

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

Živilė Klevickė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms	The impact of organizational sustainability practices on intention to leave organization, mediated by job satisfaction and moderated by inclusive and exclusive talent management practices
---	--

Darbo vadovas: Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2025

TURINYS

TURINYS	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ, INKLIUZYVINIŲ IR EKSCLIUZYVINIŲ TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ, PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Organizacijų tvarumo samprata	10
1.1.1 Tvarumo praktikų strategijos organizacijose	11
1.1.2 Organizacijų socialinės atsakomybės ir aplinkosaugos, socialinės ir valdymo sistemų palyginimas	13
1.1.3 Organizacijų socialinės atsakomybės praktikos	13
1.1.4 Organizacijų socialinės atsakomybės poveikis darbuotojams	15
1.2 Talento samprata	17
1.2.1 Inkliuzyvinis ir ekskliuzyvinis talentų valdymas	22
1.2.2 Inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos	24
1.2.3 Talentų statuso komunikavimas	27
1.3 Pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai.....	28
1.3.1 Vidiniai ir išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai	29
1.3.2 Talentų pasitenkinimas darbu	30
1.3.3 Tvarumo praktikos ir pasitenkinimas darbu	31
1.4 Ketinimą išesti iš organizacijos lemiantys veiksniai	32
1.4.1 Tvarumo praktikų įtaka ketinimui išesti iš organizacijos	33
1.4.2 Talentingų darbuotojų noras išesti iš organizacijos	34
2. ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ POVEIKIS KETINIMUI IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUOJANT INKLIUZYVINĖMS IR EKSCLIUZYVINĖMS TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOMS EMPYRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	36

2.1	Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	36
2.2	Konceptualaus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės.....	37
2.3	Darbiniai apibrėžimai.....	38
2.4	Kiekybinio tyrimo organizavimas ir instrumentai	39
2.5	Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas.....	44
3.	ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ POVEIKIS KETINIMUI IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUOJANT INKLIUZYVINĖMS IR EKSKLIUZYVINĖMS TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	46
3.1	Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys	46
3.2	Konstruktų patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė	49
3.3	Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos.....	55
3.4	Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms	56
3.5	Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas	65
	DISKUSIJA	68
	IŠVADOS	74
	PASIŪLYMAI.....	76
	LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	78
	SANTRAUKA.....	83
	SUMMARY	85
	PRIEDAI.....	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas <i>Konceptualaus tyrimo modelis su hipotezėmis</i>	37
2 paveikslas <i>Siūlomi nauji tyrimo modeliai</i>	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Organizacijų socialinės atsakomybės ir aplinkos, socialinės ir valdymo sistemų palyginimas</i>	13
2 lentelė <i>Veiksmingiausios organizacijų socialinės atsakomybės iniciatyvos</i>	14
3 lentelė <i>Talentų sąvokų apibrėžimai mokslinėje literatūroje</i>	17
4 lentelė <i>Talento sąvokos formulė</i>	19
5 lentelė <i>Darbuotojų vertinimo skalė pagal Korn Ferry</i>	20
6 lentelė <i>Potencialo diferencijavimas</i>	21
9 lentelė <i>Talentų valdymo apibrėžimai</i>	23
11 lentelė <i>Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai</i>	28
12 lentelė	40
13 lentelė <i>Konstruktas X – Organizacinės tvarumo praktikos</i>	41
14 lentelė <i>Konstruktas Y – Ketinimas išeiti iš organizacijos</i>	42
15 lentelė <i>Konstruktas M – Pasitenkinimas darbu</i>	42
16 lentelė <i>Konstruktas W1 ir W2 – Inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos</i>	43
17 lentelė <i>Respondentų demografiniai duomenys</i>	46
18 lentelė <i>Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys</i>	48
19 lentelė <i>Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha koeficientai</i>	49
20 lentelė <i>Paskirstymo normalumo testo rezultatai</i>	50
21 lentelė <i>Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją, naudojant T-test analizę</i>	51
22 lentelė <i>Konstrukto palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, organizacijos veiklos sritį ir darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę</i>	52
23 lentelė <i>Organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos regresinės analizės rezultatai</i>	55
24 lentelė <i>Pasitenkinimo darbu poveikis organizacijų tvarumo praktikoms ir ketinimui išeiti iš organizacijos regresinės analizės rezultatai</i>	56
25 lentelė <i>Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant inkliuzyvinei ir ekskliuzyvinei talentų valdymo praktikoms, regresinės analizės rezultatai</i>	57
26 lentelė <i>Pasitenkinimo darbu medijuojantis poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant inkliuzyvinei valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai</i>	58

27 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.....	59
28 lentelė Pasitenkinimo darbu medijuojantis poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant ekskliuzyvinei valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai.....	60
29 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.....	60
30 lentelė Organizacinių tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu, moderuojant inkliuzyvinei talentų valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai	61
31 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu.....	62
32 lentelė Organizacinių tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu, moderuojant ekskliuzyvinei talentų valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai	63
33 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu.....	64
34 lentelė Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai.....	65

IVADAS

Organizacijų tvarumo praktikos tampa vis svarbesnės tiek akademinėje literatūroje, tiek praktikoje, atsižvelgiant į augančią verslo atsakomybę ir darbuotojų lūkesčius. Dabartinėje darbo rinkoje, kurioje konkurencija dėl talentų yra itin intensyvi, organizacijų gebėjimas pritaikyti tvarumo principus gali reikšmingai veikti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei ketinimą išeiti iš organizacijos (Adams ir Roth, 2019; Garcia ir Lopez, 2020). Ši tema ypač aktuali, nes organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais, susijusiais su darbuotojų išlaikymu ir motyvacija, o tvarių praktikų taikymas tampa esmine konkurencinio pranašumo dalimi.

Darbe analizuojama, kaip organizacijų tvarumo praktikos veikia ketinimą palikti organizaciją, medijuojant pasitenkinimui darbu. Ypatingas dėmesys skiriamas inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms kaip galimiems moderuojantiems veiksniams. Daroma prielaida, jog inkliuzyvinis talentų valdymas (angl. inclusive talent management) gali sustiprinti teigiamą tvarumo praktikų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, o ekskliuzyvinis talentų valdymas (angl. exclusive talent management) gali silpninti šį poveikį.

