



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Paulina Viktažentytė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**Vidinio darbdavio įvaizdžio ryšys su darbuotojų savimotyvacija, įsitraukimu
bei ketinimu išeiti iš darbo**

Inner Employer Image
Relationship with Self-motivation, Engagement and Intention to Leave the Job

Darbo vadovas: doc. Dr. V. Tamaševičius

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 3 |
| 1. TEORINĖS VIDINIO DARBDAVIO RYŠIO SU SAVIMOTYVACIJA, ĮSITRAUKIMU IR KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO PRIELAIDOS..... | 5 |
| 1.1 Savimotyvacija..... | 5 |
| 1.1.1 Vidinė motyvacija ir savimotyvacija..... | 5 |
| 1.1.2 Emocinis intelektas ir jo sąsaja su savimotyvacija..... | 6 |
| 1.1.3 Savimotyvacijos ir emocinio intelekto reikšmė organizacijose..... | 9 |
| 1.1.4 Savimotyvacijos ugdymo būdai..... | 12 |
| 1.2 Darbdavio įvaizdis..... | 13 |
| 1.2.1 Organizacijos įvaizdis..... | 13 |
| 1.2.2 Vidinis darbdavio įvaizdis..... | 14 |
| 1.3 Darbuotojų įsitraukimas | 16 |
| 1.4 Darbuotojų įsitraukimo reikšmė organizacijose..... | 17 |
| 1.5 Ketinimas išeiti iš darbo..... | 19 |
| 1.6 Vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo teorinės sąsajos..... | 20 |
| 2. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO RYŠIO SU DARBUOTOJŲ SAVIMOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJA BEI KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO TYRIMAS..... | 22 |
| 2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės | 22 |
| 2.2 Tyrimo procedūra ir instrumentai..... | 24 |
| 2.3 Rezultatų analizė..... | 26 |
| 3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO RYŠIO SU DARBUOTOJŲ SAVIMOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJA BEI KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATAI..... | 28 |
| 3.1 Tyrimo dalyviai..... | 28 |
| 3.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimas..... | 30 |
| 3.3 Savimotyvacijos įvertinimas..... | 33 |
| 3.4 Įsitraukimo vertinimas..... | 35 |
| 3.5 Ketinimo išeiti iš darbo vertinimas..... | 36 |
| 3.6 Vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos..... | 37 |
| 3.7 Vidinio darbdavio įvaizdžio moderacija savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsajai..... | 39 |
| 3.8 Įsitraukimo mediacija savimotyvacijos sąsajai su ketinimu išeiti iš darbo..... | 40 |
| 3.9 Vidinio darbdavio įvaizdžio moderacija savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsajai bei įsitraukimo mediacija savimotyvacijos sąsaja su ketinimu išeiti iš darbo..... | 41 |
| 4. REZULTATŲ APIBENDRINIMAS..... | 43 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS..... | 45 |
| LITERATŪROS ŠALTINIAI..... | 47 |
| SANTRAUKA..... | 53 |
| SUMMARY..... | 55 |
| PRIEDAI..... | 57 |

IVADAS

Pažvelgus į dabartinę Lietuvos darbo rinką galima pastebėti, kad vis daugiau darbuotojų yra atrenkami ne pagal įgytas žinias, o pagal patirtį ir asmenines savybes, kurios atitinka kompanijos vertybes (Sagaitytė, 2019). Darbo rinka tampa vis konkurencingesnė ir darbdaviai turi pasiūlyti geriausią darbo vietą, tam, kad pritrauktų ir išlaikytų talentus, kurie pasiekia gerus darbo rezultatus. Apžvelgus įvairių teoretikų darbus patrauklaus darbdavio sąvoka yra suprantama, kaip funkcinų, ekonominių ir psichologinių naudų rinkinys, kuris yra pateikiamas potencialiems darbuotojams. Šiomis naudomis stengiamasi formuoti organizacijos išskirtinumą ir konkurencingumą darbo rinkoje. Patrauklaus darbdavio įvaizdį turinčios organizacijos lengviau patraukia potencialaus kandidato dėmesį (Bakanauskienė ir kt., 2017, cit. pagal Uncles & Maroko, 2005). Pritraukus tinkamus darbuotojus svarbu puoselėti jų įsitraukimą į darbą. Įsitraukę darbuotojai yra atidesni ir yra labiau emociškai prisirišę prie savo darbo vietų, kas padeda pasiekti tiek geresnius rezultatus, tiek išlaikyti ir patį darbuotoją (Shuck ir kt., 2011).

Ne mažiau svarbu yra kalbėti ir apie darbuotojų emocinę būseną. Tyrimais pastebimas, kad emocinis intelektas savo svarba nenusileidžia (net ir lenkia) kognityviniam intelektui, nes emocijų kontrolės dėka galime adekvačiai reaguoti įvairiose situacijose ir suprasti kitų asmenų vidines būsenas. Būtent per emocijų supratimą vadovai ir gali „priėti“ prie savo darbuotojų, tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį. Todėl yra aktualu analizuoti emocinių aspektų, šio tyrimo atveju savimotyvacijos, reikšmę organizacijoms, nes tik taip galime suprasti, kaip darbuotojų rezultatus paveikia jų emocinės žinios ir gebėjimas tas žinias panaudoti. Vis dėlto, verslui yra svarbus pelnas, kuris pasiekiamas darbuotojų dėka, o darbuotojai yra žmonės, kurie turi jausmus ir yra valdomi įvairių emocijų.

Šiame darbe iš emocinių komponentų daugiausiai dėmesio bus skiriama savimotyvacijai. Savimotyvacija yra emocinio intelekto sudedamoji dalis (Goleman, 2011), todėl neina kalbėti apie ją pilnai neišnagrinėjus emocinio intelekto sąvokos ir jo poveikio organizacijoms. Pats savimotyvacijos konstruktas literatūroje nėra plačiai išnagrinėtas, į jį daugiau žiūrima, kaip į emocinio intelekto ar vidinės motyvacijos komponentą, tačiau plačiai kalbama apie akivaizdžią savimotyvacijos naudą. Todėl ir yra įdomu išsiaiškinti tiesioginę sąsają būtent tarp savimotyvacijos ir įsitraukimo bei ketinimo išeiti iš darbo. Tuo pačiu išsiaiškinti kaip vidinis darbdavio įvaizdis yra susijęs su minėtomis sąsajomis. Kadangi būtent vidinis darbdavio įvaizdis ir apsprendžia, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje, kas nugala į darbuotojo emocijas, kurias, kaip ir minėta, yra labai svarbu suprasti ir mokėti kontroliuoti siekiant geriausių rezultatų.

Darbo tikslas. Šio darbo tikslas yra apžvelgus literatūrą surasti teorines sąsajas tarp vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo bei tas teorines sąsajas pagrįsti atlikus tyrimą praktiškai.

Darbo uždaviniai. Tam, kad būtų galima pasiekti tikslo visas darbas yra suskaidytas į tris pagrindinius etapus: literatūros analizė, tyrimo metodika ir gauti tyrimo rezultatai.

Kiekvienam iš jų yra išskiriami atskiri žingsniai.

1. Literatūros analizė:

- išnagrinėti savimotyvacijos konstrukta ir jos poveikį organizacijoms;
- išnagrinėti vidinio darbdavio įvaizdžio konstrukta ir jo poveikį organizacijų veikloje;
- išnagrinėti įsitraukimo konstrukta ir jo poveikį organizacijų veikloje;
- išnagrinėti ketinimo išeiti iš darbo konstrukta ir jo svarbą organizacijos;
- aptarti randamas sąsajas literatūroje tarp anksčiau išvardintų konstruktu.

2. Tyrimo metodika:

- nustatyti tyrimo modelį ir pagal literatūros analizę iškelti hipotezes tyrimo modeliui;
- išrinkti tinkamiausią tyrimo metodą ir parinkti tinkamus instrumentus tyrimui atlikti;
- aprašyti tyrimo eigą ir kriterijus, kurie bus taikomi rezultatų analizės dalyje.

3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė:

- išanalizuoti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal demografinius klausimus;
- išanalizuoti kiekvieno iš konstruktu stiprumą pagal demografinius aspektus;
- ieškoti tarpusavio sąsaju tarp vidinio darbdavio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo;
- aptarti gautus rezultatus ir juos palyginti su kitu autoriu darbuose gautais rezultatais.

1. TEORINĖS VIDINIO DARBDAVIO RYŠIO SU SAVIMOTYVACIJA, ĮSITRAUKIMU IR KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO PRIELAIDOS

1.1 Savimotyvacija

Savimotyvacija yra viena iš pagrindinių žmogaus varų ir yra susijusi su asmens polinkiu kelti sau tikslus ir atkakliai siekti tų tikslų įgyvendinimo (Dishman & Ickes, 1981). Dėl šios priežasties tampa itin aktualu išnagrinėti savimotyvacijos pasireiškimą ir jos ugdymo galimybes. Pagrindiniai savimotyvacijos elementai yra:

- lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių įvairiose situacijose (prisitaikymas);
- gebėjimas kontroliuoti savo emocijas, gebėjimas slopinti neigiamas/nepageidaujamąs emocijas (emocijų kontrolė);
- iniciatyvumas;
- aukščiausio potencialo siekimas, noras atlikti darbą kuo įmanoma geriau (tikslų siekimas);
- gebėjimas kontroliuoti ir parodyti savo emocijų pastovumą ir užtikrinti savo elgesio sąžiningumą (patikimumas);
- optimizmas – pozityvus / teigiamas požiūris į gyvenimą (Kalinina, 2013).

Pagal išvardintus elementus galima suprasti, kad į savimotyvaciją yra žiūrima iš dviejų pagrindinių perspektyvų - kaip emocinio intelekto sudedamąją dalį arba kaip vidinės motyvacijos formą (Šavareikienė, 2011). Todėl tolesnėje literatūros apžvalgoje bus plačiau išnagrinėti šie abu aspektai ir jų tiesioginė sąsaja su savimotyvacija.

1.1.1 Vidinė motyvacija ir savimotyvacija

Dažnai vidinė motyvacija literatūroje yra analizuojama per kognityvinės analizės teorinę prizmę. Pasak šios teorijos vidinė motyvacija yra įgimtas reiškinys, kuris esant palankioms aplinkybėms pasireiškia pas kiekvieną iš mūsų. Būtent vidinė motyvacija yra pagrindinė vara ieškoti naujų būdų, iššūkių, mokytis ir stengtis atskleisti savo pilną potencialą (Harter, 1978). Ne tik palankios sąlygos yra svarbios vidinės motyvacijos pasireiškimui, bet ir apskritai priežasties suvokimas, vidinė analizė. Šioje vietoje labai svarbu, kad vidinė motyvacija būtų lydima autonomiškumo pojūčio, kuris padeda suvokti tas vidines priežastis (deCharms, 1968).

Ne mažiau svarbu tampa suprasti ir kaip vidinė motyvacija nugula darbinėje aplinkoje. Armstrong (1988) teigimu vidinė motyvacija yra veiksniai, kurie yra generuojami kiekvieno asmens viduje, kurie padeda veikti būtent konkrečia kryptimi. Šioje vietoje tampa svarbu asmeniniai pasiekimai, gaunama atsakomybė ir pasitenkinimas darbu. Vidinė motyvacija suvokiama, kaip pagrindinė vara siekiant gerinti atliekamą veiklą ir jausti pilną pasitenkinimą darbu. Vidinę motyvaciją didina pasiektas rezultatas, pačio darbo reikšmingumas ir dalykinė komunikacija (cit. pagal Lukičiova, 2004, Šavareikienė, 2011). Todėl labai svarbu, kad darbdaviai

komunikuotų su savo darbuotojais - taip jie galės geriau įvertinti darbuotojų pasitenkinimą atliekamomis užduotimis ir lengviau suprasti ar darbuotojai jaučiasi motyvuoti bei tinkamiausiai nustatyti sekančius tikslus. Būtent tik iš vidaus motyvuoti darbuotojai nuoširdžiai stengiasi ir pasiekia geriausias rezultatus (Deci & Flaste, 1995).

Viena iš vidinės motyvacijos modifikacijų yra savimotyvacija, kuri apima darbuotojų savimonę ir suvokimą (tiek ir pačios vidinės motyvacijos būties), kuri galima ugdyti. Apskritai savimotyvaciją galima apibrėžti kaip individo paskatų visumą, kai yra stengiamasi sužadinti turimą vidinę energiją, kuri padeda atlikti užduotis ir pasiekti jaučiamų asmeninių poreikių (Šavareikienė, 2011). Būtent vidinės energijos sužadinimas yra pagrindinė savimotyvacijos ir vidinės motyvacijos jungtis.

Lyginant vidinę motyvaciją su savimotyvacija galima pastebėti tiek tarpusavio sąsajų, tiek ir išskirtinumų. Prieš tai minėti aspektai apie vidinę motyvaciją labiau pabrėžė tai, kad tokio tipo motyvacija yra paveikiama aplinkybių ir yra įgimta, o būtent savimotyvacijos aspektas gali būti ugdomas ir stiprinamas. Tuo labiau, kad asmenys, pasižymintys stipria vidine motyvacija būtent per norimų rezultatų pasiekimą geba išsiugdyti savimotyvaciją. Tuo tarpu pasižymintys silpna vidine motyvacija gali būti supažindinami su savimotyvacijos taikymo būdais ir taip ugdomi, tačiau būtent žemas vidinės motyvacijos turėjimas mažina jų aktyvumą savimotyvacijos vartojime (Deci & Ryan, 1985).

Kaip vienas iš panašumų tarp abiejų motyvacijos tipų yra darbo svarba ir reikšmingumas - svarbu tampa identifikuoti darbuotojų siekius, interesus ir poreikius (Samoukina, 2006) ir suteikti darbuotojams autonomiją. Būtent autonomija yra viena iš sąlygų savimotyvacijos pasireiškimui (Noe et al., 2003). Darbuotojams yra labai svarbu jausti savo darbdavio pasitikėjimą ir laisvę ieškant tinkamiausių būdų rezultatui pasiekti. Jaučiant autonomiją galima laisvai eksperimentuoti ir išbandyti netradicinius problemų sprendimo būdus, keltis sau didesnius iššūkius, kurie ir atneša norimą rezultatą. Motyvacijos atžvilgiu autonomija žaidžia svarbų vaidmenį, kadangi skatina vidinius jausmus ir padeda susiformuoti asmeninės atsakomybės pojūtį, kuris didina pasitenkinimą darbu.

1.1.2 Emocinis intelektas ir jo sąsaja su savimotyvacija

Skirtingi teoretikai emocinį intelektą (EI) apibrėžia per skirtingas prizmes. Pagal Myers ir Salovey (1997) emocinis intelektas yra apibrėžiamas, kaip gebėjimas suvokti, įvertinti ir išreikšti emocijas tikslingai; gebėjimas generuoti jausmus, kurie „atlaisvina“ mintis; gebėjimas suvokti emocijas ir jas valdyti, vardan emocinio ir intelektualinio augimo. Goleman (2011) emocinį intelektą laiko įgūdžių rinkiniu, kuris apima gebėjimą motyvuoti save, kontroliuoti savo elgesį ir jausmus sudėtingais momentais, kontroliuoti impulsus ir lūkesčius dėl atlygio gavimo už

nuopelnus, reguliuoti savo nuotaiką, kontroliuoti nerimo poveikį mąstymui, reguliuoti empatiškumą. Galiausiai, Eketu ir Ayon (2017) emocinį intelektą apibrėžia per gebėjimą mokytis, suprasti ir taikyti emocines žinias ir įgūdžius (Masaldzhiyska, 2019). Pagal J.N. Hall (2005) modelį emocinis intelektas susidaro iš emocinio sąmoningumo, savo emocijų valdymo, savimotyvacijos, empatijos ir kitų žmonių emocijų atpažinimo. Apžvelgus skirtingų autorių tyrimus, emocinį intelektą galime apibrėžti, kaip gebėjimą atpažinti ir kontroliuoti savo emocijas.

Natūralu, kad esant daugybei skirtingų požiūrių, apibrėžiančių emocinį intelektą, atsirado ir daugiau nei vienas modelis, aiškinantis emocinio intelekto sandarą. Kansesan ir Fauzan (2019) apžvelgę emocinio intelekto modelių literatūrą nustatė, kad visus modelius galima suskirstyti į tris pagrindines emocinio intelekto aiškinimo modelių grupes : sugebėjimų, bruožų ir mišrųjų emocinio intelekto modelius.

1 lentelė. Emocinio intelekto modeliai

| El modelis | Paaiškinimas | Autorius (-iai) |
|------------|--|--------------------------|
| Bruožų | EI yra susipynęs su savęs suvokimo gebėjimu ir elgesio tendencijomis. | Petrides & Fumham (2001) |
| Bruožų | EI yra sudarytas iš penkiolikos su emocijomis susijusių aspektų, išskaidytų pagal asmenybės dimensijas ir suskirstytų pagal keturis veiksniai: gerovę, savikontrolę, emocionalumą ir socialumą. | Petrides (2009) |
| Mišrusis | Į EI yra žiūrima, kaip į ne kognityvines galimybes, kompetencijas ir įgūdžius, kurie paveikia asmens sugebėjimui sėkmingai susidoroti su aplinkos reikalavimais ir įtaka. | Bar-On (1997) |
| Mišrusis | EI yra bet kokia asmeninė charakteristika, kuri nėra atstovaujama kognityvinio intelekto. Pradinis modelis susidaro iš 5 dimensijų (savivoka, savireguliacija, socialiniai įgūdžiai, empatija, savimotyvacija) ir 25 EI kompetencijų. Vėlesniame modelyje tobulino savo modelį ir sudarė jį iš 4 (savivoka, savęs valdymas, socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas) dimensijų ir 20 EI kompetencijų (Pvz. Į socialinį sąmoningumą įeina tokios kompetencijos, kaip : empatija, orientacija į paslaugas, organizacinis sąmoningumas). | Goleman (1998; 2001) |

Gebėjimų modelis yra svarbiausias ir labiausiai paveikęs vėlesnius EI aiškinimo modelius, todėl jį peržvelgsime detaliau. Emocinio intelekto gebėjimo modelis yra sudarytas iš keturių emocinius procesus apdorojančių protinių sugebėjimų, kurie yra sudėliojami atitinkama tvarka nuo pačių paprasčiausių iki didelių sugebėjimų reikalaujančių gabumų. Mayers ir Salovey (1997) modelyje EI susideda iš šių gebėjimų: suvokimo, emocijų išreiškimo ir įvertinimo, emocijų panaudojimo, siekiant palengvinti mąstymą, emocijų supratimo ir analizės, emocijų reguliavimo. Kiekvienas iš šių sugebėjimų turi keturis lygius, kurie yra išlygiuoti nuo paprasčiausių iki daugiausiai pažengusių. Autoriai teigia, kad emocinį intelektą galime padidinti, nes emociniam intelektui yra reikalingi kognityviniai gebėjimai, kurie didėja žmogui bręstant ir įgaunant žinių apie kitus ir aplinką. Taip pat EI galime didinti treniruojantis, atliekant specialius pratimus ar lankantis specializuotuose mokymuose (Kansesan & Fauzan, 2019). Vėlesniais metais Myers su kolegomis EI pradėjo aiškinti per „Mišrų emocinio intelekto modelį“. Pasak jo EI yra glaudžiai susijęs su dviem kitais moksliniais konceptais: emocijomis ir intelektu. Intelektas apima gebėjimą suprasti informaciją, o emocijos - koordinuoti atsaką į aplinką. Todėl, EI ir yra gebėjimas samprotauti apie emocijas ir gebėjimas pasitelkti emocijas ir emocinę informaciją samprotavimui asistuoti. Šis modelis įtraukia ir motyvus, socialinius stilius, su savimi susijusias savybes ir kitus bruožus, kurie nesusiję su pradiniu teoretikų požiūriu į emocijas ar emociniu samprotavimu (Myers, Roberts & Barsade, 2008).

