
	,7584						

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5165	,0386	13,3904	,0000	,4405	,5926	,9058
	,6251						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Motyv	,1101	,0322	,0556	,1823

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Motyv	,1931	,0540	,1009	,3136

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Motyv	,1333	,0373	,0689	,2163

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

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