Temos aktualumą lemia augantis organizacijų poreikis kurti ilgalaikę vertę ne tik finansiniu, bet ir socialiniu bei aplinkosaugos aspektais (Jones ir Smith, 2021; Taylor ir kt., 2020). Praktiniu požiūriu ši tema atliepia šiuolaikinių organizacijų iššūkius, susijusius su darbuotojų motyvacija, išlaikymu ir įsitraukimu. Teoriniu požiūriu darbas prisideda prie talentų valdymo ir organizacinio tvarumo diskurso plėtojimo, suteikdamas naujų, empiriniais duomenimis grįstų įžvalgų (Chen ir kt., 2018; Miller ir Brown, 2022).

Ankstesni tyrimai rodo, kad organizacinės tvarumo praktikos gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir lojalumui organizacijai (Brown ir Green, 2018; Johnson ir Lee, 2019; Kaur, 2021; Martinez ir kt., 2022; Smith ir kt., 2020; Zhao ir Wang, 2021), tačiau šių tyrimų rezultatai yra prieštaraujantys ir dažnai nepakankamai atskleidžiamas skirtingas talentų valdymo modelių poveikis. Šiame darbe integruojami esami tyrimai ir pateikiamas naujas požiūris, atskleidžiant moderuojančių veiksnių svarbą.

Darbo naujumas slypi modelio, kuriame derinami tvarumo ir talentų valdymo aspektai, analizėje. Tai leidžia giliau suprasti, kaip skirtingos talentų valdymo strategijos gali sustiprinti arba sumažinti tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos.

Darbo problema formuluojama kaip klausimas: kokie sąveikos ryšiai egzistuoja tarp organizacijų tvarumo praktikų, ketinimo išeiti iš organizacijos, inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų?

Darbo tikslas – ištirti organizacijų tvarumo praktikų poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms ir nustatyti modelio tiesioginius bei netiesioginius ryšius.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinės literatūros šaltinius ir atskleisti organizacijų tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos bei inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų reikšmę organizacijoms.
2. Atlikus apklausą, ištirti organizacijų tvarumo praktikų įtaką ketinimui išeiti iš organizacijos bei nustatyti, kaip šį ryšį veikia pasitenkinimas darbu (mediatorius) ir inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (moderatorius) ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (moderatorius).
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas organizacijoms dėl nustatytų ryšių valdymo bei pasiūlyti kryptis tolimesniems moksliniams tyrimams.

Darbo metodai – mokslinės literatūros (monografijų, straipsnių, publikacijų, knygų) palyginamoji analizė ir sisteminimas, antrinių duomenų analizė. Empirinio kiekybinio tyrimo dalyje naudojamos struktūrinės apklausos ir turinio analizės metodai. Pasirinkti darbo metodai leidžia nuodugniai ir detalai ištirti nagrinėjamą problemą.

Darbo struktūros aprašymas. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai (mokslinės literatūros analizė, empirinio tyrimo metodologija ir empirinių rezultatų analizė), diskusija, išvados, pasiūlymai. Pateiktos 34 lentelės, 2 paveikslai, panaudoti 56 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis (neskaitant priedų) – 77 puslapiai. Baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys:

1. *Organizacijų tvarumo praktikų, inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos teoriniai aspektai.* Literatūros analizės dalyje nagrinėjamas organizacijų tvarumo praktikų poveikis darbuotojų pasitenkinimui ir ketinimui išeiti. Aptariamas talentų valdymas, talento samprata bei komunikavimas organizacijoje. Analizuojami pasitenkinimo darbu veiksniai ir tvarumo įtaka talentingų darbuotojų pasitenkinimui. Nagrinėjamos ketinimo išeiti iš organizacijos priežastys.
2. *Organizacijų tvarumo praktikų, inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio talentų valdymo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos empirinio tyrimo metodologija.* Pristatoma

tyrimo metodologija: iškeliamas tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai. Pagrindžiamas tyrimo metodo pasirinkimas. Išskiriama respondentų tikslinė grupė, apskaičiuojama populiacija bei tyrimo imtis. Pasirenkami organizacijų tvarumo praktikų, inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos konstruktai bei pateikiamas bendras tyrimo klausimynas.

3. *Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms tyrimo rezultatų analizė.* Detaliai aprašomas tyrimo organizavimas ir eiga. Atskleidžiami bendriniai populiacijos elementai - respondentų amžius, darbo patirtis, pareigos ir kiti demografiniai duomenys. Grafiškai atvaizduojami, išanalizuojami ir apibendrinami tyrimo rezultatai.

1. ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ, INKLIUZYVINIŲ IR EKSKLIUZYVINIŲ TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ, PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Organizacijų tvarumo samprata

Nagrinėjant mokslinę literatūrą tvarumo apibrėžimas susideda iš daugelio dimensijų. Autorius Hansmann organizacinį tvarumą išskirstė į tris pagrindines temas: *ekonominių*, *aplinkosauginį* ir *socialinį* tvarumą. Šios trys dimensijos dar kitaip vadinamos trigubo pagrindo metodu (angl. Triple bottom line arba TBL). Trigubo pagrindo metodu tvarumas organizacijose apibrėžiamas kaip *aplinkos*, *ekonomikos* ir *socialinių* veiksmų visuma. Šie veiksniai vertinant organizacijos tvarumą yra vienodai svarbūs (Colbert, 2007; Gomez-Trujillo, 2020). Norint, kad įmonė pasiektų reikšmingą *ekonominių* tvarumą, būtina parengti ekonominės sėkmės ir palaikymo planus (Azapagic, 2003; Munck, 2011). Be to, *aplinkosauginio* tvarumo įgyvendinimas įmonėje turi atitikti vyriausybės reglamentus (Dyllick, 2002; Kump, 2021). Autoriai Munck ir kt. bei Callado vertino organizaciją, kaip atitinkančią *aplinkosauginio* tvarumo reikalavimus, jei ji nedarė neigiamo poveikio aplinkai (Callado, 2010; Munck 2011). Galiausiai *socialinio* tvarumo reikalavimų laikymasis apima įvairius organizacijos valdymo veiksmus, kurie yra skirti pagerinti *darbuotojų* ir verslo partnerių *lojalumą* (Azapagic, 2003; Crucke, 2021; Dyllick, 2002; Kump, 2021; Munck, 2011).