Emocinis intelektas yra svarbus daugelyje mūsų gyvenimo aspektų. Skirtingi teoretikai jas analizavo įvairiuose tyrimuose (žr. 2 lentelė). Todėl negalime atskirti tik vienos srities, kurioje jis būtų svarbiausias ar turėtų didžiausią įtaką mūsų pasirinkimams. Tačiau šiame darbe dėmesys sutelktas į vieną iš aspektų – darbą.

2 lentelė. *Emocinio intelekto sąsajos su skirtingomis gyvenimo sritimis*

| Emocinio intelekto reikšmė |
|--|
| 1. Geresni socialiniai ryšiai vaikų tarpe. Paauglių ir vaikų tarpe pastebima, kad emocinis intelektas teigiamai koreliuoja su gerais socialiniais santykiais/ryšiais ir neigiamai su socialine deviacija. Tokie rezultatai gauti apklausus tiek pačius vaikus, tiek jų šeimos narius, draugus ir mokytojus. |
| 2. Geresni socialiniai santykiai suaugusiųjų tarpe. Tarp suaugusiųjų – aukštas EI lemia aukštesni ir geresni savęs suvokimą, aukštesnę socialinę kompetenciją ir mažesnę destruktivių tarpasmeninių strategijų naudojimą. |

| |
|---|
| <p>3. Aukšto EI asmenys yra suvokiami pozityviau aplinkinių. Aplinkiniai asmenys aukštu emociniu intelektu pasižyminčius žmones suvokia, kaip malonesnius, empatiškesnius, maloniau bendraujančius ir socialiai aktyvesnius nei žemo emocinio intelekto asmenis.</p> |
| <p>4. Geresni intymūs santykiai ir santykiai šeimoje. Tyrimai parodė, kad EI koreliuoja su kai kuriais aspektais, susijusiais su šeimos ryšiais ir intymiais santykiais.</p> |
| <p>5. Geresni akademiniai pasiekimai. Pagal duomenis, gautus iš mokytojų, emocinis intelektas koreliuoja su aukštais akademiniais pasiekimais, bet nebūtinai su aukštesniais balais (pažymiais).</p> |
| <p>6. Geresni socialiniai santykiai darbo ir derybų metu. EI koreliuoja su geresniais darbo rezultatais, geresniu darbo atlikimu, didesniais derybų pasiekimais.</p> |
| <p>7. Geresnė psichologinė gerovė. Emocinis intelektas koreliuoja su aukštesniu pasitenkinimu gyventi ir pasitikėjimu savimi. Taip pat EI rodo žemą depresijos lygį.</p> |

Šaltinis: Myers, Roberts & Barsade, 2008

1.1.3 Savimotyvacijos ir emocinio intelekto reikšmė organizacijose

Šiame darbe savimotyvaciją nuspręsta matuoti, kaip emocinio intelekto sudedamąją dalį, todėl siekiant suprasti jos naudą organizacijų veikloje šiame skyriuje bus apžvelgta bendra EI nauda organizacijoms. Organizacijose emocinis intelektas yra nemažiau svarbus rodiklis nei ir IQ. EI tampa nepaprastai svarbus priimant įvairius sprendimus ir sprendžiant problemas, kuriose reikia išlikti nešališkiems, priimti racionalius sprendimus. Tyrimais pastebėta, kad EI yra gyvybiškai svarbus verslui, žmogaus elgesiui, darbo kokybei, įsitraukimui ir verslo moralumui bendrąja prasme. Pastebėta, kad emocijos žmonių mąstymą paveikia labiau nei intelektiniai sugebėjimai. Tačiau, kai emociniai ir intelektiniai įgūdžiai yra derinami jie paveikia mąstymą, elgesį ir darbuotojų veiklos rezultatus labiau nei kuris iš šių komponentų pavieniui. Taip pat pastebėta, kad psichinės struktūros, kurias valdo emocijos ir jausmai turi didesnę įtaką sprendimų priėmimui nei logika ir protas (Paunov, 2010). Emocinis intelektas leidžia atpažinti savo emocijas, jas valdyti, ir tuo pat metu atpažinti kitų emocijas. Emocinis intelektas yra lemiamas organizacijos efektyvumo kriterijus ir turėtų būti taikomas organizacijų vadovams ir lyderiams (Goleman, 1995).

Masaldzhiyska (2019) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti emocinio intelekto poveikį vadovų darbo atlikimui (*angl. „performance“*). Emociniai įgūdžiai išugdo kitų žmonių jausmų suvokimą ir gebėjimą valdyti konfliktus. Organizacijose vadovams svarbu atpažinti savo darbuotojų neigiamas emocijas (ypatingai patiriamą stresą), nes jos kenkia darbo procesui ir gali tapti kliūtimi siekiant pagerinti darbo atlikimą. Taip yra todėl, nes žmonės, darbo metu patiriantys stresą, praranda vaizduotę, jų mąstymas tampa ribotos apimties, sutrinka kūrybiškas mąstymas. Stresas mažina jų gebėjimą suvokti jausmus, verbalines ir neverbalines

žinutes, ateinančias iš aplinkinių. Darbuotojai, turintys žemą emocinį intelektą, susiduria su tokiais požymiais kaip „vidinis užsidarymas“, empatijos ir jautrumo stoka. Tuo tarpu darbuotojai, turintys aukštą emocinį intelektą, turi gebėjimą greitai suvokti neigiamų jausmų atsiradimą ir sumažinti jų įtaką veiksams ir sprendimams.

Masaldzhiyska (2019) savo darbe taip pat pastebėjo emocinio intelekto ir lyderystę lemiančių komponentų sąsajas vadovų tarpe (žr. 3 lentelė). Pagal lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad aukštas emocinio intelekto laipsnis labiausiai jaučiamas tarp savimotyvacijos, empatijos ir socialinių įgūdžių komponentų. Tai rodo, kad vadovai su aukštu EI yra labiau motyvuoti ir geba kitus motyvuoti darbui, yra empatiški ir atpažįsta kitų darbuotojų emocijas ir turi stiprius socialinius įgūdžius, kurie reikšmingi sprendžiant konfliktus. Apskritai savimotyvacija yra ir viena iš lyderio savybių, kuri dažniausiai yra labai pageidaujama ieškant naujų darbuotojų. Ne visi darbuotojais gali būti lyderiais, tačiau labai svarbu tampa, kad visi lyderiai galėtų būti gerais darbuotojais, nes būtent nuo lyderių priklauso grupės darbas bei rezultatai (Kalinkina, 2013). Taigi, galime pastebėti, kokį svarbų vaidmenį savimotyvacija vaidina organizacijų lyderių tarpe. Ypatingai, kai didėjant vadovų emociniam intelektui gerėja ir darbuotojų darbo atlikimas.

3 lentelė. *emocinio intelekto ir lyderystę lemiančių komponentų sąsajos tarp vadovų*

| Emocinio intelekto laipsnis | | | |
|------------------------------------|------------|--------------|----------|
| Komponentai | Aukštas EI | Vidutinis EI | Žemas EI |
| Savęs supratimas | 40,8% | 36.9% | 22.4% |
| Savikontrolė | 46.3% | 36.9% | 16.9% |
| Savimotyvacija | 70.4% | 22.7% | 6.9% |
| Empatija | 68% | 23.1% | 8.8% |
| Socialiniai įgūdžiai | 75.3% | 17.8% | 6.9% |

Šaltinis: Masaldzhiyska atliktas tyrimas, 2019

Kalbant apie tarpasmeniniu santykius emocinis intelektas tampa ypatingai reikšmingas kaip vadovavimo veiksnys. Šioje vietoje vienodai svarbūs yra ir tie darbuotojai, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais ir tie, kurie dirba su procesais administracijose (ofisuose). Tiesiogiai bendraujantiems su klientais darbuotojams emocinis intelektas yra svarbus gerinant organizacinę veiklą, darant įtaką kitiems kolegoms, dirbantiems su pirkėjais. Pavyzdžiui, aukštesnio emocinio intelekto darbuotojai gali paveikti kitus savo kolegas maloniau bendrauti su klientais, skatinti juos efektyviau atlikti darbus, kas gerina organizacijos rezultatus. Todėl labai svarbu pasirūpinti darbuotojų emocinių įgūdžių lavinimu. Tyrimais nustatyta

(Furnham,2009), kad emocinio intelekto ugdymo programos didina tiek emocinį intelektą, tiek pardavėjų (angl. „salespeople“) darbo rezultatus (Kearney et al., 2017).

Į klientą orientuotos įmonės, kurios į įdarbinimą žiūri, kaip strateginę veiklą, priimant į darbą naujus darbuotojus, kaip vieną iš esminių kriterijų turėtų iškelti emocinio intelekto kompetenciją. Taip įmonės galėtų lengviau atrinkti kandidatus, kurie yra tinkami bendrauti su klientais ir atmesti netinkamus kandidatus (cit. plg. Austinas ir kt., 2004). Tokio pobūdžio testus rekomenduojama atlikti atrankos proceso pradžioje, nes taip sutaupoma laiko kaštų, taip pat netinkami kandidatai nepatenka į tolimesnį įdarbinimo proceso etapą (Batesonas ir kt., 2014). Tokie veiksmingi ir nebrangūs testai gali padėti užtikrinti, kad atrinkti kandidatai būtų kontroliuojantys savo emocijas ir gebėtų gerai atlikti darbą, susijusį su bendravimu su klientais.

Carmeli ir kt. (2009) teigia, kad tai emocinis intelektas didina pasitikėjimą savimi, pasitenkinimą gyvenimu, skatina teigiamų emocijų išraišką. Pozityvios nuotaikos darbuotojai yra labiau linkę suteikti pagalbą ir palaikymą. Kai darbuotojai jaučiasi emociškai saugūs ir palaikomi, jie rodo didesnę atsidavimą organizacijai, kurioje dirba. Darbuotojai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį geba suprasti organizacines normas ir taisykles bei išreiškia didesnę susidomėjimą darbo aplinka. Tokie darbuotojai yra labiau linkę parodyti altruistišką ir mandagų elgesį, o tai formuoja stiprią organizacinę kultūrą. Šioje vietoje itin svarbi yra savimotyvacija, nes būtent ji kertinis momentas kodėl atsiranda ryšys su susidomėjimu darbo aplinka, kas gali nulemti ir sąsają su organizacijos vidiniu darbdavio įvaizdžiu atsiradimą.

Majoka ir Khan (2017) tyrė moteriškos lyties vidurinės mokyklos mokytojų emocinį intelektą ir jo sąsaja su pasirodymu darbe/ darbo atlikimu. Vis labiau suprantama, kad be kitų įgūdžių ir savybių EI yra svarbi potencialaus darbo rezultatų sudedamoji dalis. Tyrime dalyvavo 210 moteriškos lyties mokytojų, kurių darbo stažas buvo 2-10 metų ir mokomi buvo 10-tų klasių mokiniai. Respondentės buvo parinktos atsitiktine tvarka iš 35 atsitiktinai parinktų vidurinių mokyklų. Tyrimo metu buvo naudotas emocinio intelekto testas (Schutte ir kt., 1998), pasitenkinimo darbu skalė (Warr, Cook ir Wall, 1979), organizacinio įsipareigojimo klausimynas (Mowday, Steers ir Porteris, 1979 m.) ir tęstinio įsipareigojimo skalė (Allen & Meyer, 1990). Šios priemonės ir mokinių pažymiai buvo naudojami apskaičiuoti kintamuosius, taip pat, kaip ir įsivertinimo formos įvertinti mokytojų darbo rezultatus. Buvo sukurtas teorinis modelis, leidžiantis EI numatyti darbo rezultatus per požiūrį į darbą, tai yra: pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir pasiekimų ketinimai (mokinių pažangumas). Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad emocinis intelektas nėra tinkamas atspirties taškas prognozuoti mokytojų pasirodymą darbe. Tačiau pastebėta, kad mokytojai, turintys aukštą emocinį intelektą, yra labiau patenkinti darbu nei mokytojai, turintys žemą EI. Taip pat mokytojų su aukštu emociniu intelektu mokiniai pasiekė geresnius akademinis įvertinimu. Tokie rezultatai parodo, kad emocinis

intelektas vis tiek daro didelę įtaką švietimo institucijoms, mokyklų administracijai ir mokytojams - įdarbinimo, mokymo, veiklos ir profesinio tobulėjimo metu.

Labai svarbus savimotyvacijos aspektas yra ryšys su žinių siekimo faktoriumi (Leščinskienė ir kt. 2005). Siekiant savo organizacijoje turėti žingeidžius darbuotojus, kurie ieško naujų sprendimų, imasi iniciatyvos ir noriai gilinsis į užduotis labai svarbu yra didinti ir skatinti jų norą siekti žinių. Būtent šioje vietoje savimotyvacija turi stipriausią rolę ir didinant darbuotojų savimotyvaciją galima pasiekti daug geresnių rezultatų ir skatinti darbuotojų teigiamą nuomonę apie savo atliekamą darbą.

Taigi, apžvelgus literatūrą pastebima, kad emocinis intelektas yra labai svarbus organizacijų veikloje tiek kalbant apie darbuotojus (jų motyvaciją, darbo atlikimą, pasiekimus), tiek apie paties verslo rezultatų pasiekimą, nes EI ir savimotyvacija yra vieni iš pagrindinių gerų veiklos rezultatų priežasčių.

1.1.4 Savimotyvacijos ugdymo būdai

Praeituose skyriuose plačiai aptarta savimotyvacijos nauda ir jos poveikis organizacijoms. Todėl aktualu tampa apžvelgti ir savimotyvacijos ugdymo galimybes, kurios gali padėti pasiekti dar aukštesnių veiklos rezultatų.

Ingham (2000) teigimu svarbu yra dirbti darbą apie kurį svajojate, tokiu būdu yra paprasčiausia didinti savimotyvaciją, nes darbas atliekamas noriai ir nereikia dėti papildomų pastangų ar versti save užsiimti veikla. Tuo tarpu nepasitenkinimas darbu mažina asmens savimotyvaciją ir inicijuoja žemus pasiekimus ir prastą darbo kokybę. Clegg (2000) teigimu savimotyvaciją galima didinti mokymosi būdu, pateikiant darbuotojams informaciją apie įvairių metodikų egzistavimą ir leidžianti jiems pasirinkti tinkamiausią. Šioje vietoje svarbus tampa apsisprendimo ir autonomiško sprendimo galimybės momentai. Savimotyvacija didėja tuomet, kai galime laisvai priimti sprendimus ir pasirinkti, koku būdu mums yra patogiausia priimti informaciją. Šiek tiek naujesniuose tyrimuose (Albrechtas, 2005) pradedama kalbėti apie psichologinius aspektus ir kad savimotyvacijos didinimui yra reikalingas poilsis, laikas sau. Dar vėlesniais tyrimais (Lin&Huang, 2018) sakoma, kad darbuotojų savimotyvacija reikia ugdyti per konstruktyvaus grįžtamojo ryšio suteikimą.

Dar vienas būdas, kaip didinti darbuotojų emocinį intelektą, tuo tarpu ir savimotyvaciją - panaudoti esamus darbuotojus, kurių emocinis intelektas yra aukštas ir kurie galėtų veikti, kaip vidiniai treneriai. Bande ir kt. (2015) nustatė, kad pardavėjai, turintys aukštą emocinį intelektą yra mažiau linkę patirti emocinį išsekimą ar išeiti iš darbo. Todėl emociškai intelektualūs pardavėjai linkę likti organizacijoje ilgiau nei tie, kurių emocinis intelektas yra žemesnis. Skatinant apmokyti darbuotojus su žemesniu emociniu intelektu ir didinti darbo

komandoje įgūdžius bei darbuotojų motyvaciją bendrovės galėtų poruoti tokius emociškai intelektualius darbuotojus su mažiau emociškai intelektualiais darbuotojais tam, padėti pastariesiems išmokti žinių apie emocijų kontroliavimą, tinkamą elgesį santykiuose su klientais.

1.2 Darbdavio įvaizdis

Ieškant geriausių darbuotojų yra nepaprastai svarbu, kokį įvaizdį įmonė yra susidariusi apie save. Apžvelgus kelių autorių apibrėžimus darbdavio įvaizdį galima apibūdinti per organizacijos, kaip darbdavio, darbo procesą, sukuriantį savitą įvaizdį tarp būsimų ir esamų darbuotojų (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Lievens, 2007). Darbdavio įvaizdžio kūrimas yra vienas iš ilgalaikių sprendimų, norint tapti patraukliu darbdaviu ir pritraukti bei išlaikyti geriausius ir talentingiausius darbuotojus (Kapoor, 2010; Tanwar & Prasad, 2016). Todėl darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžtas kaip tikslinė ilgalaikė strategija, skirta valdyti darbuotojų, potencialių darbuotojų ir susijusių suinteresuotų subjektų sąmoningumą ir suvokimą tam tikros organizacijos atžvilgiu (Deepa & Rupashree, 2017, cit. pagal Sullivan, 2014). Šiandieninėje darbo rinkoje vyksta didelė konkurencija tarp skirtingų darbdavių, ne tik siekiant pritraukti geriausius darbuotojus, bet ir norint išlaikyti jau esamus darbuotojus, todėl yra svarbu išanalizuoti kokia apskritai yra vidinio darbdavio įvaizdžio nauda organizacijoms ir kas sudaro organizacijos įvaizdį visuomenėje.