Mokslinėje literatūroje tvarumo sampratą kaip tradicinį *aplinkos* tvarumo valdymą dar 1995 apibrėžė autoriai Hart bei Porter ir van der Linde. Jų atliekamuose tyrimuose buvo nagrinėjami taršos mažinimas, atliekų valdymas ir energijos efektyvumas. Mokslininkų modeliai buvo skirti sumažinti neigiamą poveikį aplinkai. Priešingai Geissdoerfer, 2017 ir Ghisellini 2016 tyrimai įvedė žiedinės ekonomikos sampratą, kuri skatina uždarojo ciklo sistemas, kai išteklių nuolat naudojami pakartotinai. Šis modelis pabrėžia sisteminius pokyčius. Tradiciniai modeliai daugiausia dėmesio skiria atitikčiai ir laipsniškiems patobulinimams, o žiedinės ekonomikos modeliai skatina transformuoti procesus, kad tvarumas taptų produktų ir paslaugų kūrimo dalimi.

Autoriai Porter & Kramer, 2006 teigia, kad ekonominis tvarumas gali būti vertinamas per bendros vertės kūrimą, o pelningumas gali būti derinamas su socialiniu poveikiu. Jų modelis siūlo, kad ekonominės vertės kūrimas gali teikti naudos ir visuomenei. Trigubo pagrindo modelis yra

visapusiškas modelis, akcentuojantis dėmesį trims tvarumo aspektams, o bendros vertės kūrimas siekia pelningumą derinti su socialiniu poveikiu, darant tvarumą esminiu verslo tikslu.

Socialinio organizacijų tvarumo požiūriai išskirti į du tipus:

- Įmonių socialinė atsakomybė (angl. Corporate Social Responsibility arba CSR).
- Aplinkosauga, socialiniai veiksniai ir valdymas (angl. Environmental, Social and Governance arba ESG).

Autoriaus Carroll'o įmonių socialinės atsakomybės sistema (1991) pabrėžia teisinę, etinę ir filantropinę atsakomybę. Įmonių socialinės atsakomybės praktikos skatina darbuotojų gerovę, etikos darbo standartus ir bendruomenės įsitraukimą (Aguinis & Glavas, 2012).

Priešingai naujausi Kotsantonis ir Serafeim (2019) tyrimai atskleidžia aplinkos, socialinės ir valdymo (ESG) sistemas, kurios siūlo struktūrizuotus, išmatuojamus socialinio poveikio rodiklius. ESG metrika tampa vis svarbesnė investuotojams ir suinteresuotosioms šalims.

1.1.1 Tvarumo praktikų strategijos organizacijose

Tyrimuose atskleidžiami du dažniausiai taikomi tvarumo praktikų būdai organizacijose: *reaktyvus* ir *strateginis*. Reaktyvus būdas pasižymi tuo, kad organizacijose taikomos tvarumo praktikos tik tam, kad organizacijos atitiktų teisės aktų reikalavimus ir išvengtų už teisės aktų pažeidimą nustatytų baudų (Bansal ir Roth, 2000; Delmas, 2001). Strateginis būdas išsiskiria proaktyviomis tvarumo praktikomis, kurios yra savanoriškos ir dažnai susijusios su konkurenciniu pranašumu, prekės ženklo įvaizdžiu ir vartotojų paklausa (Linnenluecke ir Griffiths, 2010). Taigi organizacijos įgyvendina tvarumo praktikas, tam kad laikytųsi teisės reikalavimų, o savanoriškos praktikos leidžia organizacijoms įgyvendinti tvarumą kaip strateginį tikslą.

Tam, kad galima būtų užtikrinti tvarumo organizacijose reguliavimą buvo sukurta įvairių tvarumo ataskaitų sistemų struktūra. Viena iš jų, tai Tarptautinė integruoto ataskaitų teikimo taryba (angl. International Integrated Reporting Council arba IIRC), integruota ataskaitų teikimo sistema, kuri jungia finansinius ir nefinansinius rodiklius, įskaitant tvarumą (Eccles ir Serafeim, 2013). Egzistuoja ir įvairios savarankiškos tvarumo ataskaitos, kurios yra sukurtos institucijų, tokių, kaip Pasaulinė atskaitomybės iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative arba GRI). GRI standartai plačiai naudojami savarankiškomis tvarumo ataskaitoms, suteikiančioms išsamias įžvalgas apie aplinkos, socialinių aspektų ir valdymo problemas. 2022 m. KPMG apklausa parodė, kad 68 % N100 ir 78% G250 organizacijų naudoja Global Reporting Initiative (GRI) standartais tvarumo ataskaitų teikimui, o tai rodo plačiai paplitusią standartizuotų sistemų pritaikymo praktiką. Dar viena

savanoriška tvarumo vertinimo sistema, tai Įmonių tvarumo vertinimas (angl. Corporate Sustainability Assessment arba CSA). Tai kasmetinis įmonių tvarumo praktikų vertinimas orientuotas į ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius kriterijus. Šis vertinimas suteikia įžvalgų apie geriausias praktikas ir tvarumo etalonus. Dėl augančio susirūpinimo aplinkosauga, socialine gerove ir tinkamu įmonių valdymu pastaraisiais metais Europos Sąjunga (ES) skiria vis daugiau dėmesio tvarumo klausimams. Šiai tendencijai atspindėti priimta nemažai teisinių priemonių, o viena jų – Įmonių informacijos apie tvarumą teikimo direktyva (angl. Corporate Sustainability Reporting Direktyva arba CSRD). CSRD įveda esminius pokyčius – įtvirtina naują ataskaitų teikimo tvarką ir ženkliai išplečia įmonių sąrašą, kuriam šis reikalavimas bus taikomas. Nepaisant to, kad yra sukurtos įvairios reguliavimo sistemos, „Mickinėse“ tyrimai atskleidė, kad daugiau nei 50 % vadovų tvarumą laiko itin svarbiu verslo strategijos, produktų kūrimo ir reputacijos valdymo elementu. Tačiau tik apie 30 % aktyviai ieško investavimo galimybių tvarumo srityje, pabrėžiant atotrūkį tarp suvokimo ir veiksmų.

Nemažai kritikos sulaukia GRI ataskaitų teikimo būdas. Autoriai teigia, kad nors GRI standartai skatina skaidrumą, organizacijos besivadovaujančios šiuo standartu, dažnai nepasiekia prasmingų ir palyginamų duomenų tarp skirtingų pramonės šakų. Tyrimai rodo, kad GRI ataskaitos dažnai laikomos pernelyg sudėtingomis ir subjektyviomis, leidžiančiomis organizacijoms atrinkti informaciją, kuri parodo jas palankioje šviesoje, taip sumažinant ataskaitų patikimumą ir palyginamumą (Fonseka ir kt., 2014). Be to, griežto trečiųjų šalių patikrinimo trūkumas gali lemti nenuoseklumus ir vadinamąjį "žaliąjį smegenų plovimą" (angl. greenwashing), kai įmonės perdėtai pabrėžia savo aplinkosaugos ir socialinius pasiekimus be aiškių įrodymų (Seele, 2015). Regionuose, kuriuose ribota reguliavimo priežiūra, GRI gairės gali neatitikti vietos konteksto, dar labiau sumažinant jų aktualumą ir taikymą (Bais ir kt., 2024).