1.2.1 Organizacijos įvaizdis

Pirmąjį įspūdį apie organizaciją galima susidaryti lengvai – tai labai priklauso nuo jos įvaizdžio. Organizacijos įvaizdis vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų organizacijos sudėtyje, nes tai, ką aplinkiniai žino apie organizaciją paveikia jų reakcijas, nuostatas ir sprendimus organizacijos atžvilgiu. Organizacijos įvaizdis gali turėti įvairių teigiamų padarinių organizacijai ir jos pagrindiniams interesantams, tuo pačiu įvaizdis gali ir neigiamai pakreipti aplinkinių nuomonę apie ją (Lievens, 2017).

Organizacijos įvaizdis apibūdinamas kaip asociacijos apie organizaciją, sukurtos iš asmeninės patirties, girdėtų atsiliepimų, reklamų ir skelbimų (Lemmink ir kt., 2003). Kiti autoriai organizacijos įvaizdį apibrėžia, kaip daugiamačių konstrukta (Spector, 1961) arba įspūdžių sumą (Davies ir Chun, 2012), suvokimo rinkinį (Holzhauer, 1999), kurį sudaro suinteresuoti aplinkiniai. Peržvelgus šiuos apibrėžimus galima susidaryti nuomonę, kad organizacijos įvaizdis yra suinteresuotų aplinkinių nuomonė apie organizaciją, paremta subjektyvia patirtimi arba asmeninėmis nuostatomis.

Tiriant organizacijos įvaizdį yra svarbu suvokti ir patį procesą, kaip atitinkamas įvaizdis susidarė. Pirmiausia, yra išsiaiškinama apie įmonės įvaizdžio formavimosi procesą ir jo įtaką

virtotojų elgesiui (Martínez ir Pina, 2005). Tuomet, sukurtas supratimas apie „Bendrovės įvaizdžio formavimą“ leidžia vadovams koreguoti organizacijos politiką, siekiant pakeisti virtotojų elgesį į teigiamą etiniu ir socialiniu požiūriais, didinant pasitenkinimą, lojalumą ir pozityvų bendravimą (He and Mukherjee, 2009). 2015 metais atliktame įvaizdžio formavimo tyrime (Tran et at.) pastebėta, kad korporacijos įvaizdžio formavimo procesas susidaro iš:

- Darbuotojų ir pačios organizacijos požiūrio ir elgesio;
- Išorinės komunikacijos;
- Internetinės svetainės bruožų (išvaizda, naudojimasis);
- Organizacijos šūkio;
- Sukuriamo pasitikėjimo;
- Pavadinimo ir logotipo įsimenamumo.

Valdant organizaciją tampa svarbu įvertinti ir sukontroliuoti kiekvieną iš šių komponentų atskirai, siekiant suvaldyti aplinkinių susidaromą įvaizdį apie organizaciją. Taip pat, svarbu suprasti ir pagrindinius aspektus, darančius įtaką įvaizdžio formavimui :

- Vaizdinė išraiška;
- Teigiami jausmai;
- Aplinka;
- Internetinės išraiškos;
- Personalo/darbuotojų savybės ir išvaizda;
- Požiūris ir elgesys;
- Išoriniai ryšiai.

Laikui bėgant svarbu stiprinti visas įvaizdžio formavimo sritis bei su patirtimi atsižvelgti į išvardintus aspektus, norint sukurti nuoseklesnę įmonės reputaciją. Reputacija susideda iš penkių skirtingų lygių: supratimo, susipažinimo, palankumo, pasitikėjimo ir atstovavimo. Siekiant išlaikyti gerą įmonės reputaciją svarbus atsižvelgti į visus nurodytus lygius (Tran et at, 2015). Tai padaryti yra reikšminga, nes įmonės reputacija ir įvaizdis paveikia ne tik pačią įmonę tiesiogiai, bet ir darbuotoją. Darbuotojams tampa svaru, kaip aplinkiniai mato jų darbovietę ir kaip patys ją suvokia ne tik, kaip socialinį visuomenės narį, bet ir kaip darbdavį. Darbuotojo suvokimas įmonės, kaip darbdavio, įvaizdžio gali paveikti ne tik jo vidinę būseną ar nuostatas į darbo vietą, bet ir pasiekiamus darbo rezultatus ir darbuotojų motyvaciją.

1.2.2 Vidinis darbdavio įvaizdis

Organizacijos, kaip darbdavio, įvaizdis sukuria tvarius ryšius tarp organizacijos ir jos potencialių bei esamų darbuotojų. Tai paskatina vertybių kūrimas ir formavimas ne tik

individualiu ar įmonės lygmeniu, bet ir atsižvelgiant į visuomenėje vyraujančias vertybes (Deepa & Rupashree, 2017).

Apie darbuotojų svarbą ir jų pasitenkinimą darbu yra kalbama jau nuo seniai. Ambler ir Barrow (1996) teigė, kad kombinacija tarp funkcinų, ekonominių ir psichologinių naudų prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo. Remiantis esamų ir buvusių darbuotojų nuomonės tyrimais buvo pastebėta, kad visi šie trys aspektai, kurie pilnai apibrėžia darbuotojų poreikį darbo vietoje, yra vienodai svarbūs ir turi būti išpildyti, norint išlaikyti darbuotojus ir gerą darbdavio vardą (Gardner, Erhardt ir Martin-Rios, 2011). Patenkinti savo darbo vieta darbuotojai tampa tarsi savo organizacijos įvaizdžio „ambasadoriais“ / veidais, kurie prisideda ir prie bendro įmonės įvaizdžio kūrimo (Charbonnier-Voirin, Poujol, & Vignolles, 2017).

Tyrimais nustatyta, kad darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti savo organizacijos darbdavio įvaizdžiu yra labiau emociškai prisirišę prie savo darbo, jaučiasi labiau įsipareigoję jam, labiau patenkinti darbu ir motyvuoti (Fernandes – Lorez et al., 2015). Emocinis darbdavio įvaizdžio patirties aspektas nusako emocinę darbuotojo darbo patirtį. Tai, kiek darbuotojas mėgaujasi savo darbu daro didelę įtaką tam, kaip jis suvokia darbinį gyvenimą ir darbo aplinką. Darbuotojai, kurie mėgaujasi savo darbu, dirba geriau, teigiamai vertina savo darbo kokybę ir pasižymi didesne vidine motyvacija. Ši vidinė motyvacija reiškia norą padidinti ryšį tarp darbuotojo ir darbdavio įvaizdžio. Dėl to, mėgavimosi darbdavio įvaizdžiu patirtis yra emocinio įsipareigojimo darbu priežastis (Bakker, 2008). Galiausiai, darbuotojai, kurie yra labiau motyvuoti ir patenkinti savo darbu užduotis atlieka efektyviau ir pasiekia geresnius rezultatus.

Būtent dėl to yra svarbu suprasti į kokius kriterijus atsižvelgus darbuotojai vertina savo organizaciją, kaip darbdavį. Bakanauskienės ir kt. (2017) tyrimu nustatyta, kad darbuotojai patrauklų darbdavį apibrėžia per šiuos bruožus:

- patrauklus darbo užmokestis;
- gera darbo atmosfera;
- lankstumas ir laisvė darbe;
- darnus kolektyvas;
- laiku mokamas darbo užmokestis;
- įdomus darbas;
- socialiai atsakinga įmonė;
- patikima įmonė;
- inovacijos darbe;
- galimybė tobulėti;
- geros darbo sąlygos;
- atsakingas požiūris į darbuotoją;

- tarptautinė įmonė;
- komandinis darbas;
- žinomas darbdavys.

Indijoje atlikto tyrimo metu (Tanwar & Prasad, 2017) buvo pastebėta, kad IT darbuotojai darbdavyje labiausiai vertina šiuos aspektus:

- teigiama darbo aplinka;
- karjeros galimybės;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą;
- įmonės socialinė atsakomybė;
- darbo užmokestis.

Pagal pateiktus pavyzdžius galima suprasti ir patvirtinti kad darbuotojams yra svarbu ne tik fizinė / materialinė nauda, bet ir psichologiniai – socialiniai aspektai. Darbuotojams svarbu kokio jų darbo aplinka, kolektyvas ir bendra išorės nuomonė apie jų organizaciją.

1.3 Darbuotojų įsitraukimas

Darbuotojų įsitraukimas jau nuo seniai yra aktuali tematika ir ankstyvieji teoretikai darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip „organizacijos narių susitelkimą į savo darbą ir jo atliekamą vaidmenį, kai dirbdami žmonės išreiškia save fizine, kognityvine ir emocine prasmėmis“. Kognityvinis darbuotojų įsitraukimo aspektas susijęs su darbuotojų įsitikinimais apie organizaciją, jos vadovus ir darbo sąlygas. Emocinis aspektas susijęs su tuo, kaip darbuotojai jaučiasi dėl šių trijų veiksnių ir ar jie turi teigiamą ar neigiamą požiūrį į organizaciją ir jos vadovus. Fizinis darbuotojų įsitraukimo aspektas yra susijęs su fizine energija, kurią žmonės naudoja savo darbo vaidmenims atlikti (Kahn, 1990). Vėlesniais tyrinėjimais darbuotojų įsitraukimas apibūdinamas kaip emocinis ir intelektualinis atsidavimas organizacijai (Shaw, 2005) arba darbuotojų nuožiūra pasirenkamų pastangų dydis darbe (Frank ir kt., 2004). Dar vėliau į įsitraukimą buvo žiūrima per trijų komponentų sąsają:

- Energijos – kai jaučiamas didelis energijos antplūdis, noras ir siekis atlikti savo darbą kuo įmanoma geriau, stengtis dėl jo, todėl jaučiamas didelis atsidavimas savo darbui;
- Atsidavimo - kadangi patiriamas didelis entuziazmas, atsiranda noras aktyviai dalyvauti veikloje, susijusioje su darbu, atsiranda įkvėpimo jausmas, pasididžiavimas savo darbu ir noras priimti naujus iššūkius;
- Įsigilino – atsiranda didelis susidomėjimas savo darbu, atliekama veikla, pasineriama ir pilnai susikoncentruojama į atliekamą darbą. Tokie potyriai veda prie laimės jausmo ir pilnatvės jausmo darbe, kitaip sakant be dirbant atsiranda noras dar daugiau padaryti ir tai darbuotojui suteikia daug vidinės motyvacijos (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006).

1.4 Darbuotojų įsitraukimo reikšmė organizacijose

Darbuotojų įsitraukimas yra labai susijęs su svarbiais verslo rezultatais. Markos ir Sridevi (2010) apžvelgė tyrimus padarytus apie darbuotojų įsitraukimą ir pastebėjo, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos veiklos rezultatų, tai reiškia, kad įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnius rezultatus ir yra pelningesni organizacijoms. Taip pat atrandamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų išlaikymo įmonėje – įsitraukę darbuotojai labiau prisirišę prie organizacijos, kurioje dirba ir prie darbo, kurį atlieka. Tokie darbuotojai lengviau išlaiko lojalius klientus bei tiesiogiai paveikia klientų pasitenkinimą įmone.

Kalbant toliau apie įsitraukimo naudą organizacijoms yra nustatyta, kad įsitraukę darbuotojai yra produktyvesni ir atneša organizacijai daugiau pelno, priima sprendimus labiau orientuotus į organizacijos bendrus rezultatus, pelno nešima, o ne į asmeninius pasiekimus (Ellis & Sorensen, 2007). Įsitraukęs darbuotojas nuosekliai demonstruoja tris bendrus bruožus, kurie gerina organizacijos darbo atlikimą:

- Pasisakymas už įmonę - darbuotojas užstoja organizacijos bendradarbius ir giria organizaciją bei kolegas potencialiems darbuotojams ir klientams. Taip prisideda prie organizacijos (ir darbdavio) įvaizdžio gerinimo.
- Lojalumas - darbuotojas labai nori būti organizacijos nariu, nepaisant galimybių dirbti kitose įmonėse. Taip išlaikomas darbuotojas įmonėje, didinamas pasitikėjimas įmone ir kuriama geresnė darbdavio reputacija.
- Motyvacija - darbuotojas skiria daug laiko, pastangų ir iniciatyvos, kad prisidėtų prie verslo sėkmės. Taip prisideda prie įmonės klestėjimo, pelno augimo ir rezultatų pasiekimo. (Baumruk & Gorman, 2006).

Pagal išvardintus bruožus galima suprasti, kokį didelį indėlį įdėjo įsitraukęs darbuotojas į organizacijos gerovę ir įvaizdžio gerinimą, todėl labai svarbus puoselėti ir skatinti darbuotojų įsitraukimą, norint sukurti gerą organizacijos, kaip darbdavio, įvaizdį visuomenėje ir darbuotojų tarpe.

Tuo tarpu neįsitraukę darbuotojai eikvoja savo jėgas ir talentą užduotims, kurios gali būti nesvarbios, neatsirenka aktualiausių ir prioritetinių užduočių, trunka ilgiau atliekant darbus, jiems sunku priimti pokyčius ir neieško naujų / geresnių sprendimų. Tai, kad darbuotojas yra neįsitraukęs galima pastebėti ir klientų pasitenkinimo rodiklyje, nes jis yra ženkliai žemesnis nei darbuotojų, kurie yra įsitraukę ir patenkinti savo darbo vieta (White, 2006).

Atsižvelgiant į tyrimus, kurie buvo atlikti Lietuvoje, pastebėta, kad biuro darbuotojai, kurie buvo labiau įsitraukę į savo darbą nurodė ir didesnius organizacinio pilietiškumo rodiklius. O tai reiškia, kad įsitraukę biuro darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į organizacijos savanorišką

veiklą, už kurią nėra atlyginama, ir prisidėti prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (Ulejevienė, 2014). Štai tiriant vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą Gaurylienė ir Korsakienė (2017) pastebi, kad vyresnio amžiaus darbuotojai turi nuolat tobulinti, atnaujinti savo žinias ir kompetencijas, siekiant išlikti rinkos dalimi. Natūralu, kad vyresniame amžiuje lėtėja informacijos apdorojimas, silpnėja atmintis, atsiranda atskirtis su kitais darbuotojais – visa tai riboja vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Pasak Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) pagrindiniai veiksniai, kurie didina įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą:

- Amžius;
- Darbo stažas;
- Lytis;
- Išsilavinimas;
- Santykis su bendradarbiais;
- Vadovas, vadovo komunikacija, priėjimo būdai;
- Užimamos pareigos;
- Vidinė komunikacija;
- Karjeros perspektyvos;
- Organizacijos vertybės;
- Savarankiškumo laipsnis;
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- Darbo užmokestis;
- Pasitenkinimas darbu.

Kadangi yra daug faktorių, kurie paveikia darbuotojų įsitraukimą į darbą, todėl tampa labai svarbu pradėti galvoti apie strategijas, kaip išlaikyti ir įtraukti darbuotoją nuo pat pradžių. Markos ir Sridevi (2010) siūlo tokią darbuotojų įsitraukimo strategiją:

- Pradėti tai nuo pirmosios dienos: svarbu atrankos procesas, atrinkti tinkamiausius asmenis į norimas pozicijas.
- Pradėti nuo hierarchijos viršaus: svarbu, kad pradedant nuo aukščiausių vadovų, būtų tikima įmonės vertybėmis, misija, vizija. Pavaldūs darbuotojai turi matyti savo vadovų nuoširdų darbą ir orientaciją į organizaciją.
- Abipusis bendravimas.
- Pakankamų galimybių tobulėti suteikimas.
- Darbo sąlygų suteikimas: rekomenduojama įsitikinti, kad darbuotojai turi visus išteklius (fizinis ir / ar materialinius) efektyviai atlikti savo darbą.

- Tinkamo mokymosi galimybių suteikimas: mokymų organizavimas, padedantis darbuotojams atnaujinti / pagerinti savo žinias.
- Paskatinimai: vadovai turėtų suteikti tiek finansinius, tiek nefinansinius paskatinimus savo darbuotojams, kurie rodo didesnę įsitraukimą į savo darbą.
- Savitos organizacinės kultūros kūrimas: organizacijos turėtų skatinti stiprią darbo kultūrą, kurioje vadovų tikslai ir vertybės yra suderinti visuose darbo skyriuose.
- Skiriamas dėmesys aukščiausio lygio darbuotojams: keliama motyvacija ir pavyzdys kitiems darbuotojams.

1.5 Ketinimas išeiti iš darbo

Kiekvienai organizacijai yra svarbu ne tik pasirinkti tinkamiausius darbuotojus, bet ir juos išlaikyti. Ketinimą išeiti iš darbo galima apibrėžti, kaip planavimą palikti esamą darbą netolimoje ateityje (Purani, Sahadev, 2008). Apžvelgus literatūrą galima išskirti šešis pagrindinius kriterijus, kurie paveikia darbuotojo ketinimą išeiti iš darbo :

- Individualūs faktoriai;
- Socialiniai aspektai - socialinė darbo aplinka;
- Sveikatos problemos;
- Darbo pobūdis;
- Organizaciniai klausimai;
- Darbo rinka (Simon, Muller, Hasselhorn , 2009).

Taip pat, sprendimui pasilikti organizacijoje svarbūs tampa ir tarpasmeniniai santykiai. Tai nurodo ryšys ir bendravimas palaikomas su vadovais, bendradarbiais. Esant konfliktams su kolegomis, tarpusavio nesupratimui tarp vadovo ir darbuotojų padidėja ketinimo išeiti iš darbo tikimybė darbuotojų tarpe (Hausknecht et al., 2009). Žiūrint iš atvirkščios perspektyvos, jei darbuotojai gerai įsilieja į organizacijos socialinę kultūrą, padidėja jų polinkis išlikti organizacijoje ir susitapatinti su jos vertybėmis (De Vos ir Meganck, 2009). Todėl yra ypatingai svarbu puoselėti organizacijos kultūrą, gerinti tarpasmeninius santykius, siekiant išlaikyti darbuotojus ir mažinti kaitą.

Empiriniais tyrimais nustatyta, kad kai organizacijos užsiima vidine – į darbuotojus nukreipta socialine atsakomybe, darbuotojai suvokia, kad organizacija vertina jų gerovę, o tai sukelia teigiamą požiūrį į darbą ir paskatina darbuotojų tam tikrą elgesį ar nuostatas, pavyzdžiui didina identifikavimąsi su organizacija (Farooq et al., 2017), įsipareigojimą organizacijai (Mory ir kt., 2016), darbuotojų įsitraukimą (Caligiuri ir kt., 2013), norą pasilikti kompanijoje (Carnahan ir kt., 2017) ir kt. Svarbu tampa tai, kokią aplinką darbdavys sukuria savo darbuotojams. Norint pagerinti darbuotojų psichologinę gerovę darbo vietoje ir padidinti motyvaciją pasilikti organizacijoje

rekomenduojama sukurti aplinką, kurioje darbuotojams būtų linksma ir dominuoti pozityvios emocijos (Moncarz ir kt., 2009). Geresnės nuotaikos darbuotojai ne tik yra labiau linkę likti savo esamoje darbovietėje, bet ir pasižymi geresniais darbo rezultatais.

Visos darbdavio pastangos, siekiant išlaikyti darbuotojus, ne tik sutaupo įmonei kaštų, bet ir padeda gerinti organizacijos, kaip darbdavio, įvaizdį. Kaip rezultatas darbuotojų išlaikymo ir organizacijos darbdavio įvaizdžio gerinimo yra naujų talentų pritraukimas. Taip pat, tokiu atveju yra lengviau ugdyti savo darbuotojus, turinčius darbo organizacijoje patirties (Kashyap & Verma, 2018).

1.6 Vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo teorinės sąsajos

Taigi, apibendrinus literatūrą galima suprasti, kad kiekvienas iš aukščiau aprašytų konstruktyvų yra labai svarbūs organizacijoms, norinčioms išlaikyti darbuotojus, kelti darbo rezultatus ir pritraukti naujus, talentingus darbuotojus.

Emocinis intelektas padeda darbuotojams adekvačiai priimti sprendimus, vadovautis faktais, o ne simpatijomis. Tokios kompetencijos gali padėti daug lengviau suvaldyti konfliktus ir pasirinkti sprendimus, kurie yra naudingiausi organizacijai.

Darbuotojo savimotyvacija prisideda prie darbo rezultatų gerinimo, nes sąveikauja su darbuotojų tikslų pasiekimu ir teigiamomis emocijomis darbe. Laimingi darbuotojai yra efektyvesni, labiau įsigilinę į atliekamas užduotis ir pelningesni organizacijai. Taip pat pozityvesni darbuotojai yra labiau linkę padėti aplinkiniams ir labiau atsipalaidavę. Visa tai padeda stiprinti organizacijos kultūrą ir vertybes. Galiausiai aukštesnio emocinio intelekto darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, kas gali sumažinti ketinimą išeiti iš darbo.

Siekiant pasirinkti geriausius darbuotojus svarbu iš anksto būti įdėjus indėlį į savo organizacijos įvaizdžio kūrimą. Tai, kaip aplinkiniai suvokia organizaciją, kaip darbdavį, gali itin pritraukti didelį kandidatų srautą arba kaip tik sumažinti pretendentų į darbuotojus skaičių. Kaip teorijoje aprašyta, organizacijos darbdavio įvaizdis sukuria tvarų ryšį tarp organizacijos ir paties darbuotojo, kas gali tiesiogiai paveikti darbuotojo apsisprendimą pasilikti arba keisti darbo vietą.

Organizacijos darbdavio įvaizdis paveikia ir darbuotojų motyvaciją ir skatina emocinį prisirišimą prie darbo vietos. Tačiau, norint išlaikyti darbuotojus ir patrauklaus darbdavio statusą reikia atsižvelgti tiek į psichologinius – socialinius, tiek į fizinius – materialinius aspektus. Darbuotojams svarbi tampa jų darbo aplinka, kolektyvas, socialinės garantijos ir organizacijos socialinė veikla. Per visus šiuos aspektus organizacija kuria ir vidinę kultūrą, kuri yra susijusi su emociniu darbuotojų intelektu.

Ieškant dar daugiau sąsajų tarp savimotyvacijos ir organizacijos darbdavio įvaizdžio reikia nepamiršti darbuotojų įsitraukimo. Įsitraukę darbuotojai pasižymi aukšta motyvacija, lojalumu savo įmonei ir pasišventimu. Įsitraukę darbuotojai yra linkę girti organizaciją, kurioje dirba ir prisidėti tiek prie procesų, tiek prie darbdavio įvaizdžio gerinimo.

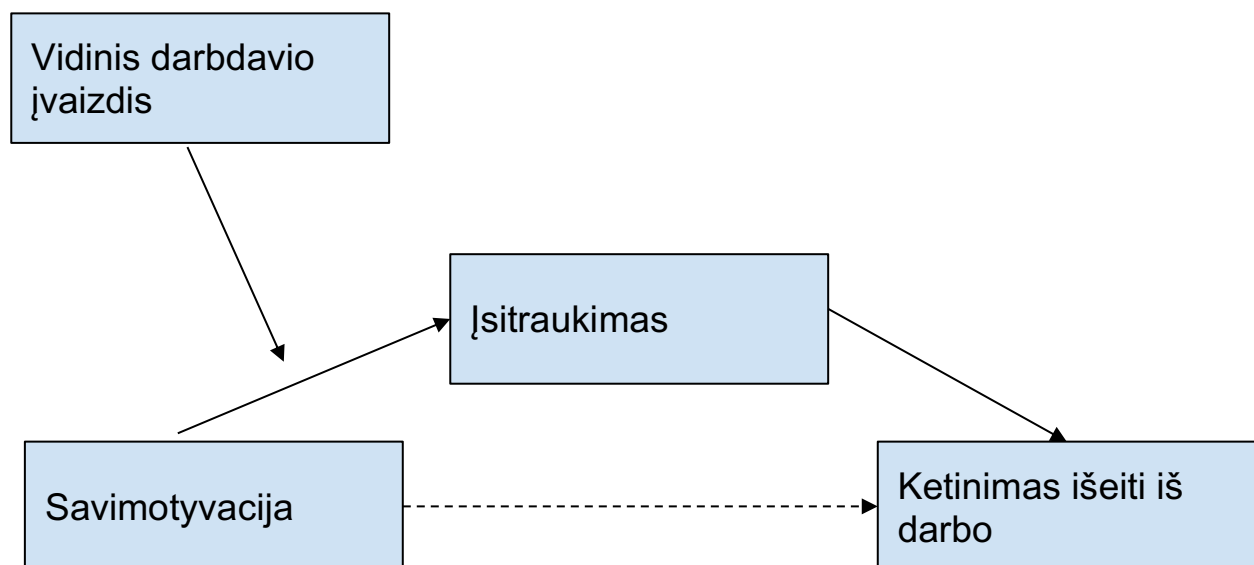
Kiekvieno talentingo darbuotojo išlaikymas organizacijose yra itin svarbus, todėl svarbu suvokti kokie aspektai gali sustabdyti nuo ketinimo išeiti iš darbo. Teorijos apžvalgoje kalbama apie galimas sąsajas tarp savimotyvacijos ir darbuotojo suvokiamo organizacijos, kaip darbdavio, įvaizdžio bei įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo ryšį su jais. Tačiau tyrimais yra įrodyta, kad egzistuoja motyvacijos sąsajos su visais šiais komponentais. Apjungus šias dvi vietas kyla klausimas - ar savimotyvacija yra tiesiogiai susijusi su įsitraukimu ir darbdavio įvaizdžiu, nes kaip ir literatūroje buvo minėta savimotyvacija yra tiek EI tiek vidinės motyvacijos komponentas.

2. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO RYŠIO SU DARBUOTOJŲ SAVIMOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJA BEI KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO TYRIMAS

2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Šio tyrimo tikslas yra nustatyti koks yra tarpusavio ryšys tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų savimotyvacijos, įsitraukimo į darbą bei ketinimo išeiti iš darbo.

Tyrimo modelis



1.1 pav. Vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąveikavimo konceptualus modelis

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti tyrimo dalyvių savimotyvacijos lygį.
2. Nustatyti koks yra respondentų suvokiamas organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis.
3. Nustatyti respondentų įsitraukimą į darbą.
4. Įvertinti ar darbuotojų savimotyvacija yra tiesiogiai susijusi su jų įsitraukimu.
5. Nustatyti ar vidinis darbdavio įvaizdis moderoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają.
6. Nustatyti tiriamųjų ketinimą išeiti iš darbo.
7. Įvertinti ar darbuotojų įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su jų ketinimu išeiti iš darbo.
8. Nustatyti ar įsitraukimas medijuoja darbuotojų savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają.

Kaip matoma iš *1.1 paveikslėlyje* nurodyto modelio šiame tyrime yra išskiriami keturi pagrindiniai konstruktai:

- **Savimotyvacija** – asmens inicijuojamų paskatinimų visuma, kuri papildo vidinę energiją, skirtą užduotims atlikti. Savimotyvacijos vara yra asmeninių poreikių patenkinimas (Šavareikienė, 2011). Šiame tyrime į savimotyvacija yra žiūrima labiau iš emocinės pusės - kad tai yra vara padedanti nepalūžti, susikoncentruoti į tikslą, susitelkti į teigiamas emocijas ir valdyti savo emocijas.
- **Vidinis darbdavio įvaizdis** - tai įmonės patrauklumo laipsnis esamiems darbuotojams (Schlager, Bodderas, Maas, Cachelin, 2011).
- **Įsitraukimas į darbą** - darbuotojo entuziastingas dalyvavimas organizacijos veikloje ir pasitenkinimas darbu (Wickramasinghe et al, 2012).
- **Ketinimas išeiti iš darbo** - planavimas palikti esamą darbą netolimoje ateityje (Purani, Sahadev, 2008).

Pagal literatūros analizę galima suprasti, kad darbdavio įvaizdis ir teigiamos emocijos didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kadangi savimotyvacija šiame tyrime matuojama per emocinę prizmę - t.y. emocijų valdymą, galėjimą susitelkti į teigiamas emocijas - tampa įdomu išsiaiškinti ar būtent galėjimas susitelkti į teigiamas emocijas ir susikoncentruoti į atsitiesimą po nesėkmių gali paveikti darbuotojų entuziazmą ir įsitraukimą į darbą (H1). Kadangi vidinis darbdavio įvaizdis minimas tiek kalbant apie motyvaciją, tiek darbuotojų įsitraukimą (Fernandes – Lorez et al., 2015) keliamą prielaidą, kad jis gali veikti, kaip moderatorius šių dviejų konstrukto sąsajoje (H2). Galiausiai tikrai ne vieno tyrimo metu buvo atrasta, įsitraukimas mažina darbuotojų mintis apie ketinimą išeiti iš darbo (Caligiuri ir kt., 2013) (H3), tačiau nepavyko susidurti su tyrimu, kuriame būtų atrasta arba paneigta konkreti sąsaja tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo. Kadangi įsitraukimas, kaip jau aptarta anksčiau, yra sąveikoje su abiem šiais komponentais keliamą hipotezė, kad įsitraukimas veikia kaip mediatorius savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajoje (H4).

Taigi pagal anksčiau atliktus tyrimus ir *1.1 paveikslėlyje* nurodytą tyrimo modelį buvo iškeliamos tokios šio **tyrimo hipotezės**:

H1. Didėjant darbuotojų savimotyvacijai didėja ir jų įsitraukimas į darbą.

H2. Vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja darbuotojų savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają.

H3. Labiau į darbą įsitraukę darbuotojai yra mažiau linkę ketinimui išeiti iš darbo.

H4. Įsitraukimas veikia kaip mediatorius savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajoje.

2.2 Tyrimo procedūra ir instrumentai

Šiame tyrime buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimo anketa buvo patalpinta Google Formos platformoje ir nuoroda į nurodytą anketą buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose (pvz. www.facebook.com). Duomenų rinkimui buvo naudojamas sniego gniūžtės metodas - anketa išsiunčiama skirtingų įmonių atstovams, prašant ją pasidalinti aplinkinių tarpe.

Atsidarius nurodytą nuorodą pirmiausiai respondentai buvo trumpai supažindinami su tyrimo tikslu ir autorės kreipiniu į tiriamuosius. Tyrimo dalyviai prieš pradėdami apklausą buvo supažindinami su apklausos rezultatų konfidencialumo užtikrinimu. Anketos užpildymas truko iki 10-ties minučių.

Tyrimas yra skirtas bendrai Lietuvos rinkai. Lietuvos statistikos duomenimis 2020m. 1 ketvirtį samdomųjų darbuotojų Lietuvoje yra 1233200. Todėl pritaikant formulę $n=1\Delta^2+1/N$ (n – imties dydis, Δ – imamas paklaidos dydis (0,05), N – generalinės visumos dydis) gaunama, kad tyrimui reikalinga respondentų imtis yra 400 dalyvių.

Toliau yra pateikiami tyrime naudoti instrumentai ir jų patikimumo rodikliai.

Vidinis darbdavio įvaizdis:

Taip, kaip darbuotojai mato savo organizaciją, kaip darbdavį nustatyti buvo naudojama Pladaitės (2015) suformuotas darbdavio įvaizdžio vertinimo klausimynas. Klausimynas buvo parengtas remiantis Berthon et al (2005) ir Weekhout (2011) tyrimais. Klausimyne yra einama per penkias pagrindines įvaizdžio dalis:

- Organizacines charakteristikas (teiginių pvz: *Organizacija sukuria malonią darbo aplinką*);
- Žmones ir kultūrą (teiginių pvz: *Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su vadovais*);
- Atlyginimą ir paskatinimą (teiginių pvz: *Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas*);
- Darbo charakteristikas (teiginių pvz: *Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties*);
- Organizacijos reputacija (teiginių pvz: *Organizacija yra socialiai atsakinga*);

Klausimyną iš viso sudaro 22 klausimai, kuriems įsivertinti bus naudojama 5 balų Likerto skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Pagal gautus klausimyno rezultatus galima nustatyti ar darbdavys yra patrauklus jau esamiems įmonės darbuotojams. Apskaičiavus klausimyno patikimumo rodiklį (Cronbach alfa) buvo gautas 0,92 - tai rodo, kad atrinkti teiginiai gerai matuoja vidinį darbdavio įvaizdį ir klausimyną galima naudoti tyrime.

Savimotyvacija:

Savimotyvacijai išmatuoti buvo taikoma plačiai paplitusi N.Hall (2005) Emocinio intelekto metodika. Šis klausimynas susideda iš 30 klausimų ir susidaro iš penkių skalių, kurios matuoja emocinį sąmoningumą, savo emocijų valdymą, savimotyvacija, empatiją ir kitų žmonių atpažinimą. Šiame tyrime bus naudota tik viena klausimyno skalė, kuri skirta savimotyvacijai nustatyti. Savimotyvacijos konstruktas pamatuojamas 6 klausimais. Teiginių pvz: *.Kai reikia, galiu būti ramus ir dėmesingas*. Savimotyvacijai pamatuoti buvo naudojama 6 balų Likerto skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 - iš dalies sutinku, 5 – sutinku, 6 – visiškai sutinku. Pagal gautus klausimyno rezultatus galima nustatyti ar darbuotojas yra savimotyvuotas.

Klausimynas į Lietuvos kalbą buvo išverstas ir naudojamas Ramanausko darbe (2012) apie vadovo EI vystymą veiklos efektyvumo didinimo kontekste. Šiame darbe naudojami klausimyno teiginiai buvo pakartotinai dvigubo vertimo pagalba išversti į lietuvių kalbą ir gautos teiginių formuluotė kiek skiriasi nuo minėto autoriaus vertimo. Nors klausimyno originalių vidinio patikimumo rodiklių nėra nurodyta, tačiau šis klausimynas yra plačiai naudojamas visame pasaulyje, siekiant nustatyti emocinio intelekto rodiklius. Šiame darbe buvo apskaičiuotas vidinis patikimumas ir gautas Cronbach alfa rodiklis - 0,85. Tai rodo, kad klausimyną galima naudoti, siekiant nustatyti darbuotojų savimotyvaciją.

Įsitraukimas:

Įsitraukimui į darbą buvo naudojamas Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas – trumpoji versija (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9) (Schaufeli ir kt., 2002). Šį klausimyną savo darbe į Lietuvos kalbą išvertė ir naudojo Balundė (2015). Klausimyną sudaro 6 klausimai, kurie apima 3 įsitraukimo dimensijas:

- Energiumas (teiginių pvz: *Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos*);
- Atsidavimas darbui (teiginių pvz: *Aš esu kupinas (-a) entuziazmo*);
- Pasinėrimas į darbą (teiginių pvz: *Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą*).

Įsitraukimui įvertinti naudojama 7 balų Likerto skalė, kur 1 – niekada, 2 – kelis kartus per metus ar rečiau, 3- kartą per mėnesį ar rečiau, 4 - kelis kartus per mėnesį, 5 - kartą per savaitę, 6 - kelis kartus per savaitę, 7- kasdien. Pirminio tyrimo (Schaufeli ir kt., 2002) tyrimo patikimumo rodikliai (Cronbach alfa) buvo gauti tokie:

- energiumas – 0,84;
- atsidavimas darbui – 0,89;
- pasinėrimo į darbą – 0,87.

Balundės (2005) darbe apskaičiavus Crombach alfa rodiklį gauti tokie rodmenys:

- energingumas – 0,79;
- atsidavimas darbui – 0,81;
- įsitraukimas į darbą – 0,83.

Šiame tyrime apskaičiavus vidinį patikimumą buvo gautas 0,88 Cronbach alfa rodiklis.

Tokie rezultatai parodo, kad tyrimas yra patikimas naudoti ir matuoja norimą konstrukta.