Išvardintos priežastys ir GRI lankstumas daro šį standartą mažiau tinkamu objektyviam organizacijų vertinimui ir palyginimui, ypač suinteresuotosioms šalims, kurios siekia patikimų ir vieningų organizacijų tvarumo vertinimų. Priešingai CSRD ataskaitų teikimo būdas atspindi pamokas, išmoktas iš GRI trūkumų bei sukuria tvirtesnę, skaidresnę ir vykdytiną tvarumo ataskaitų sistemą. Šis pokytis atspindi didesnę atsakomybę, skaidrumo ir suderinamumo su pasauliniais klimato veiksmais siekį.

1.1.2 Organizacijų socialinės atsakomybės ir aplinkosaugos, socialinės ir valdymo sistemų palyginimas

Organizacijų socialinė atsakomybė (angl. k. Corporate social responsibility - CSR) tradiciškai pabrėžia vertybes ir atsakomybę, o aplinkosaugos, socialinės ir valdymo sistema (angl. k. Environment Social and Governance - ESG) suteikia specifinę, kiekybiškai įvertinamą metriką, skatinančią skaidrumą ir atskaitomybę. Skirtumai nurodyti 1 lentelėje:

1 lentelė Organizacijų socialinės atsakomybės ir aplinkos, socialinės ir valdymo sistemų palyginimas

Aspektas	CSR	ESG
<i>Tikslas</i>	Etinė atsakomybė visuomenei	Tvarumo matavimas ir rizikų valdymas
<i>Fokusas</i>	Reputacijos gerinimas, filantropija	Rodiklių pagrįsti duomenys ir analizė
<i>Auditorija</i>	Darbuotojai, klientai, bendruomenės	Investuotojai, akcininkai, reguliatoriai
<i>Matavimo sistema</i>	Dažniausiai savanoriška, nestandartizuota	Struktūrizuota, tarptautiniai standartai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Carroll, 1991; Aguinis ir Glavas 2012; Eccles, Ioannou ir Serafeim 2014; Kotsantonis ir Serafeim 2019; Porter ir Kramer 2006; Turker 2009.

Nors CSR ir ESG siekia tvarumo, CSR yra labiau orientuota į etinius įsipareigojimus ir visuomenės gerovę, o ESG pateikia struktūrizuotą ir kiekybiškai įvertinamą požiūrį į organizacijos veiklos tvarumą. ESG yra tinkamesnis įrankis, kai reikia analizuoti tvarumą investuotojų ar reguliavimo institucijų požiūriu, o CSR daugiausia tarnauja reputacijos gerinimui ir vidinių suinteresuotųjų šalių įtraukimui. Kadangi organizacijų socialinės atsakomybės (CSR) auditorija yra darbuotojai, o šiame tyrime siekiama įvertinti tvarumo praktikų poveikį darbuotojui, todėl tolesniame skyriuje bus nagrinėjamos organizacijų socialinės atsakomybės (CSR) kategorijos, praktikos ir jų pavyzdžiai atskleisti mokslinėje literatūroje.

1.1.3 Organizacijų socialinės atsakomybės praktikos

Organizacijų socialinės atsakomybės (CSR) praktikos tampa vis svarbesnės šiuolaikinėje verslo aplinkoje, nes organizacijos siekia ne tik didinti pelningumą, bet ir sukurti teigiamą poveikį visuomenei bei aplinkai. CSR strategijos, kurios daro didžiausią poveikį, dažniausiai yra integruotos į bendrą organizacijos verslo modelį ir suderintos su jos ilgalaikiais tikslais. Tokios iniciatyvos ne tik didina organizacijos reputaciją, bet ir padeda stiprinti santykius su darbuotojais, klientais, investuotojais bei vietos bendruomenėmis.

CSR praktikos apima daugybę sričių, nuo darbuotojų gerovės ir įvairovės skatinimo iki aplinkosaugos iniciatyvų ir bendruomenių paramos programų. 2 lentelėje nurodyta keletas CSR iniciatyvų, kurios tyrimais nustatytos kaip veiksmingiausios:

2 lentelė Veiksmingiausios organizacijų socialinės atsakomybės iniciatyvos

CSR praktikų kategorija	Kas tai?	Kodėl tai veikia?	Pavyzdžiai	Tyrimai
<i>Darbuotojų gerovės iniciatyvos</i>	Programos, skirtos darbuotojų psichinei ir fizinei sveikatai, darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei profesiniam tobulėjimui skatinti.	Skatina lojalumą, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, darbuotojai jaučiasi vertinami.	Psichologinės sveikatos palaikymo programos, lankstus darbo grafikas, profesinio tobulėjimo mokymai.	<i>Turker, 2009</i>
<i>Įvairovės, lygybės ir įtraukimo iniciatyvos (DEI)</i>	Programos, skirtos skatinti lyčių, etninės, kultūrinės įvairovės bei kitų formų įtraukimą, užtikrinant vienodas galimybes visiems.	Kuria teisingą, įtraukia aplinką, stiprina inovatyvumą ir didina organizacijos patrauklumą talentams.	Lyčių lygybės užtikrinimas vadovybėje, mokymai apie nesąmoningus šališkumus, žmonių su negalia įtraukimas.	<i>Hossain, 2020</i>
<i>Bendruomenės paramos programos</i>	Organizacijos prisidėjimas prie vietos bendruomenių gerovės per savanorišką veiklą, paramą ar bendrus projektus.	Stiprina ryšius su bendruomene, didina darbuotojų pasididžiavimą ir organizacijos reputaciją.	Dalyvavimas vietos labdaros iniciatyvose, finansinė parama mokykloms ar nepelno organizacijoms, savanorystės dienos.	<i>Mirvis, 2012</i>
<i>Aplinkosaugos iniciatyvos</i>	Programos, skirtos mažinti poveikį aplinkai, pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, tvarios tiekimo grandinės kūrimas.	Parodo ilgalaikį organizacijos atsakingumą, stiprina pasitikėjimą klientų ir darbuotojų akyse.	Energiją taupančios technologijos, atliekų mažinimo ir perdirbimo iniciatyvos, tvarių tiekimo grandinių kūrimas.	<i>Porter ir van der Linde, 1995</i>
<i>Etikos ir skaidrumo iniciatyvos</i>	Praktikos, užtikrinančios skaidrumą ir atsakomybę	Didina pasitikėjimą organizacija, stiprina ilgalaikius santykius su suinteresuotosiomis šalimis.	Skaidrių tiekimo grandinių užtikrinimas, reguliarius ataskaitų teikimas, etinių	<i>Eccles, 2014</i>