Ketinimas išeiti iš darbo:

Ketinumui išeiti iš darbo buvo naudojama T. G. Brasheara, C. Manolis ir C. M. Brooks (2005) adaptuota Netemeyer ir kt. ketinimo išeiti iš darbo skalė. Ją savo darbe taikė ir į lietuvių kalbą išvertė Jaruševičiūtė (2012). Klausimyną sudaro 6 teiginiai (teiginių pvz: *Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš savo dabartinio darbo*). Ketinumui išeiti iš darbo pamatuoti buvo naudojama 7 balų Likerto skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - iš dalies sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

Pirminio tyrimo (T. G. Brasheara ir kt., 2005) tyrimo patikimumo rodiklis (Cronbach alfa) buvo 0,92. Jaruševičiūtės (2012) darbe apskaičiavus Crombach alfa rodiklį gautas toks rodmuo - 0,90. Šiame tyrime apskaičiavus vidinį patikimumą buvo gautas 0,92 Cronbach alfa rodiklis. Tokie rezultatai parodo, kad tyrimas yra patikimas naudoti ir matuoja norimą konstrukta.

2.3 Rezultatų analizė

Analizuojant tyrimo duomenis pirmiausia buvo atlikta tyrime dalyvavusių respondentų analizė - žiūrima koks yra dalyvių pasiskirstymas tarp demografinių ir organizacinių aspektų. Žemiau yra išvardinami kriterijai, pagal kuriuos respondentai buvo grupuojami:

- Amžius;
- Lytis;
- Išsilavinimas;
- Organizacijos veiklos srities sektorius (viešas/privatus);
- Organizacijos veiklos sritis;
- Organizacijos dydis.

Ieškant statistinių skirtumų buvo naudojama *IBM SPSS* programa. Patikrinus duomenų normalumą *Kolmagorovo - Smirnov*o testu buvo gauta, kad visuose konstruktuose rezultatai nėra pasiskirstę nenormaliai ($p=0,000$) (žr. prieduose 2 priedas), todėl skaičiuojant gautus rezultatus buvo taikyti neparametriniams duomenims skirti kriterijai.

Norint nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti iš darbo polinkį tarp skirtingų lygčių ir organizacijos sektorių buvo naudojamas *Mann-Whitney* kriterijus. Lyginant minėtų konstrukto polinkį tarp skirtingo amžiaus, išsilavinimo, skirtingos organizacijos dydžio ir veiklos srities buvo naudojamas *Kruskal - Wallis* kriterijus.

Ieškant sąsajų tarp vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti iš darbo buvo skaičiuojamos koreliacijos pasitelkiant Spearman kriterijų ir taikomas tiesinės regresijos modelis. Matuojant pasirinkto modelio tinkamumui buvo taikomos mediatoriaus ir moderatoriaus analizės naudojant *PROCESS* kriterijų. Jiems pamatuoti buvo naudojami 1 ir 4 Hayes modelis, o kadangi nurodytame modelyje yra moderuota mediacija buvo naudojamas ir 7 Hayes modelis.

3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO RYŠIO SU DARBUOTOJŲ SAVIMOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJA BEI KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATAI

Rezultatų aptarimo pradžioje yra pateikiamas respondentų aprašymas ir tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal skirtingus demografinius aspektus. Tuomet yra pristatomi rezultatai, kurie buvo gauti nustatant, kaip respondentai vertina savo darbdavį, kaip patrauklią įmonę dirbti - t.y. vidinį darbdavio įvaizdį. Tuomet buvo nustatoma, kokie yra respondentų savimotyvacija bei įsitraukimas. Galiausiai buvo nustatomas jų ketinimo išeiti iš darbo polinkis. Vėliau buvo ieškoma sąsajų tarp vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Taip sužinoma, kurie iš faktorių mažina ketinimą išeiti iš darbo ir turėtų būti stiprinami darbdavių norint išlaikyti talentingus darbuotojus. Galiausiai, buvo analizuojama ar mediatoriaus - įsitraukimo ir moderatoriaus - vidinio darbdavio įvaizdžio modelis buvo tinkamas šiame darbe ir ar esant abiems sąlygoms yra paveikiamas respondentų ketinimas išeiti iš darbo.

3.1 Tyrimo dalyviai

Iš viso tyrime dalyvavo 322 respondentai. Tiriamųjų amžiaus vidurkis yra 30 metų, o tiriamųjų amžius svyruoja nuo 19 metų iki 62 metų amžiaus. Pagal respondentų amžių jie buvo suskirstyti į penkias grupes pagal amžiaus kategorijas. Pasiskirstymą tarp amžiaus grupių galima matyti *4lentelėje*. Daugiausia tyrime dalyvavo asmenų iki 26 metų amžiaus. Mažiausiai virš 55 metų amžiaus.

Taip pat tyrimo dalyviai buvo suskirstomi ir pagal lytį. Iš viso tyrime dalyvavo 225 moterys (69,9 proc) ir 95 vyrai (29,5 proc) - du žmonės nenurodė savo lyties.

Dar vienas demografinis aspektas, pagal kurį buvo skirstomi respondentai - išsilavinimas. Respondentų pasiskirstymą galite matyti *4lentelėje*. Daugiausiai respondentų (242) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius aspektus

| Demografinės charakteristikos | Tiriamųjų skaičius | Procentai |
|-------------------------------|--------------------|-----------|
| Lytis: | | |
| Vyras | 95 | 29,5% |
| Moteris | 225 | 69,9% |
| Amžius: | | |
| <26 m. | 143 | 44,4% |
| 26-35 m. | 102 | 31,7% |
| 36-45 m. | 36 | 11,2% |
| 46-55 m. | 31 | 9,6% |
| >55 m. | 5 | 1,6% |
| Išsilavinimas: | | |
| Pagrindinis | 37 | 11,5% |
| Aukštesnysis | 17 | 5,3% |
| Aukštasis neuniversitetinis | 242 | 75,2% |
| Aukštasis universitetinis | 26 | 8% |

Tyrimo metu respondentai taip pat buvo skirstomi į grupes pagal savo organizacijos demografinius klausimus - organizacijos dydį ir veiklos sritį (5 lentelė). Daugiausiai respondentų dirba įmonėse, kuriose yra virš 250 darbuotojų, o mažiausiai labai mažose organizacijose, kuriose dirba iki 9 darbuotojų. Žiūrint pagal veiklos sritį – 27,6 proc. tiriamųjų dirba viešajame sektoriuje, o 71,7proc.- privačiame.

Galiausiai suskirsčius respondentus pagal jų organizacijos veiklos sritį buvo galima išskirti 8 pagrindines sritis, kuriose dirba tyrimo dalyviai: prekyba, gamyba, informacinės technologijos, telekomunikacija, švietimas, kultūra, finansai ir paslaugų sektorius. Daugiausia respondentų dirba informacinių technologijų įmonėse ir paslaugų sektoriuje. Tuo tarpu mažiausiai kultūros, finansų ir telekomunikacijų srityse.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacines charakteristikas

| Organizacinės charakteristikos | Tiriamųjų skaičius | Procentai |
|---|--------------------|-----------|
| Organizacijos veiklos sektorius: | | |
| Viešasis | 89 | 27,6% |
| Privatus | 231 | 71,7% |
| Organizacijos veiklos sritis: | | |
| Finansai | 7 | 2,2% |
| Prekyba | 44 | 13,7% |
| Gamyba | 24 | 7,5% |
| Informacinės technologijos | 100 | 31% |
| Kultūra | 6 | 1,9% |
| Paslaugų sektorius | 77 | 23,9% |
| Švietimas | 34 | 10,6% |
| Telekomunikacija | 10 | 3,1% |
| Kita | 17 | 5,3% |
| Organizacijos dydis: | | |
| iki 9 darbuotojų | 40 | 12,4% |
| nuo 10 iki 49 darbuotojų | 56 | 17,4% |
| nuo 50 iki 249 darbuotojų | 93 | 28,9% |
| virš 250 darbuotojų | 133 | 41,3% |

3.2 Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimas

Pasitelkus studento t kriterijaus nepriklausomiems duomenims analogą, kuris lygina skirsnius (Mann - Whitney) nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondento amžiaus ir to, kaip jis vertina vidinį savo darbdavio įvaizdį, $p < 0,05$. Pagal gautus duomenis matyti (6 lentelė), kad vyrai yra linkę geriau vertina savo darbdavius (vidutinis rangas $M=194.55$) nei moterys ($M=146.69$).

6 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp skirtingų lyčių

| Lytis | Vyrai | Moterys | U | p |
|----------------------------|--------|---------|--------|------------------|
| | M | M | | |
| Vidinis darbdavio įvaizdis | 194,55 | 146,69 | 7579,5 | <0,001 |

Lyginant vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimą tarp privataus ir viešojo sektoriaus respondentų buvo pastebėta, kad viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojais statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) yra labiau linkę teigiamai vertinti savo darbdavį ($M = 173,23$) nei privataus sektoriaus darbuotojai ($M = 127,46$). Tai galite pamatyti 7 lentelėje.

7 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp skirtingų organizacijos sektorių

| Organizacijos veiklos sektorius | Viešas | Privatus | U | p |
|---------------------------------|--------|----------|--------|------------------|
| | M | M | | |
| Vidinis darbdavio įvaizdis | 173,23 | 127,46 | 7338,5 | <0,001 |

Lyginant vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimą tarp skirtingo amžiaus respondentų buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) skirtumas tarp gautų rezultatų. 8 lentelėje matoma, kad geriausiai savo darbdavį vertinti yra linkę darbuotojai tarpe tarp 26 -35 metų amžiaus ($M = 174,3$). Prasčiausiai savo įmonę, kaip darbdavį vertina darbuotojai, kurie yra 46-55 metų amžiaus ($M = 113,6$).

8 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

| Amžius | <26 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | >55 | p |
|----------------------------|--------|-------|--------|-------|-------|--------------|
| | M | M | M | M | M | |
| Vidinis darbdavio įvaizdis | 160,92 | 174,3 | 148,75 | 113,6 | 147,1 | 0,026 |

Palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų, matome (9 lentelė), kad statistiškai reikšmingai didelių organizacijų (t.y. 250 darbuotojų ir daugiau) darbuotojai palankiausiai vertina savo įmones, kaip darbdavius ($M = 180,57$). Tuo tarpu mažiausiai palankiai savo įmones, kaip darbdavius vertina labai mažų įmonių (įmonės iki 9 žmonių) darbuotojai.

9 lentelė.

Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp respondentų iš skirtingo dydžio organizacijų

| Organizacijos dydis | Labai mažos | Mažos | Vidutinės | Didelės | <i>p</i> |
|----------------------------|-------------|--------|-----------|---------|--------------|
| | M | M | M | M | |
| Vidinis darbdavio įvaizdis | 121,81 | 141,94 | 163,08 | 180,57 | 0,002 |

Vienfaktorinės dispersinės analizės analogo neparametriniams duomenims (Kruskal - Wallis) apskaičiavimus galima matyti 10 lentelėje. Iš rezultatų galima pastebėti, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$) vidinio darbdavio įvaizdžio vertinime tarp respondentų pagal skirtingas organizacijos veiklos sritis. Palankiausiai savo darbdavį vertina žmonės, kurių įmonės veikia finansų srityje ($M=232,93$) ir telekomunikacijoje ($M=210,60$). Taip pat, palankiai savo darbdavį vertina ir žmonės, dirbantys informacinių technologijų įmonėse ($M=192,27$). Mažiausiai palankius vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimas yra tarp respondentų, kurie dirba švietimo srityje ($M=112,44$).

10 lentelė.

Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp respondentų iš skirtingų organizacijos sričių

| Organizacijos veiklos sritis | | Vidinis darbdavio įvaizdis |
|------------------------------|----------|----------------------------|
| Finansai | M | 232,93 |
| Gamyba | M | 147,21 |
| IT | M | 192,27 |
| Kultūra | M | 122,08 |
| Paslaugų sektorius | M | 149,42 |
| Prekyba | M | 151,23 |
| Švietimas | M | 112,44 |
| Telekomunikacija | M | 210,60 |
| Kita | M | 139,60 |
| | <i>p</i> | 0,000 |

Galiausiai palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų nebuvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$) tarp vertinimo (11 lentelė). Tai reiškia, kad nėra skirtumo tarp skirtingo išsilavinimo darbuotojų vertinant vidinį darbdavio įvaizdį.

11 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio palyginimas tarp skirtingo išsilavinimo respondentų

| Išsilavinimas | | Vidurinis | Aukštesnysis | Aukštasis neuniversitetinis | Aukštasis universitetinis | <i>p</i> |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|--------------------------------|------------------------------|----------|
| | | M | M | M | M | |
| Vidinis įvaizdis | darbdavio | 164,27 | 160,15 | 174,12 | 159,82 | 0,898 |

3.3 Savimotyvacijos įvertinimas

Pasitelkus stjudento *t* kriterijaus nepriklausomiems duomenims analogą, kuris lygina skirsnius (Mann - Whitney) nustatyta, kad nors ir moterų savimotyvacijos vertinimo vidutinis rangas ($M=164,95$) yra didesnis nei vyrų ($M=151,73$), tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių duomenų nėra ($p > 0,05$). Todėl negalime teigti, kad moterys yra labiau linkę į savimotyvaciją nei vyrai (12 lentelė).

12 lentelė. Savimotyvacijos palyginimas tarp skirtingų lyčių

| Lytis | Vyras | Moteris | U | <i>p</i> |
|----------------|--------|---------|--------|---------------|
| | M | M | | |
| Savimotyvacija | 151,73 | 164,95 | 9910,5 | 0,0241 |

Lyginant savimotyvacijos vertinimą tarp privataus ir viešojo sektoriaus respondentų buvo pastebėta, kad privačiam sektoriuje dirbantys darbuotojais statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) yra labiau savimotyvuoti ($M= 178,75$) nei viešojo sektoriaus darbuotojai ($M=153,47$). Tai galite pamatyti 13 lentelėje.

13 lentelė. Savimotyvacijos palyginimas tarp respondentų ir skirtingų organizacijos sektorių

| Organizacijos veiklos sektorius | Viešas | Privatus | U | <i>p</i> |
|---------------------------------|--------|----------|--------|--------------|
| | M | M | | |
| Savimotyvacija | 153,47 | 178,75 | 8655,5 | 0,028 |

Lyginant savimotyvacijos vertinimą tarp skirtingo amžiaus respondentų nebuvo pastebėtas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,102$) tarp gautų rezultatų (14 lentelė). Taip pat ir palyginus savimotyvacijos vertinimo vidutinius rangus tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų (15 lentelė).

14 lentelė. Savimotyvacijos palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

| | <26 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | >55 | |
|----------------|--------|--------|--------|-------|-------|----------|
| Amžius | M | M | M | M | M | <i>p</i> |
| Savimotyvacija | 153,56 | 150,29 | 175,85 | 195,5 | 144,6 | 0,102 |

15 lentelė. Savimotyvacijos palyginimas tarp respondentų iš skirtingo dydžio organizacijų

| | Labai mažos | Mažos | Vidutinės | Didelės | |
|---------------------|-------------|--------|-----------|---------|----------|
| Organizacijos dydis | M | M | M | M | <i>p</i> |
| Savimotyvacija | 167,38 | 144,20 | 166,89 | 163,25 | 0,481 |

Palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų, matome (16 lentelė), kad statistiškai reikšmingai didelių organizacijų (t.y. 250 darbuotojų ir daugiau) darbuotojai palankiausiai vertina savo įmones, kaip darbdavius ($M=180,57$). Tuo tarpu mažiausiai palankiai savo įmones, kaip darbdavius vertina labai mažų įmonių (įmonės iki 9 žmonių) darbuotojai.

16 lentelė. Savimotyvacijos palyginimas tarp respondentų iš skirtingo dydžio organizacijų

| | Labai mažos | Mažos | Vidutinės | Didelės | |
|---------------------|-------------|--------|-----------|---------|--------------|
| Organizacijos dydis | M | M | M | M | <i>p</i> |
| Savimotyvacija | 121,81 | 141,94 | 163,08 | 180,57 | 0,002 |

Galiausiai palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų ir skirtingose srityse dirbančių nebuvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p>0,05$) tarp savimotyvacijos vertinimo

3.4 Įsitraukimo vertinimas

Pasitelkus studento t kriterijaus nepriklausomiems duomenims analogą, kuris lygina skirsnius (Mann - Whitney) nustatyta, kad nors ir moterų įsitraukimo vertinimo vidutinis rangas ($M=161,86$) yra didesnis nei vyrų ($M=158,98$), tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių duomenų nėra ($p > 0,05$). Todėl negalime teigti, kad moterys yra labiau linkę į įsitraukimą darbe nei vyrai (17 lentelė).

17 lentelė. Įsitraukimo palyginimas tarp skirtingų lyčių

| Lytis | Vyras | Moteris | U | p |
|--------------|--------|---------|-------|-------|
| | M | M | | |
| Įsitraukimas | 158,98 | 161,86 | 10606 | 0,798 |

Lyginant vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimą tarp privataus ir viešojo sektoriaus respondentų buvo pastebėta, kad nors ir privataus sektoriaus darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidutinis rangas ($M=164,65$) yra didesnis nei viešojo sektoriaus darbuotojų ($M=158,90$), tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių duomenų nėra ($p > 0,05$). Todėl negalime teigti, kad privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti darbo metu nei viešojo sektoriaus darbuotojai (18 lentelė).

18 lentelė.

Įsitraukimo palyginimas tarp respondentų iš skirtingų organizacijų pagal veiklos sektorių

| Organizacijos veiklos sektorius | Viešas | Privatus | U | p |
|---------------------------------|--------|----------|------|-------|
| | M | M | | |
| Įsitraukimas | 158,90 | 164,65 | 9910 | 0,618 |

Lyginant įsitraukimo vertinimą tarp skirtingo amžiaus respondentų buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) skirtumas tarp gautų rezultatų. 19 lentelėje matoma, kad labiausiai įsitraukę į darbą yra darbuotojai tarpe tarp 46-55 metų amžiaus ($M=200,39$). Tuo tarpu mažiausiai įsitraukę darbuotojai, kurie yra iki 26 metų amžiaus ($M=146,31$).

19 lentelė. Įsitraukimo palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

| | <26 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | >55 | |
|--------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------|
| Amžius | M | M | M | M | M | <i>p</i> |
| Įsitraukimas | 146,31 | 155,68 | 181,72 | 200,39 | 169,4 | 0,021 |

Palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų, matome (20 lentelė), kad nors ir vidutinių įmonių (nuo 50 iki 249 žmonių) darbuotojų įsitraukimo vertinimo vidutinis rangas ($M=165,08$) yra didžiausias, bet negalima teigti, kad šių įmonių darbuotojai yra labiausiai įsitraukę į darbą.

20 lentelė. Įsitraukimo palyginimas tarp respondentų iš skirtingo dydžio organizacijų

| | Labai mažos | Mažos | Vidutinės | Didelės | |
|---------------------|-------------|--------|-----------|---------|----------|
| Organizacijos dydis | M | M | M | M | <i>p</i> |
| Įsitraukimas | 148,10 | 161,65 | 165,08 | 162,97 | 0,801 |

Galiausiai palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų ir skirtingose srityse dirbančių nebuvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p>0,05$) tarp įsitraukimo vertinimo.

3.5 Ketinimo išeiti iš darbo įvertinimas

Pasitelkus stjudento *t* kriterijaus nepriklausomiems duomenims analogą, kuris lygina skirsnius (Mann - Whitney) nustatyta, kad nors ir moterų ketinimo išeiti iš darbo vertinimo vidutinis rangas ($M=163,52$) yra didesnis nei vyrų ($M=155,09$), tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių duomenų nėra ($p=0,456$). Todėl negalime teigti, kad moterys yra labiau linkę į ketinimą išeiti iš darbo nei vyrai (21 lentelė).

21 lentelė. Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingų lyčių

| Lytis | Vyras | Moteris | U | <i>p</i> |
|---------------------------|--------|---------|-------|----------|
| | M | M | | |
| Ketinimas išeiti iš darbo | 155,09 | 163,52 | 10233 | 0,456 |

Lyginant ketinimo išeiti iš darbo vertinimą tarp skirtingo amžiaus respondentų nebuvo pastebėtas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,102$) tarp gautų rezultatų (22 lentelė). Taip pat ir palyginus ketinimo išeiti iš darbo vidutinius rangus tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų bei viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų.

22 lentelė. Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

| Amžius | <26 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | >55 | p |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| | M | M | M | M | M | |
| Ketinimas išeiti iš darbo | 175,17 | 148,64 | 151,47 | 131,65 | 131,5 | 0,056 |

Galiausiai palyginus rezultatus, gautus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų ir skirtingose srityse dirbančių nebuvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p>0,05$) tarp ketinimo išeiti iš darbo.

3.6 Vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos

Buvo iškelta hipotezė, kad kuo darbuotojas labiau savimotyvuotas, tuo didesnis yra jo įsitraukimas į darbą. Patikrinti šiai hipotezei buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Pagal gautus rezultatus (žr. 23 lentelę) matome, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp savimotyvacijos ir įsitraukimo ($p<0,05$, $\rho>0,3$). Tai reiškia, kad tie darbuotojai, kurie pasižymi aukšta savimotyvacija yra ir labiau įsitraukę į darbą.

23 lentelė. Savimotyvacijos ir įsitraukimo ryšys

| Analizuojamas ryšys | N | Spearman ρ koeficientas | p |
|--------------------------------|-----|------------------------------|--------------|
| Savimotyvacijos ir įsitraukimo | 322 | 0,355 | 0,000 |

Aiškinant sąsajas su ketinimu išeiti iš darbo buvo ieškoma tiesioginių ryšių tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo bei įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo (žr. 24 lentelę). Tyrime nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšminga sąsaja tarp įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo ($p<0,05$). Koreliacija yra neigiama, o tai reiškia, ka egzistuojantis ryšys yra atvirkštinis - kuo didesnis įsitraukimas į darbą, tuo mažesnis ketinimas išeiti iš darbo.

Tuo tarpu ieškant sąsajos tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo nebuvo gauta statistiškai reikšmingo rezultato, $p=0,055$, todėl negalima teigti, kad yra tiesioginis ryšys tarp šių dviejų konstrukty.

24 lentelė. Savimotyvacijos ir įsitraukimo ryšys su ketinimu išeiti iš darbo

| Analizuojamas ryšys | N | Spearman ρ koeficientas | p |
|---|-----|------------------------------|--------------|
| Įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo | 322 | -0,526 | 0,000 |
| Savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo | 322 | -0,107 | 0,055 |

Buvo atlikta ir tiesinės regresijos analizė. Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad ketinimo išeiti iš darbo regresinis modelis atitinka tyrimo duomenis (F kriterijaus $p < 0,05$). Modelį sudaro vidinis darbdavio įvaizdis, savimotyvacija ir įsitraukimas. Visi šie konstruktai gana panašiai veikia ketinimą išeiti iš darbo ($p < 0,05$ ir standartinė paklaida svyruoja nuo 0,128 iki 0,081) (žr. 25 lentelę). Determinacijos koeficientas yra pakankamas ($R^2 = 0,307$). Tai reiškia, kad 30,7 proc. ketinimo išeiti iš darbo paaiškina regresijos modelis.

25 lentelėje matome, kad nėra multikolinearumo, tai reiškia, kad regresoriai negadina modelio ir nekoreliuoja per stipriai tarpusavyje. Visos Kuko mato reikšmės yra < 1 , kas rodo, kad išskirčių nėra. Gauta modelio lygtis: ketinimas išeiti iš darbo = $7,285 - 0,411 * \text{vidinis darbdavio įvaizdis} + 0,349 * \text{savimotyvacija} - 0,758 * \text{įsitraukimas}$.

25 lentelė.

Tiesinės regresijos analizės koeficientai, kai priklausomas kintamasis yra ketinimas išeiti iš darbo

| Modelis | Nestandardizuoti koeficientai | | Standartizuoti koeficientai | t | p | Multikolinearumo statistika | | |
|---------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|--------|-----------------------------|-------|-------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | | Leistinas nuokrypis | VIF | |
| 1 | Konstanta | 7,285 | 0,564 | | 12,928 | 0,000 | | |
| | Vidinis darbdavio įvaizdis | -0,411 | 0,128 | -0,169 | -3,207 | 0,001 | 0,780 | 1,281 |
| | Savimotyvacija | 0,349 | 0,101 | 0,174 | 3,454 | 0,001 | 0,856 | 1,169 |
| | Įsitraukimas | -0,758 | 0,081 | -0,501 | -9,322 | 0,000 | 0,755 | 1,325 |

Pagal gautą standartizuotą beta koeficientą matome, kad modelyje pats svarbiausias komponentas yra įsitraukimas. Tuo tarpu vidinis darbdavio įvaizdis ir savimotyvacija yra panašiai svarbus, bet daro daug mažesnę įtaką ketinimo išeiti iš darbo prognozei. Tuo labiau abu šie komponentai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo skirtingai- t.y. aukšta savimotyvacija prognozuoja polinkį išeiti iš darbo, o geras darbdavio įvaizdis darbuotojų tarpe prognozuoja mažesnę ketinimą išeiti iš darbo.

3.7 Vidinio darbdavio įvaizdžio moderacija savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsajai

Šiame tyrime buvo bandoma išsiaiškinti ar vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają. Moderacijai nustatyti *PROCESS* kriterijuje buvo taikomas 1-tasis Hayes modelis.

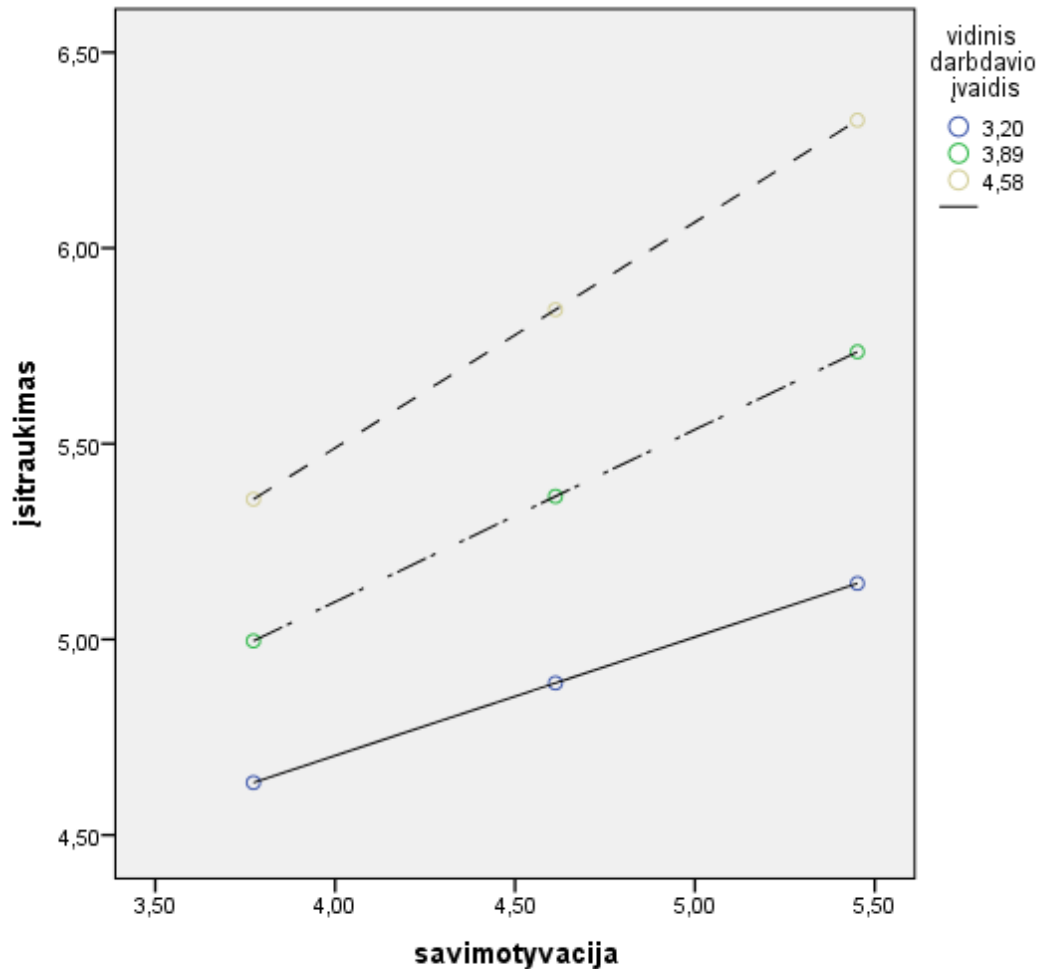
Gautos moderacijos rezultatai pavaizduoti 26 lentelėje. Šiame tyrime moderacija statistiškai reikšmingai veikia savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają ($p < 0,05$). Gautas modelis paaiškina 27,19 proc. įsitraukimo ($R^2 = 27,19$). Pritaikius modelį gautas statistiškai reikšmingas R^2 pokytis (2,6proc.), kas rodo esamą moderacijos efektą.

26 lentelė. Moderacijos analizė, kai W =vidinis darbdavio įvaizdis

| Modelio santrauka | | | | | | | |
|-------------------------|------------|-------------|---------|----------|--------|----------|-------|
| | R | R-kvadratas | MSE | F | df1 | df2 | p |
| | ,5214 | ,2719 | ,9087 | 39,5839 | 3,0000 | 318,0000 | ,0000 |
| Modelis | | | | | | | |
| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI | |
| konstanta | 4,2012 | ,8335 | 5,0402 | ,0000 | 2,5613 | 5,8411 | |
| savimotyvacija | -,3280 | ,1976 | -1,6599 | ,0979 | -,7167 | ,0608 | |
| vid. darbdavio įvaizdis | -,2223 | ,2532 | -,8782 | ,3805 | -,7204 | ,2758 | |
| Int_1 | ,1974 | ,0577 | 3,4191 | ,0007 | ,0838 | ,3109 | |
| | R2-pokytis | F | df1 | df2 | p | | |
| X*W | ,0268 | 11,6901 | 1,0000 | 318,0000 | ,0007 | | |

1.2 paveikslėlyje yra pavaizduota, kaip atrodo savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsaja esant skirtingiems vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimams. 3,2 balai (mėlyni taškai sujungti tiesia linija) parodo savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają esant žemam vidinio darbdavio įvaizdžiui. 3.89 balai (žali taškai sujungti punktyrine linija) rodo šią sąsają neutraliame vertinime. Galiausiai 4,58 balai (geltoni taškai sujungti punktyrine linija) rodo savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają esant aukštam darbdavio įvaizdžiui tarp tos įmonės darbuotojų. Taigi, 1.2 paveikslėlis puikiai parodo, kaip žemas savo darbdavio vertinimas gali sumažinti darbuotojų savimotyvaciją ir įsitraukimą darbe. Tuo pačiu ir atvirkščiai - pozityvus ir aukštas savo įmonės, kaip darbdavio vertinimas didina darbuotojų savimotyvaciją ir įsitraukimą. Tokie gauti rezultatai pagrindžia

išsiskeltą antrąją hipotezę, kad vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają.



1.2 pav. Moderacijos efektas esant skirtingam vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimui

3.8 Įsitraukimo mediacija savimotyvacijos sąsajai su ketinimu išeiti iš darbo

Mediacijai atlikti buvo taikomas 4-tasis Hayes modelis. Gautą analizę galima pamatyti 27 lentelėje. Mediacija statistiškai reikšmingai veikia savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają ($p=0,000$). Gautas modelis paaiškina 28,5 proc įsitraukimo ($R^2 = 28,50$). Taip pat pagal rezultatus matome, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo. Įsitraukimas numato 85,7 proc. ketinimo išeiti iš darbo. Tai reiškia, kad labiau įsitraukę darbuotojai yra mažiau linkę galvoti apie darbo keitimą. Tuo tarpu savimotyvacija teigiamai paveikia darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, t.y. labiau savimotyvuoti darbuotojai yra daugiau linkę išeiti iš darbo. Pagal šį modelį savimotyvacija 29,3proc. prognozuoja darbuotojo ketinimą išeiti iš darbo.

27 lentelė. Mediacijos analizė, kai M=įsitraukimas

| Modelio santrauka | | | | | | |
|-------------------|-------------|--------|----------|--------|----------|--------|
| R | R-kvadratas | MSE | F | df1 | df2 | p |
| ,5338 | ,2850 | 2,0388 | 63,5624 | 2,0000 | 319,0000 | ,0000 |
| Modelis | | | | | | |
| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
| konstanta | 6,4772 | ,5113 | 12,6670 | ,0000 | 5,4711 | 7,4832 |
| savimotyvacija | ,2935 | ,1011 | 2,9039 | ,0039 | ,0947 | ,4924 |
| įsitraukimas | -,8570 | ,0763 | -11,2289 | ,0000 | -1,0072 | -,7069 |

Tiesioginio savimotyvacijos poveikio ketinimu išeiti iš darbo koeficientas sutampa su 2.6 lentelėje pateiktais duomenimis. Taip pat savimotyvacija tiesiogiai paveikia ir įsitraukimą ir prognozuoja jį net 45,5proc. (žr. prieduode 4 priedas). Tuo tarpu 28 lentelėje pateikti duomenys pagrindžia, kad įsitraukimas veikia, kaip mediatorius savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajoje (tai parodo BootLLCI ir BootULCI rodiklių statistiškai reikšmingas skirtumas, kuris nėra lygus nuliui). Taigi, nors ir savimotyvacija tiesiogiai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo, bet veikiant mediatoriumi įsitraukimui ši sąsaja pasikeičia -t.y. įsitraukimas mažina ketinimą išeiti iš darbo ir savimotyvuotiems darbuotojams. Tokie rezultatai, tik dar labiau pagrindžia tai, kaip darbdaviams turi rūpėti jų darbuotojų įsitraukimas, kurį galima didinti per savimotyvacijos ugdymą.

28 lentelė. Netiesioginis savimotyvacijos efektas ketinimui išeiti iš darbo, kai M=įsitraukimas

| | Efektas | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------------|---------|--------|----------|----------|
| įsitraukimas | -,3901 | ,0823 | -,5676 | -,2461 |

3.9 Vidinio darbdavio įvaizdžio moderacija savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsajai bei įsitraukimo mediacija savimotyvacijos sąsajai su ketinimu išeiti iš darbo

Šiame tyrime buvo bandoma išsiaiškinti ar vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają, moderuojamą įsitraukimo. Jau pačiame tyrimo modelyje yra pavaizduota, kad šiame tyrime bus ieškoma moderuotos mediacijos, todėl *PROCESS* kriterijuje buvo taikomas 7-tasis Hayes modelis. Palyginus gautus rezultatus su pirmuoju ir ketvirtuoju Hayes modeliu (žr. prieduose 3,4,5 priedai) pastebėta, kad visi rezultatai sutampa ir septintasis Hayes modelis teisingai nurodo tiek moderaciją, tiek esamą mediaciją, neiškraipant duomenų dėl atsiradusios moderuotos mediacijos. Patvirtinimas, kad šiuo tyrimu buvo gauta moderuota mediacija yra 29 lentelėje. Taigi, lentelėje nurodyta, kad skirtingi vidinio darbdavio

vertinimo lygiai skirtingai veikia įsitraukimo mediaciją. Stipriausiais poveikis yra esant aukštam organizacijos kaip darbdavio vertinimui. O tai reiškia, kad kuo aukštesnis vidinis darbdavio įvaizdis tuo stipriau įsitraukimas paveikia savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają. Dirbdami organizacijoje, kurią vertina, kaip gerą darbdavį darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę, jų savimotyvacijos lygis yra aukštesnis, bet noras keisti darbą mažėja. Tokie duomenys pagrindžia ketvirtąją hipotezę, kad vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja įsitraukimo mediaciją savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai. Taip pat tokie rezultatai parodo, kad yra svarbu stiprinti savo darbdavio įvaizdį tarp esamų darbuotojų, nes taip galima pasiekti aukštesnius veiklos rezultatus per įsitraukimą ir savimotyvaciją ir mažinti tokių darbuotojų ketinimą keisti darbą.