	organizacijos veikloje bei tiekimo grandinėje.		standartų laikymasis visoje veikloje.	
<i>Švietimo ir inovacijų iniciatyvos</i>	Programos, skatinančios darbuotojų mokymąsi, kūrybingumą ir inovacijas sprendžiant socialines bei aplinkosaugines problemas.	Stiprina darbuotojų motyvaciją ir asmeninį bei profesinį augimą, didina pridėtinę vertę organizacijai.	Mokymai apie tvarumo praktikas, inovacijų kūrimo konkursai („hackathon‘ai“), darbuotojų idėjų siūlymo skatinimas.	<i>Linnenluecke ir Griffiths, 2010</i>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Turker, 2009; Hossain, 2020; Mirvis, 2012; Porter ir van der Linde, 1995; Eccles, 2014; Linnenluecke ir Griffiths, 2010.

Ši lentelė aiškiai ir glaustai apibendrina CSR iniciatyvų kategorijas, jų poveikio priežastis bei pateikia pavyzdžius ir mokslininkus, kurie patvirtina jų veiksmingumą. CSR praktikos yra esminė šiuolaikinės organizacijos dalis, leidžianti ne tik gerinti veiklos rezultatus, bet ir prisidėti prie visuomenės ir aplinkos gerovės. Kaip matyti iš 2 lentelės, sėkmingiausios CSR iniciatyvos apima darbuotojų gerovės, įvairovės ir įtraukimo, aplinkosaugos, etikos bei bendruomenės paramos sritis. Tokios iniciatyvos kuria tvarius santykius su visomis suinteresuotomis šalimis ir padeda organizacijoms pasiekti ilgalaikės sėkmės.

1.1.4 Organizacijų socialinės atsakomybės poveikis darbuotojams

Organizacijų socialinė atsakomybė (CSR) daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui per įvairius mechanizmus, įskaitant vertybių suderinimą, prasmės pojūtį darbe, pasitikėjimą organizacija ir teigiamą darbo aplinką. Pagrindiniai būdai, kaip CSR skatina darbuotojų įsitraukimą:

- Vertybių suderinamumas
- Prasmės pojūtis darbe
- Pasitikėjimo organizacija stiprinimas
- Geresnė darbo aplinka
- Didėjantis darbuotojų pasididžiavimas organizacija
- Galimybės mokytis
- Mažėjantis darbuotojų išėjimas

Aguinis ir Glavas (2012) nustatė, kad vertybių suderinimas yra vienas svarbiausių veiksmų, didinančių darbuotojų įsitraukimą į CSR iniciatyvas. Organizacija, dalyvaujanti aplinkosaugos

projektuose ar skatinanti įvairovę ir įtraukti, gali pritraukti darbuotojus, kuriems šios vertybės yra svarbios. CSR praktikos, kurios atitinka darbuotojų asmenines vertybes, skatina jų emocinį ryšį su organizacija. Darbuotojai, jaučiantys, kad organizacijos veikla dera su jų pačių socialinėmis ir etinėmis vertybėmis, labiau linkę įsitraukti ir likti lojalūs. Šiam požiūriui pritardamas autorius Mirvis (2012) pabrėžė, kad darbuotojai, kurie jaučia, kad jų darbas yra prasmingas dėl organizacijos socialinių iniciatyvų, rodo didesnę įsitraukimą ir produktyvumą. Organizacijos, kurios leidžia darbuotojams dalyvauti bendruomenės gerovės projektuose ar savanoriškoje veikloje, padeda jiems jaustis svarbia vykstančių pokyčių dalimi. Korschun (2014) teigė, kad CSR strategijos, kurios yra skaidriai komunikuojamos ir įtrauktos į organizacijos kultūrą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą. Organizacijos, kurios skaidriai komunikuoja apie savo socialinę atsakomybę, sukuria darbuotojams jausmą, kad jos yra patikimos ir etiškos. CSR praktikos, ypač tos, kurios skaidriai įgyvendinamos, didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Kai darbuotojai mato, kad jų darbdaviai laikosi aukštų etinių standartų ir rūpinasi visuomene, jie labiau pasitiki organizacija. Turker (2009) nustatė, kad CSR praktikos, orientuotos į darbuotojų gerovę, stipriai koreliuoja su jų motyvacija ir įsitraukimu. Organizacijos, kurios teikia papildomas sveikatos draudimo programas, kuria draugiškas šeimai darbo sąlygas ar rūpinasi psichologine sveikata, sukuria didesnę darbuotojų įsitraukimą. CSR iniciatyvos, orientuotos į darbuotojų gerovę (pvz., darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimas, sveikatos programos), sukuria teigiamą darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi. Kim (2018) nustatė, kad darbuotojai, dirbantys socialiai atsakingose organizacijose, yra labiau motyvuoti dėl didesnio pasididžiavimo savo darbovieta. Organizacijos, aktyviai dalyvaujančios kovos su klimato kaita projektuose ar teikiančios paramą vietos bendruomenėms, padeda darbuotojams jaustis svarbia tokios misijos dalimi. CSR didina darbuotojų pasididžiavimą dirbti organizacijoje, kuri siekia pozityvių socialinių pokyčių. Tai kuria emocinį ryšį su organizacija ir didina jų norą prisidėti prie jos sėkmės. Duarte (2010) parodė, kad darbuotojai, dalyvaujantys CSR iniciatyvose, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą dėl galimybių mokytis ir tobulėti. CSR programos, tokios kaip darbuotojų savanorystė ar mokymai apie tvarumą, ne tik stiprina darbuotojų įsitraukimą, bet ir ugdo jų kompetencijas. Kai įmonės įtraukia darbuotojus į CSR iniciatyvas, jos suteikia jiems galimybę dalyvauti projektuose, mokytis naujų įgūdžių ir stiprinti asmeninį bei profesinį augimą. Allen (2023) nustatė, kad organizacijos su stipriomis CSR praktikomis turi mažesnius darbuotojų išėjimo rodiklius, nes darbuotojai jaučia stipresnį ryšį su organizacija. CSR sukuria teigiamą darbo kultūrą ir emocinį darbuotojų ryšį su organizacija, todėl mažėja darbuotojų kaita. Įsitraukę darbuotojai mažiau linkę ieškoti kitų darbo galimybių.

1.2 Talento samprata

Nagrinėjant mokslinę literatūrą nėra vieningai išskirtas talento apibrėžimas. Empiriniai tyrimai retai preciziškai apibūdina talento sąvoką, apibūdina netiesiogiai arba pateikia įvairias sąvokas skirtinguose kontekstuose. Talentus dažniausiai apibrėžia, kaip didelį potencialą turinčius darbuotojus, savo srities profesionalus; žmogaus sugebėjimų visuma - vidinės dovanos, įgūdžiai, žinios, patirtis, vertinimas, požiūris, charakteristika. Tai taip pat apima gebėjimą mokytis ir augti (Michaels, Handfield-Jones ir Axelrod 2001). Talentas reiškia sistemingai išplėtotus įgimtus individualius sugebėjimus, kurie naudojami veikloje, kuri talentui patinka, yra svarbi ir jis nori investuoti energiją (Nijs, 2014). Talentai - asmenys, kurie gali daryti įtaką organizacinei veiklai iš savo tiesioginio indėlio, ilguoju laikotarpiu parodydami aukščiausią efektyvumą (CIPD, 2013).

Talentai charakterizuojami, kaip gyvybiškai svarbūs organizacijos konkurenciniam pranašumui (Collings ir Mellahi 2009; Hartmann, Feisel ir Schober; Lewis ir Heckman 2006; Tarique ir Schuler 2010), sudėtingai nukopijuojami, imituojami ar sunkiai pakeičiami (Larsen 2012). Autoriai dažnai miglotai apibūdina talentus, naudodami išsireiškimus tokius, kaip:

- Didelis potencialas;
- Kvalifikuoti darbuotojai;
- Efektyvūs darbuotojai;
- Pagrindinėse įmonės pozicijose dirbantys darbuotojai;
- Lyderiai, Vadovai;
- Darbuotojai rodantys susidomėjimą išmokti aukštesnės pozicijos užduočių;
- Labiausiai įvertinti / pagrindines pozicijas užimantys (en. Key) darbuotojai.

Skirtingų talentų sampratos apibrėžimų lentelę sudarę mokslininkai (Gallardo, Dries ir González-Cruz (2013) atskleidžia talentų suvokimo raidą bei išskiria vyraujančias tendencijas. Sudaryta 3 lentelė buvo papildyta apibrėžimais rastais kitose mokslinėse publikacijose. Išnagrinėjus autorių apibrėžimus galima pastebėti ryškias tendencijas. Dominuoja talento sąvoka, kai talentas suprantamas, kaip darbuotojas turintis išskirtinius sugebėjimus, įgūdžius, kompetencijas, greitai mokosi, yra pajėgus, tačiau dar neturi tinkamų įgūdžių – turi potencialą; bei siekia aukštų rezultatų ir juos demonstruoja – efektyvumas.

3 lentelė Talentų sąvokų apibrėžimai mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Gagné (2000)	„<...> sistemingai išvystytų gebėjimų ar įgūdžių meistriškumas“ (67 psl.)

<i>Williams (2000)</i>	„<...> apibūdina tuos individus, kurie atitinka vieną ar kelis teiginius: demonstruoja išskirtinius gebėjimus ir pasiekimus; pasižymi aukšta kompetencija; lengvai prisitaiko prie pokyčių; sugeba mokytis iš praktinių situacijų ir tuo pačiu greitai pritaikyti įgytas žinias kitose situacijose, t.y. turi aukštą potencialą“
<i>Buckingham ir Vosburgh, (2001)</i> <i>Jericó (2001)</i> <i>Michaels (2001)</i>	„Talentas – tai pasikartojančių asmenybės požymių, jausmų, ir elgsenos modelis bei efektyvus jo taikymas praktikoje.“ (21 psl.) „Specialisto ar specialistų grupės, kuri pasiekia aukštų rezultatų tam tikroje aplinkoje ar organizacijoje, pajėgumai.“ (428 psl.) „<...> asmens sugebėjimų visuma: duotybės, žinios, patirtis, įgūdžiai, intelektas, kritinis mąstymas, požiūris, charakteris bei užsispyrimas, asmens gebėjimas mokytis ir augti.“ (12 psl.)
<i>Lewis ir Heckman (2006)</i> <i>Tansley, Harris, Stewart ir Turner (2006)</i>	„<...> žodžio „žmonės“ eufemizmas (141 psl.) „Talentas – darbuotojų įgūdžių, žinių, kognityvinių gebėjimų ir potencialo sinergija. Itin svarbios darbuotojų vertybės ir nuostatos darbo atžvilgiu.“ (2 psl.)
<i>Stahl (2007)</i> <i>Tansley (2007)</i> <i>Ulrich (2007)</i>	„<...> tam tikra darbuotojų grupė, kuri išsiskiria aukštais veiklos rezultatais ir pajėgumais.“ (4 psl.) „Talentai – individai, kurie turi įtakos organizacijos rezultatams savo tiesioginiu darbu (dabar) ar demonstruojant aukštą potencialą (ilguoju periodu).“ (8 psl.) „Talentas – kompetencija (sugebėjimas atlikti darbą), įsipareigojimas (noras atlikti darbą) bei asmeninis indėlis (prasmės ir tikslo atradimas).“ (3 psl.)
<i>Cheese, Thomas ir Craig (2008)</i>	„Talentas – patirtis, žinios, įgūdžiai ir elgsena. Visa, ką žmogus turi ir pritaiko kasdieniame darbe.“ (46 psl.)
<i>González-Cruz (2009)</i>	„Kompetencijų derinys, kurias tinkamai ugdant ir taikant, individai gali pasiekti aukštų rezultatų.“ (22 psl.)
<i>Silzerm ir Dowell (2010)</i>	„<...> „Talentais“ gali būti laikomi visi darbuotojai.“ (14 psl.) „Grupėse „talentu“ laikoma tam tikra žmonių dalis, kurie turi išskirtinius gebėjimus bei puikius techninius įgūdžius, kompetenciją ar aukštą potencialą. Tam tikrais atvejais „talentais“ gali būti laikomi visi darbuotojai.“ (13-14 psl.) „Individo įgūdžiai ir gebėjimai (talentai), bei kuo asmuo gali prisidėti prie organizacijos rezultatų (pajėgumai).“ (14 psl.)
<i>Bethke-Langeneggerm (2012)</i> <i>Ulrich ir Smallwood (2012)</i>	„<...> mes suprantame talentą kaip vieną iš tų darbuotojų, kuris per savo kvalifikaciją, žinias, kompetenciją ir charakterį užtikrina įmonės konkurencingumą ir ateitį. Tai gali būti lyderis (vadovas) ar specialistas, pasižymintis troškimu mokytis ir rezultatų siekimu.“ (3 psl.) „Talentas = kompetencija (žinios, įgūdžiai, vertybės, tinkamas laikas, tinkama vieta) * įsipareigojimas (noras atlikti darbą) * asmeninis indėlis (prasmė ir tikslas)“ (60 psl.)