29 lentelė. Moderuotos mediacijos analizė, kai moderatorius vidinis darbdavio įvaizdis.

| savimotyvacija -> įsitraukimas -> ketinimas išeiti iš darbo | | | | |
|---|----------|--------|----------|----------|
| įvaizdis | Efektas | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
| 3,1978 | -,2598 | ,0834 | -,4383 | -,1121 |
| 3,8912 | -,3771 | ,0907 | -,5697 | -,2126 |
| 4,5845 | -,4944 | ,1204 | -,7451 | -,2692 |
| Moderatuotos mediacijos indeksas: | | | | |
| įvaizdis | Indeksas | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
| | -,1691 | ,0720 | -,3045 | -,0155 |

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimais yra nustatyta, kad darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti savo darbdaviu yra labiau motyvuoti (Fernandes – Lorez et al., 2015). Tai yra labai svarbus aspektas siekiant geriausių darbo rezultatų ir norint išlaikyti talentingus darbuotojus esamoje darbo vietoje. Šiame tyrime gauti rezultatai rodo, kad vidinis darbdavio įvaizdis yra vienas iš komponentų, kuris turi įtakos darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo - labiau patenkinti savo darbdaviu darbuotojai yra mažiau linkę išeiti iš darbo. Negana to, vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają (kas pagrindžia darbe nurodytą antrąją hipotezę), kas rodo, kad tie darbuotojai, kurie palankiau vertina savo darbdavį yra labiau savimotyvuoti, o tai didina jų įsitraukimą į darbą. Daugybė tyrimų yra pagrįsta (Markos & Sridevi, 2010; Ellis & Sorensen, 2007), kad aukštas darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą poveikį jų darbo rezultatams, todėl gerinant vidinį darbdavio įvaizdį galime prisidėti ir prie darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimo.

Apžvelgus vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimą per keletą demografinių aspektų pastebima, kad moterys palankiau vertina savo organizacijas kaip darbdavius nei vyrai. Taip pat svarbu paminėti, kad privačiame sektoriuje darbuotojai yra linkę geriau vertinti savo darbdavį nei viešame. Tai rodo, kad viešojo sektoriaus atstovams svarbu sutelkti dėmesį į savo esamus darbuotojus ir kurti geresnį vidinį darbdavio įvaizdį.

Dar vienas svarbus momentas, atsispindėjęs darbe, yra vidinio darbdavio vertinimas tarp skirtingų amžiaus grupių. Palankiausiai savo darbdavius vertina asmenys, kurie yra 25-35 metų amžiaus, o prasčiausiai 46-55 metų. Tai parodo, kad jauni darbuotojai palankiau vertina darbovietę, kuriose dirba ir dėl to gali būti linkę mažiau mąstyti apie darbo keitimą. Tai itin aktualu dabartinei darbo rinkai, kadangi tokio amžiaus darbuotojai yra darbingiausi, turi daugiausiai naujų idėjų ir yra labai vertinami darbdavių tarpe. Tuo tarpu darbuotojai, kurie darbo rinkoje yra jau ilgai turi prastesnę nuomonę apie savo darbdavius. Šioje vietoje yra labai svarbu kelti vyresnių darbuotojų nuomonę apie vidinį darbdavio įvaizdį, nes būtent šios kartos darbuotojai yra sukaupę daugiausiai žinių apie organizaciją ir įvairių funkcijų atliką. Tampa svarbu kelti jų savimotyvaciją ir įsitraukimą, nes nors jie ir yra linkę rečiau keisti savo darbo vietą, bet natūralu, kad prastėjant jų nuomonei apie darbdavį gali kristi ir jų darbo našumas.

Galiausiai žvelgiant iš demografinių klausimų apie organizaciją buvo pastebėta, kad geriausiai savo darbdavius vertina didelių organizacijų darbuotojai. Natūralu, kad dažniausiai būtent didelių organizacijų darbuotojai ir kreipia didžiausią dėmesį į tiek išorinį, tiek vidinį darbdavio įvaizdį, kas ir padeda joms išlikti rinkos lyderėmis ir konkuruoti dėl geriausių darbuotojų. O žiūrint pagal organizacijos veiklos sritį teigiamiausi vidinio darbdavio įvaizdžio rezultatai atsispindėjo finansų, telemarketingo ir informacinių technologijų įmonėse. Tą galima pastebėti ir dabartinėje darbo rinkoje Lietuvoje, nes šių sričių darbdaviai yra vertinami, kaip

geidžiamiausi darbdaviai - pvz. Telia, Tele2, SEB bankas, Tia technologies ir pan. („Geidžiamiausio darbdavio” titulą gavusios įmonės 2020m.).

Kitas svarbus konstruktas šiame tyrime yra savimotyvacija. Nors tiesioginio statistiškai reikšmingo ryšio tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo nebuvo nustatyta, tačiau, pagal taikytą mediacijos analizę matome, kad įsitraukimui medituojant atsiranda ryšys tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo. Pritaikius regresijos metodą rezultatai parodė, kad savimotyvacija taip pat gali būti viena iš ketinimo išeiti iš darbo priežasčių. Tik šiuo atveju gauta, kad aukšta savimotyvacija didina ketinimą išeiti iš darbo. Tai paaiškinti galima tuo, kad aukšta savimotyvacija skatina iššūkių ieškojimą, norą išnaudoti savo potencialą (Harter, 1978), todėl negalint atlikti to savo įmonėje natūralu, kad aukštą savimotyvaciją turintys asmenys yra linkę ieškoti kito darbo, kuriame susidurtų su naujais iššūkiais.

Taip pat, rezultatai patvirtino ir pirmąją iškeltą hipotezę, kad egzistuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo tarpusavio ryšys - tie darbuotojai, kurie pasižymi aukšta savimotyvacija yra labiau linkę įsitraukti į darbą. Šioje vietoje svarbu pabrėžti, kad buvo nustatytas tiesioginis ryšys tarp įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo - į darbą įsitraukę darbuotojai yra mažiau linkę galvoti apie darbo keitimą. Įdomiausia, tai, kad būtent įsitraukimas veikia, kaip mediatorius savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajoje. Kas rodo, jog savimotyvuoti darbuotojai yra labiau linkę išeiti iš darbo tik tuomet, kai tarp jų tarpininkauja įsitraukimas. Pagal gautą moderuotos mediacijos analizę galime suprasti, kad vidinis darbdavio įvaizdis mažina šią mediaciją. O tai reiškia, kad darbuotojams palankiau vertinant savo organizaciją įsitraukimo įtaka savimotyvacijos ryšiui su ketinimu išeiti iš darbo mažėja. Patenkinti savo organizacija darbuotojai mažiau galvoja apie darbo keitimą net jeigu jiems ir trūksta iššūkių darbe. Tai yra labai svarbus momentas, nes įmonei pasiekus tam tikrą augimo stadiją darbuotojų pozicijos stabilizuojasi ir darbas automatiškai kelia mažiau iššūkių. Taip galime išlaikyti aukšto lygio darbuotojus, kurie pasižymi aukšta savimotyvacija, įsitraukimu ir pasiekia gerus veiklos rezultatus.

Peržiūrėjus savimotyvacijos konstruktą demografinių klausimų atžvilgiu gauta, kad privačiame sektoriuje dirba labiau savimotyvuoti darbuotojai nei viešajame. Tokie duomenys paaiškina, kodėl privačiame sektoriuje yra didesnė darbuotojų kaita, kadangi aukšta savimotyvacija veda į naujo darbo paieškas. Taip pat pastebėta, kad būtent didelėse ir vidutinio dydžio organizacijose darbuotojai yra su aukštesne savimotyvacija. Tam įtakos gali turėti keli aspektai, pvz. tai kad didesnės įmonės turi daugiau kaštų ir gali susitelkti į gilesnį atrankos procesą, siekiant išsiaiškinti žmogaus savimotyvacijos lygį, o taip pat didesnės įmonės gali skirti dėmesį ir esamų darbuotojų ugdymui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Tam, kad organizacijos pasiektų kuo geresnius veiklos rezultatus reikia vis daugiau dėmesio atkreipti į organizacijoje dirbančius darbuotojus. Tam daug įtakos turi darbuotojų savimotyvacija, teigiamos emocijos ir darbo aplinka.
2. Kitas svarbus aspektas organizacijoms yra darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas. Darbuotojų pritraukimui svarbus tampa vidinis darbdavio įvaizdis, nes tai kaip apie įmonę kalba esami darbuotojai formuoja ir aplinkinių nuomonę apie įmonę. Tuo tarpu darbuotojų išlaikymui yra svarbu išlaikyti darbuotojus įsitraukusius į darbą, suinteresuotus ir entuziastingus. Tai ne tik padeda pasiekti geresnius rezultatus, bet ir didina norą likti įmonėje.
3. Šiame tyrime buvo nustatyta, kad tarp Lietuvos samdomų darbuotojų egzistuoja tarpusavio sąsaja tarp savimotyvacijos ir įsitraukimo į darbą. Darbuotojų gebėjimas valdyti savo emocijas ir atsitiesti po sunkumų padeda jiems susikoncentruoti labiau į darbą, jaustis labiau entuziastingiems ir labiau siekti savo išsikeltų tikslų.
4. Taip pat buvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp savimotyvacijos lygių skirtingais demografiniais aspektais:
 - a) Privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau savimotyvuoti nei viešojo sektoriaus darbuotojai.
 - b) Labiausiai yra savimotyvuoti didelių organizacijų darbuotojai, o mažiausiai - labai mažų.
5. Kitas svarbus aspektas atrastas šiame tyrime tai, kad vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają. Tie darbuotojai, kurie yra nusivylę savo darbdaviu, net jeigu ir yra pasižymintys aukšta savimotyvacija, bet vis tiek yra daug mažiau įsitraukę į darbą lyginant su tais darbuotojais, kurie yra patenkinti savo darbdaviu.
6. Tyrimo metu buvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimo skirtingais demografiniais aspektais:
 - a) Moterys organizacijas, kuriose dirba, vertina palankiau nei vyrai.
 - b) Palankiausiai savo darbdavį vertina 26-35 metų amžiaus darbuotojai.
 - c) Vidinis darbdavio įvaizdis yra aukštesnis didelėse ir vidutinio dydžio organizacijose.
 - d) Viešojo sektoriaus darbuotojai savo organizacijas vertina palankiau nei privataus sektoriaus darbuotojai.
 - e) Palankiausiai savo organizacijas vertina finansų, telekomunikacijos ir informacinių technologijų srities darbuotojai.

7. Galiausiai nagrinėjant ketinimo išeiti iš darbo aspektą buvo patvirtinta, kad įsitraukę darbuotojai yra mažiau linkę ketinti išeiti iš darbo. Taip pat įsitraukimas į darbą medijuoja savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają. Nors yra tiesioginis ryšys tarp savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo - t.y. darbuotojai pasižymintys aukšta savimotyvacija dažniau ketina išeiti iš darbo nei pasižymintys žema savimotyvacija, bet netiesioginis modelio efektas parodė, kad šioje sąsajoje įsiterpus įsitraukimui ketinimas išeiti iš darbo kinta.
8. Taip pat buvo rasta, kad vidinis darbdavio įvaizdis mažina savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają, kai šio sąsajos moderatorius yra įsitraukimas. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie savo organizaciją, kaip darbdavį vertina palankiai, nors ir pasižymi aukšta savimotyvacija, bet mažiau yra linkę keisti ar ketinti išeiti iš darbo, nes yra labiau įsitraukę į savo atliekamą veiklą.

Pagal gautas išvadas galima pastebėti, kaip šie minėti konstruktai užima svarbų vaidmenį organizacijų veikloje, todėl išanalizavus juos galima pateikti keletą rekomendacijų:

1. Organizacijų vadovams turėtų būti labai svarbu stiprinti organizacijos darbdavio įvaizdį, nes būtent tai padeda išlaikyti esamus darbuotojus ir stiprina pozityvias darbuotojų emocijas darbe.
2. Kitas svarbus momentas - darbuotojų savimotyvacija. Ji svarbi yra ne tik vadovų tarpe, bet ir kiekvienam darbuotojui, nes būtent savimotyvacijos dėka mes nepasiduodam net ir įvykus nesėkmei, sugebame atsiriboti nuo neigiamų emocijų ir susitelkti į savo tikslą. Darbdaviai turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojų emocinio intelekto ugdymui, nes tokiu būdu galima ugdytų jų savimotyvaciją. Tačiau norint išlaikyti savimotyvuotus darbuotojus yra svarbu jiems suteikti tinkamas darbo sąlygas ir išlaikyti jau minėtą gerą vidinį darbdavio įvaizdį.
3. Geriausi rezultatai yra pasiekiami apjungiant visus tris konstruktus - aukštą savimotyvaciją, įsitraukimą į darbą ir vidinį darbdavio įvaizdžio vertinimą. Tokie darbuotojai ne tik siekia gerų darbo rezultatų, ieško naujų būdų problemų sprendimui, yra efektyvūs ir norintys likti savo įmonėje, bet ir yra geriausias būdas kurti įvaizdį visuomenėje, pritraukti naujų ambicingų darbuotojų. Todėl yra svarbu, kad organizacijos investuotų į savo dabartinius darbuotojus, kurtų patrauklias darbo vietas, nes tai yra naudinga ir pačiai įmonei.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management, 4(3).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9, 501-517.
- Bakker, A.B., 2008. *The work-related flow inventory: construction and initial validation of the wolf*. J. Vocat. Behav. 72 (3).
- Balundė, A. (2015). *Įsitraukimo į darbą organizaciniai ir psichologiniai veiksniai*. LEU: Vilnius.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J.A. and Jaramillo, F. (2015). *Emotions and salesperson propensity to leave: the effects of emotional intelligence and resilience*. Industrial Marketing Management, Vol. 44.
- Baranauskienė I., Bendaravičienė R., Barkauskė L. (2017). *Patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose: darbuotojų požiūris*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bateson, J.E.G., Wirtz, J., Burke, E., Vaughan, C. (2014). *Psychometric sifting to efficiently select the right service employees*. Managing Service Quality, Vol. 24 No. 5.
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24.
- Caligiuri, P., Mencia, A. and Jiang, K. (2013). *Win-win-win: the influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units*. Personnel Psychology, Vol. 66 No. 4.
- Carnahan, S., Kruscynski, D. and Olson, D. (2017). *When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11*. Academy of Management Journal, Vol. 60 No. 5.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., Weisberg, J. (2009). *The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing*. Journal of Managerial Psychology, Nr. 24.

- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). *From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 34(4).
- Clegg, B. (2000). *Instant Motivation*. London: Kogan Page
- Davies, G. and Chun, R. (2012). *Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations*. European Journal of Marketing, Vol. 46 No. 5.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., Flaste R. (1995). *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. New York:Penquin Books.
- Deci E. L. & Ryan R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deepa, R., Rupashree, B. (2017). *A Comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy*. Global business review, 18(35).
- De Vos, A. and Meganck, A. (2009). *What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective*. Personnel Review, Vol. 38 No. 1.
- Dishman, R. K., & Ickes, W. (1981). *Self-motivation and adherence to therapeutic exercise*. Journal of Behavioral Medicine, 4.
- Eketu, C., Ayondu, O. (2017). *Devolving the Thought on Workplace Emotions for Gainful Research: A Theoretical Reflection*. Journal of Organisation & Human Behaviour, Nr. 6.
- Farooq, O., Rupp, D. and Farooq, M. (2017). *The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations*. Academy of Management Journal, Vol. 60 No. 3.
- Ferandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., Blasco, F. (2016). *Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale*. BRQ:Business Research Quarterly, nr 19.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004). *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planning, Vol 27, No 3.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L., & Martin-Rios, C. (2011). *Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Gaurylienė, A., Korsakienė, R. (2017). *Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą*. Mokslas – Lietuvos ateitis. ISSN 2029-2341 / eISSN 2029-2252. VGTU: Vilnius.

- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2011). *Emotional Intelligence*. East- West: Sofia.
- Hall, J. N. (2005). *Emocinio intelekto lygio nustatymo metodika*. Prieiga per internetą: <http://insunrise.ru/booklets/n.hall-eq%20questionarry.pdf> (žiūrėta
- Harter, S. (1978). *Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model*. *Human Development*, 1, 661-669.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J. and Howard, M.J. (2009). *Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 2.
- He, H.W. and Mukherjee, A. (2009). *Corporate identity and consumer marketing: a process model and research agenda*. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 No. 1.
- Holzhauer, F.F.O. (1999), “*Corporate image en brand image – Wat merkartikelreclame doet voor het corporate image*”, in Van Riel, C.B.M. (Ed.), *Handboek Corporate Communication*, Studenteneditie, 2nd ed., Samson, Alphen aan den Rijn,
- Ingham C. (2000). *101 Ways to Motivate Yourself*. London: Kogan Page.
- Kalinina, V. (2013). *Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimas*. VGTU: Vilnius.
- Kanesan, P., Fauzan, N. (2019). *Models of emotional intelligence: a review*. *e-BANGI Journal of social sciences and humanities*, Vol. 16 Issue 7.
- Kapoor, V. (2010). *Employer branding: A study of its relevance in India*. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2).
- Kashyap, V., Verma, N. (2018). *Linking dimensions of employer branding and turnover intentions*. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 26.
- Kavaliauskienė, A. (2009). *Psichologiniai darbuotojų gerovės aspektai ir jų ryšys su ketinimu išeiti iš darbo*. VDU:Kaunas.
- Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M., Ifie, K. (2017). *Emotional intelligence in front-line/back-office employee relationships*. *Journal of Services Marketing*, 31/2.

- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, Vol 33.
- Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). *Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 13.
- Lievens, F. (2007). *Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*. Human Resource Management, 46.
- Lievens, F. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition*. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Lin, C.H., Huang, Y. (2018). *Tell Me Only What I Want To Know: Congruent Self-Motivation And Feedback*. Social Behavior and Personality. No. 46 (9).
- Lemmink, J., Schuijf, A. and Streukens, S. (2003). *The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions*. Journal of Economic Psychology, Vol. 24 No. 1.
- Leščinskienė, L., Macaitė, R., Morkevičienė, I. (2005). *Informacinių sistemų technologijų studijų programos 1 studentų pasiekimų analizė ir vertinimas*. Profesinės studijos : teorija ir praktika. No. 1. Šiauliai.
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management. Vol. 5, No 12
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). *Human abilities: Emotional intelligence*. Annual Review of Psychology, Nr. 59.
- Majoka, M. I., Khan, M. I. (2017). *Emotional Intelligence and Job Performance of High School Female Teachers*. Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 32, No. 2.
- Martínez, E. and Pina, J.M. (2005). *Influence of corporate image on brand extensions: a model applied to the service sector*. Journal of Marketing Communications, Vol. 11 No. 4.
- Masaldzhyska, S. (2019). *The influence of managers' emotional intelligence on Their work performance in business organizations (empirical study)*. Trakia Journal of Sciences, No 2.
- Moncarz, E., Zhao, J. and Kay, C. (2009). *An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 21 No. 4.

- Mory, L., Wirtz, B.W. and Gottel, V. (2016). *Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 27 No. 13.
- Paunov, M. (2010). *Emotions, Organizational Behavior and Human Resources*, Avangard Prima: Sofia.
- Petrides, K. V. (2009). *Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence questionnaire (TEIQue)*. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence. Theory, research, and applications*. Boston, MA: Springer.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. European Journal of Personality, 15(6).
- Pladaitė, R. (2015). *Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui žmonių*. KTU:Kaunas.
- Purani, K., Sahadev, S. (2008). *The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India*. Journal of Business & Industrial Marketing, 23(7).
- Ramanauskas, K. (2012). *Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis*. Scientific journal, Vo 34, Nr. 5.
- Sagaitytė, G. (2019). *Šiuolaikinė darbo rinka: dvidešimčiai metų nebeįsipareigojama*. Universiteo žurnalistas. Vilniaus universitetas :Vilnius.
- Самоукина, Н. В. (2006). *Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах*. Москва: Вершина.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study*. Educational and Psychological Measurement, 66 (4).
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J.L. (2011). *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*. Journal of Services Marketing, vol. 25, no. 7.
- Simon, M., Muller, B. H., Hasselhorn, H. M. (2009). *Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses' intentions*. Journal of Advanced Nursing 66(3).
- Spector, A.J. (1961). *Basic dimensions of the corporate image*. Journal of Marketing, Vol. 25 No. 6.
- Shaw, K. (2005) . *An engagement strategy process for communicators*. Strategic Communication Management, Vol 9.

- Shuck, M.B., Rocco, T.S., Albornoz, C.A. (2011). *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*. Journal of European Industrial Training, vol. 35, no. 4.
- Šavareikienė, D. (2011). *Darbuotojų poreikių tenkinimu grindžiamas darbo motyvacijos proceso vystymas organizacijoje*. VDU: Kaunas.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). *Employer brand scale development and validation: A second order factor approach*. Personnel Review, 46(2).
- Mai An Tran Bang Nguyen T.C. Melewar Jim Bodoh , (2015). *Exploring the corporate image formation process*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 18 Iss 1
- Ulejevienė, L. (2014). *Biuro darbuotojų organizacinio pilietiškumo sąsajos su įsitraukimu į darbą bei suvokiamu organizaciniu palaikymu*. VDU
- White, B.(2006). *Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc*. Princeton, New Jersey.
- Wickramasinghe, V., Perera, S. (2012). *Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance*. Total Quality Management.

VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO ORYŠYS SU SAVIMOTYVACIJA, ĮSITRAUKIMU IR KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO

Paulina VIKTAŽENTYTĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - doc. Dr. V. Tamaševičius

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

Pagrindinis šio darbo tikslas yra apžvelgus literatūrą surasti galimas teorines sąsajas tarp vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo išeiti iš darbo bei tas teorines sąsajas atlikus tyrimą pagrįsti praktiškai.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių : literatūros analizės, tyrimo metodologijos ir tyrimo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų.

Literatūros analizė apibrėžia vidinio darbdavio įvaizdžio, savimotyvacijos ir įsitraukimo į darbą bei ketinimo išeiti iš darbo sąvokas, jų sąsajas su kitais organizacijoms svarbiais procesais ir siekais. Taip pat bendrai apibrėžia kiekvieno iš minėtų konstrukto svarbą organizacijų veikloje.

Po literatūros analizės autorė supažindina su būsimo tyrimo metodologija, tyrimo modeliu ir instrumentais. Tyrimo metu buvo naudojama anketinės apklausos tyrimo metodas, o kiekvienam iš pasirinktų instrumentų buvo skaičiuojamas Cronbach alfa rodiklis. Vidiniam darbdavio įvaizdžiui nustatyti buvo naudojamas 22 teiginių klausimynas, kurio įverčiai buvo pateikiami Likerto skalėje. Paskaičiavus klausimyno patikimumą buvo gautas 0,92 Cronbach alfa rodiklis. Savimotyvacijai nustatyti buvo naudojama sutrumpintas N.Hallo (2005) EI klausimynas - paimta tik savimotyvacijos matavimo skalė. Cronbach alfa rodiklis šiame tyrime buvo gautas 0,85, kas rodo aukštą klausimyno patikimumą. Įsitraukimui pamatuoti buvo naudojama sutrumpinta Utrechto klausimyno versija, kurios Cronbach alfa rodiklis šiame tyrime buvo 0,88. Klausimyną sudarė 6 teiginiai, kuriems įvertinti buvo naudojama 7 balų Likerto skalė. Galiausiai ketinimui išeiti iš darbo įvertinti buvo naudojamas 6 teiginių klausimynas, kurio Cronbach alfa rodiklis yra 0,92.

Tyrime iš viso dalyvavo 322 respondentai. Pagal gautus rezultatus buvo galima nustatyti, kad egzistuoja tarpusavio sąsaja tarp savimotyvacijos ir įsitraukimo. Taip pat įsitraukimas veikia, kaip mediatorius savimotyvacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajoje. Tuo tarpu vidinis darbdavio įvaizdis moderuoja savimotyvacijos ir įsitraukimo sąsają.

Taigi, pagal gautus rezultatus buvo galima prieiti išvados, kad visi iš aukščiau minėtų konstrukčių yra tarpusavyje susiję ir norint pasiekti geresnių darbo rezultatų reikia atkreipti dėmesį į juos visus. Ypatingai, siekiant sumažinti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.

INNER EMPLOYER IMAGE RELATIONSHIP WITH SELF-MOTIVATION, ENGAGEMENT AND INTENTION TO LEAVE THE JOB

Paulina VIKTAŽENTYTĖ

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. Dr. V. Tamaševičius

Vilnius, 2021

SUMMARY

The main goal of this paper is to find the possible connections between inner brand image, self-motivation, engagement and the intention to leave the job while looking over the existing literature and to prove them while conducting this research.

The paper consists of three main parts: analysis of the existing literature, methodology of the research and the results, conclusions and recommendations of the research.

The literature analysis describes the definitions of inner employer image, self-motivation and work related engagement and the connections that they have with other important processes and goals of an organisation. In this part, the significance of each of the previously mentioned parts is also defined.

After the literature analysis part the author introduces the methodology of the research, the model of the research and the instruments used in the research. While conducting the research a survey was used to gather data and for each of the instruments Cronbach alpha index was calculated. To evaluate the inner employer image a questionnaire of 22 statements was used, and its scoring was provided using the Likert scale. After calculating the reliability of the questionnaire a score of 0,92 in the Cronbach alpha index was concluded. To evaluate self-motivation N. Halo's (2005) EI questionnaire, but only self-motivation scale, was used. Cronbach alpha index score for this part was 0,85, which shows a high reliability of the questionnaire. To evaluate engagement a shortened version of the Utrecht questionnaire was used, which, after calculating, had a score of 0,88 in the Cronbach alpha index. The questionnaire consisted of 6 statements, which used a 7 grade Likert

scale. Finally, for the evaluation of the intention of leaving the job, a six-statement questionnaire was used, which had a score of 0,92 in the Crobach alpha index.

A total of 322 respondents took part in the research. According to the results, it was possible to conclude that a connection between self-motivation and engagement exists. Also, engagement acts as a mediator in the connection between self-motivation and intention to leave the job, whilst inner employer image moderates self-motivation and engagement connection.

To conclude, according to the results, all of the above mentioned constructs are related with each other and in order to achieve better work results a great attention has to be paid to all of them, especially when trying to reduce employee intention of leaving the job.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1 Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų II kurso studentė. Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema " Vidinio darbdavio įvaizdžio ryšys su darbuotojų savimotyvacijos ir išitraukimo sąsaja bei ketinimu išeiti iš darbo". Prašau jūsų atsakyti į šios anketos klausimus. Anketos užpildymas truks iki 20 minučių. Anketa yra anonimiška, todėl Jūsų pateikti atsakymai niekaip nebus susieti su Jūsų asmeniniais duomenimis. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokymosi tikslais. Iš anksto dėkoju!

Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimo skalė

Pirmiausia norėčiau paprašyti atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinti savo organizaciją, kaip darbdavį. Kiekvienam iš teiginių pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą, kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Organizacija sukuria malonią darbo aplinką | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu įdomioje ir jaudinančioje aplinkoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su vadovais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su kolegomis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kurioje yra palaikantis ir skatinantis kolektyvas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumo naudojimą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija sukuria teigiamą atmosferą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kurioje suteikiamos paaugštinimo pareigose perspektyvos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija moka didesnę nei vidutinį darbo užmokestį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties organizacijoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijoje galiu pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu organizacijoje, kurioje kitus galiu išmokyti to, ką moku pats | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija yra socialiai atsakinga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija yra orientuota į klientą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbu inovatyvioje organizacijoje, kuri pasižymi į ateitį orientuotu požiūriu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje organizacijoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ši organizacija yra laikoma puikiu darbdaviu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbti šioje organizacijoje rekomenduočiau ir kitiems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Savimotyvacijos skalė

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą pagal nurodytas balų reikšmes, kai 1 visiškai nesutinku, o 6 visiškai sutinku.

| | Visiškai nesutinku | Iš esmės nesutinku | Iš dalies nesutinku | Iš dalies sutinku | Iš esmės sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Kai reikia galiu būti ramus (-i) ir dėmesingas (-a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Kai reikia aš galiu susikoncentruoti į įvairias teigiamas emocijas (pvz. linksmumą, džiaugsmą, vidinį pakilimą) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Kai man nesiseka aš galiu lengvai prisiversti vėl ir vėl atsitiesti ir bandyti iš naujo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Aš stengiuosi gyvenimiškas problemas spręsti kūrybiškai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Aš lengvai galiu pereiti prie rimties, pasirengimo ir susitelkimo būsenos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Kai reikia aš galiu lengvai atsiriboti nuo neigiamų emocijų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Įsitraukimo vertinimo skalė

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą apie savo įsitraukimą į darbą pagal nurodytas balų reikšmes, kai 1- niekada, o 7 – kasdien.

| | Niekada | Kelis kartus per metus | Kartą per mėnesį ar rečiau | Kelis kartus per mėnesį | Kartą per savaitę | Kelis kartus per savaitę | Kasdien |
|---|---------|------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|---------|
| Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir aktyvus (-i) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš esu kupinas (-a) entuziazmo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mano darbas mane įkvepia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Dirbdamas (-a) aš atitrūkstu nuo kitų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Ketinimo išeiti iš darbo skalė

Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir apibraukite labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Iš dalies nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|---------------------|----------------------------|-------------------|---------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš savo dabartinio darbo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ketinu išeiti iš savo dabartinio darbo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš dažnai galvoju apie alternatyvų darbo pobūdį (kitokią veiklą, nei mano dabartinės pareigos) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Per artimiausius 12 mėnesių, aš ketinu ieškoti alternatyvos savo dabartiniam darbui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš ieškau naujo darbo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aš nuolat ieškau geresnio darbo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Jūsų Lytis: moteris vyras

Jūsų amžius:

Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita.....

Jūsų organizacijos veiklos srities sektorius:

- Viešasis
- Privatus

Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- Informacinės technologijos
- Prekyba
- Gamyba
- Logistika
- Paslaugų sektorius
- Telekomunikacijos
- Švietimas
- Kita.....

Jūsų organizacijos dydis:

- iki 9 darbuotojų
- nuo 10 iki 49 darbuotojų
- nuo 50 iki 249 darbuotojų

nuo 250 darbuotojų

Ačiū už Jūsų nuoširdžius atsakymus!

PRIEDAS NR. 2 Duomenų normalumo patikrinimo rezultatai tarp skirtingų konstruktu

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------|---------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| įvaizdis | ,190 | 322 | ,000 | ,870 | 322 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------|---------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| įsitraukimas | ,123 | 322 | ,000 | ,934 | 322 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------|---------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| ketinimas_išeiti_iš_darbo | ,119 | 322 | ,000 | ,937 | 322 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------|---------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| savimotyvacija | ,139 | 322 | ,000 | ,880 | 322 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

PRIEDAS NR. 3 Moderācijas analizē

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : isitrau

X : savimo

W : ivaizd

Sample

Size: 322

OUTCOME VARIABLE:

isitrau

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| ,5214 | ,2719 | ,9087 | 39,5839 | 3,0000 | 318,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,2012 | ,8335 | 5,0402 | ,0000 | 2,5613 | 5,8411 |
| savimo | -,3280 | ,1976 | -1,6599 | ,0979 | -,7167 | ,0608 |
| ivaizd | -,2223 | ,2532 | -,8782 | ,3805 | -,7204 | ,2758 |
| Int_1 | ,1974 | ,0577 | 3,4191 | ,0007 | ,0838 | ,3109 |

Product terms key:

Int_1 : savimo x ivaizd

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

| R2-chng | F | df1 | df2 | p | |
|---------|-------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0268 | 11,6901 | 1,0000 | 318,0000 | ,0007 |

Focal predict: savimo (X)

Mod var: ivaizd (W)

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

| ivaizd | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 3,1978 | ,3032 | ,0664 | 4,5664 | ,0000 | ,1725 | ,4338 |
| 3,8912 | ,4400 | ,0767 | 5,7338 | ,0000 | ,2890 | ,5910 |
| 4,5845 | ,5769 | ,1028 | 5,6097 | ,0000 | ,3745 | ,7792 |

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/

savimo ivaizd isitrau .

BEGIN DATA.

3,7728 3,1978 4,6340
4,6123 3,1978 4,8885
5,4518 3,1978 5,1430
3,7728 3,8912 4,9961
4,6123 3,8912 5,3655
5,4518 3,8912 5,7350
3,7728 4,5845 5,3583
4,6123 4,5845 5,8426
5,4518 4,5845 6,3269

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

savimo WITH isitrau BY ivaizd .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

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

PRIEDAS NR. 4 Mediacijos analizė

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : isejim

X : savimo

M : isitrau

Sample

Size: 322

OUTCOME VARIABLE:

isitrau

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,3437 | ,1181 | 1,0937 | 42,8692 | 1,0000 | 320,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 3,2999 | ,3259 | 10,1244 | ,0000 | 2,6587 | 3,9412 |
| savimo | ,4552 | ,0695 | 6,5475 | ,0000 | ,3184 | ,5920 |

OUTCOME VARIABLE:

isejim

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,5338 | ,2850 | 2,0388 | 63,5624 | 2,0000 | 319,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|----------|-------|---------|--------|
| constant | 6,4772 | ,5113 | 12,6670 | ,0000 | 5,4711 | 7,4832 |
| savimo | ,2935 | ,1011 | 2,9039 | ,0039 | ,0947 | ,4924 |
| isitrau | -,8570 | ,0763 | -11,2289 | ,0000 | -1,0072 | -,7069 |

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

OUTCOME VARIABLE:

isejim

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| ,0482 | ,0023 | 2,8357 | ,7446 | 1,0000 | 320,0000 | ,3888 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| constant | 3,6490 | ,5248 | 6,9527 | ,0000 | 2,6165 | 4,6816 |
| savimo | -,0966 | ,1120 | -,8629 | ,3888 | -,3169 | ,1237 |

***** 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 |
|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| -,0966 | ,1120 | -,8629 | ,3888 | -,3169 | ,1237 | -,0574 | -,0482 |

Direct effect of X on Y

| Effect | se | t | p | LLCI | ULCI | c'_ps | c'_cs |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ,2935 | ,1011 | 2,9039 | ,0039 | ,0947 | ,4924 | ,1744 | ,1464 |

Indirect effect(s) of X on Y:

| | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------|--------|--------|----------|----------|
| isitrau | -,3901 | ,0823 | -,5676 | -,2461 |

***** 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 -----

PRIEDAS NR. 5 Moderuotos mediacijos analizė

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7

Y : isejim

X : savimo

M : isitrau

W : ivaizd

Sample

Size: 322

OUTCOME VARIABLE:

isitrau

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| ,5214 | ,2719 | ,9087 | 39,5839 | 3,0000 | 318,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,2012 | ,8335 | 5,0402 | ,0000 | 2,5613 | 5,8411 |
| savimo | -,3280 | ,1976 | -1,6599 | ,0979 | -,7167 | ,0608 |
| ivaizd | -,2223 | ,2532 | -,8782 | ,3805 | -,7204 | ,2758 |
| Int_1 | ,1974 | ,0577 | 3,4191 | ,0007 | ,0838 | ,3109 |

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

| R2-chng | F | df1 | df2 | p | |
|---------|-------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0268 | 11,6901 | 1,0000 | 318,0000 | ,0007 |

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

DATA LIST FREE/

savimo ivaizd isitrau .

BEGIN DATA.

| | | |
|--------|--------|--------|
| 3,7728 | 3,1978 | 4,6340 |
| 4,6123 | 3,1978 | 4,8885 |
| 5,4518 | 3,1978 | 5,1430 |
| 3,7728 | 3,8912 | 4,9961 |
| 4,6123 | 3,8912 | 5,3655 |

```

5,4518  3,8912  5,7350
3,7728  4,5845  5,3583
4,6123  4,5845  5,8426
5,4518  4,5845  6,3269

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

savimo WITH isitrau BY ivaizd .

OUTCOME VARIABLE:

isejim

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,5338 | ,2850 | 2,0388 | 63,5624 | 2,0000 | 319,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|----------|-------|---------|--------|
| constant | 6,4772 | ,5113 | 12,6670 | ,0000 | 5,4711 | 7,4832 |
| savimo | ,2935 | ,1011 | 2,9039 | ,0039 | ,0947 | ,4924 |
| isitrau | -,8570 | ,0763 | -11,2289 | ,0000 | -1,0072 | -,7069 |

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

Direct effect of X on Y

| Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| ,2935 | ,1011 | 2,9039 | ,0039 | ,0947 | ,4924 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

savimo -> isitrau -> isejim

| ivaizd | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|--------|----------|----------|
|--------|--------|--------|----------|----------|

| | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3,1978 | -,2598 | ,0842 | -,4443 | -,1138 | | |
| 3,8912 | | -,3771 | | ,0922 | -,5717 | -,2137 |
| 4,5845 | -,4944 | ,1229 | -,7487 | -,2653 | | |

Index of moderated mediation:

| | Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|--------|----------|----------|
| ivaizd | -,1691 | ,0736 | -,3056 | -,0119 |

***** 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

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

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