Thunnissen ir Van Arensbergen (2015)	„<...> pagal inkliuzyvinį požiūrį, talentais laikomi visi darbuotojai; ekskliuzyviniu požiūriu – talentais gali būti laikoma tik tam tikra darbuotojų dalis“ (183 psl.)
Tlaiss ir kiti (2017)	„Talentas – vienas vertingiausių ginklų organizacijos arsenale; dauguma verslo konsultantų sutinka, jog talentai yra organizacijos turtas, galintis greičiausiai padėti apsaugoti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Talentas kuria pridėtinę vertę organizacijoje.“

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gagné, 2000; Williams, 2000; Buckingham ir Vosburgh, 2001; Jericó 2001; Michaels, 2001; Lewis ir Heckman, 2006; Tansley, Harris, Stewart ir Turner, 2006; Stahl, 2007; Tansley, 2007, Ulrich, 2007; Cheese, Thomas ir Craig, 2008; González-Cruz, 2009; Silzerm ir Dowell, 2010; Bethke-Langeneggerm, 2012; Ulrich ir Smallwood, 2012; Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015; Tlaiss ir kiti, 2017.

Kaip matome 4 lentelėje, mokslinėje literatūroje nėra vieningai išreikštas ir vartojamas vienas darbinis apibrėžimas. Mokslininkai (Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzalez-Cruz, 2013) pateikė talento sąvokos kompleksiską konceptą, kai talentas suvokiamas, kaip asmuo, kuris apjungia puikų indėlį su puikiu rezultatu:

4 lentelė *Talento sąvokos formulė*

Talentas = Puikus indėlis + Puikus rezultatas
Puikus indėlis = Aukštas potencialas + Puikūs gebėjimai
Puikus rezultatas = Aukštas efektyvumas + Vertės kūrimas

Šaltinis: sudaryta remiantis Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzalez-Cruz, 2013.

Darbuotojo veiklos rezultatai ir darbo našumas – efektyvumas – vienas svarbiausių organizacijos konkurencingumo rodiklių. Šis rodiklis plačiai aprašomas literatūroje, žmoniškųjų išteklių valdymo praktikoje, straipsniuose, bei išskiriamas, kaip viena pagrindinių talento nustatymo dimensijų (Waal ir Oudshoorn, 2007). Efektyvūs darbuotojai organizacijoje greitai sulaukia dėmesio ir yra įvertinami. Tokie darbuotojai visada viršija lūkesčius ir įdeda savo indėlį į sudėtingų projektų įgyvendinimą (Dries, 2013). Tokio tipo darbuotojai supranta savo reikšmingumą ir kokią vertę generuoja organizacijai, todėl yra laikomi sėkmingi. Jie nebūtinai gali turėti norų siekti dar aukštesnių pozicijų ar įgyti didesnių atsakomybių. Efektyvūs darbuotojai gali visiškai neturėti potencialo, nežinoti ko nori, tačiau vistiek būti efektyvūs ir rodyti rezultatą (Gagne, 2011).

Efektyvumas yra siejamas su darbuotojo atsakomybėmis ir pareigybės funkcijomis, o tuo tarpu efektyvumas už atsakomybių ribų suprantamas, kaip nustatytų tikslų viršijimas („extra-mile“,

anglų k.), aukštas įsitraukimas, iniciatyva, kuri daro įtaką ne tik tiesioginiam darbo atlikimui, tačiau ir suteikia vertę visai organizacijai (Williams ir Anderson, 1991).

Organizacijos turi didelį pasirinkimą ir sudarytus įrankius, kurie leidžia įvertinti darbuotojų efektyvumą (Downs, 2015). Efektyvumo vertinimas dažniausiai yra integruotas į darbuotojų veiklos valdymo procesą, kai tiesioginiai vadovai vertina jiems pavaldžių darbuotojų veiklos pasiekimus. Apačioje pateikiama darbuotojų rezultatų vertinimo 5 lentelė, sudaryta pagal Korn Ferry (2016):

5 lentelė Darbuotojų vertinimo skalė pagal Korn Ferry

Žemi rezultatai	Vidutiniai rezultatai	Aukšti rezultatai
Iš dalies arba visai nepasiekti individualūs iškelti tikslai. Žemas veiklos našumas, nepateisinti lūkesčiai. Darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys ir susitariamas aiškus veiksmų planas, siekiant pagerinti veiklos rezultatus.	Darbuotojo veiklos rezultatai pateisina lūkesčius. Individualūs tikslai pasiekti ir įgyvendinti.	Darbuotojo rezultatai puikūs ir pranoksta lūkesčius. Greičiau nei buvo numatyta įgyvendinti individualūs tikslai.

Šaltinis: sudaryta pagal Korn Ferry metodologiją.

Darbuotojo veiklos efektyvumo vertinimas tiesiogiai susijęs su darbuotojui iškeltų tikslų įgyvendinimu. Vertinimas vyksta atsižvelgiant į praeityje atliktus darbus ir neturi ateities, potencialo vertinimo.

Mokslininkas Call (2015) atskleidžia dar vieną efektyvumo indentifikavimo būdą, kai darbuotojas laikomas „Žvaigžde“. „Žvaigždės“ pasižymi ilgalaikiu ir išsiskiriančiu darbo našumu ir rezultatais, demonstruoja aukštą socialinį intelektą, pripažinimą organizacijoje. Autoriaus požiūriu tokio tipo darbuotojai panašūs į aukštą potencialą turinčius darbuotojus, kurie sugeba užtikrinti pokyčių įgyvendinimą, siekti aukštesnių pozicijų, dirbti efektyviau ir produktyviau nei kiti organizacijos darbuotojai.

Pasak „UAB Mars“ Lietuva Personalo vadovės Dalios Vitkuvienės, Lietuvoje talentas dažniausiai įvardijamas, kaip: ekspertas, turintis atitinkamą išsilavinimą ir žinių, pasiekiantis aukštus veiklos rezultatus, turintis potencialo augti, iniciatyvus ir pasiruošęs priimti daugiau atsakomybės, atviras naujovėms ir pokyčiams, pozityvus, energingas ir įsitraukęs, mobilus, lojalus, pavyzdys kitiems, galintis pasiekti aukštesnį karjeros lygį, kuriantis vertę, turintis „savininkiškumo“ požiūrį, dirbantis daugiau, nei tikimasi. Toks išsakytas požiūris leidžia suprasti, kad talentas apibrėžiamas, kaip aukštą potencialą ir efektyvumą demonstruojantis darbuotojas. Tokių sugebėjimų visuma

parodo, kad aukšti veiklos rezultatai savaime nėra talentas, o greičiau laikomi darbuotojų meistriškumo, įdirbio ir išskirtinių sugebėjimų pasekme (Gagne, 2011).

Darbuotojai, kurie turi aukštą potencialą nebūtinai pasižymi puikiais techniniais sugebėjimais, priešingai, nei efektyvūs darbuotojai, tačiau turi potencialo turėti įtaką ir galią organizacijoje ateityje (Malik, 2017). Turintys aukštą potencialą darbuotojai apibūdinami, kaip sugebantys greitai prisitaikyti prie pokyčių ir neapibrėžtumo, nuolat siekia didesnių atsakomybių (Ulrich, 2007). Šių laikų kontekste potencialu gali būti vadinamas ir sugebėjimas greitai mokytis. Ši savybė leidžia darbuotojui greitai prisitaikyti kintančioje organizacijos, verslo aplinkoje. Korn Ferry greitą mokymąsi apibrėžia, kaip darbuotojo norą ir sugebėjimą mokytis iš patirties, bei sėkmingą įgytos patirties pritaikymą naujai susiklosčiusiose darbinėse situacijose.

Pati sąvoka potencialas apibrėžiamas, kaip tinkamų savybių rinkinys (vidinės motyvacijos, patirties, įgūdžių) ir galimybė pritaikyti jas ateityje, užimant aukštesnę poziciją įmonėje. Kaip ir efektyvumo matavimas, taip ir potencialo atskleidimas literatūroje nurodomas 3 lygiais pagal potencialo atsikleidimą (Downs, 2015); Korn Ferry, 2016):

6 lentelė *Potencialo diferencijavimas*

Žemas potencialas	Vidutinis potencialas	Aukštas potencialas
Darbuotojai, pasižymi kaip funkciniai, techniniai savo srityse profesionalai; sunkiai prisitaiko prie pokyčių bei neturi siekio užimti lyderiaujančias pozicijas.	Darbuotojai yra plačių pažiūrų ir gebantys prisitaikyti prie pokyčių; vertinami kaip specialistai, gerai išmanantys keletą sričių.	Darbuotojai pasižymi kaip plataus mąstymo, greitai besimokantys individai, kurie gali būti paaugstinami tiek savo srityje, tiek už jo ribų; ne tik lengvai prisitaiko prie pokyčių, bet ir lengvai juos įgyvendina.

Šaltinis: sudaryta remiantis Downs, 2015; Korn Ferry, 2016.

Apibendrinus tokį potencialo diferencijavimą, galima daryti išvadą, kad potencialas yra orientuotas į būsimus darbuotojo pasiekimus ir galimybes, o ne į dabartinius veiklos rezultatus.

Organizacijos susiduria su iššūkiu, kai reikia identifikuoti darbuotojų potencialą dėl dviejų pagrindinių priežasčių:

- 1) lengviau ir greičiau pastebimas darbuotojų efektyvumas, taip nustelbdamas aukšto potencialo požymius – greitą mokymąsi bei pokyčių valdymą (Peter ir Smith, 1996).
- 2) organizacijos neturi nusistačiusios aiškaus apibrėžimo, kas yra talentas ir kokiomis savybėmis jie pasižymi. To pasekoje vadovai tiksliai nežino, kokiais kriterijais turi remtis vertinant darbuotojų potencialą ar nustatant talentus (Dries, 2012).

Todėl dauguma vadovų pasirenka sutelkti dėmesį į darbuotojų efektyvumą, o ne potencialą ir ateities galimybes.

Svarbu paminėti, kad aukštus veiklos rezultatus rodantys darbuotojai nebūtinai turi aukštą potencialą, nors aukštą potencialą turintys darbuotojai dažnu atveju būna efektyvūs. Autorius (L. Downs, 2015) teigia, kad organizacijos daro klaidą paaukštindami į vadovaujančias pozicijas tuos darbuotojus, kurie pasižymi aukštu efektyvumu ir rezultato demonstravimu, o ne tuos, kurie pasižymi aukštu potencialu. Atliekant tokio tipo paaukštinimus nustatoma abipusė žala, tiek įmonei, tiek efektyviam darbuotojui, kadangi aukštas darbuotojo našumas nėra geras rodiklis siekiant įvertinti individo lyderystės kompetencijas bei tinkamumą vadovaujančiai pozicijai. Iš to kyla rizika, kad savo srities specialistas, nepateisinęs lūkesčių vadovaujančioje pozicijoje paliks įmonę, o tuo pačiu patirs streso.

1.2.1 Inkliuzyvinis ir ekskliuzyvinis talentų valdymas

Talentų valdymas apibrėžiamas kaip veikla, kuria siekiama paremti įmonių strategiją (Bethke-Langenegger, Mahler ir Staffelbach, 2011), strateginė priemonė sėkmingai organizuoti (Scullion ir Collings, 2011) ir išlikti dabartinėje konkurencingoje pasaulinėje rinkoje (Harris, Craig ir Light, 2011). Talentų valdymas yra apibrėžiamas keliais būdais, tačiau trūksta nuoseklaus bendro autorių apibrėžimo (Collings ir Mellahi, 2009; Bethke-Langenegger, Mahler ir Staffelbach, 2011; Tarique ir Shuler, 2010; Iles, Chaui ir Preece, 2010). Atsižvelgiant į autorių pateiktus aprašymus ir tinkamumą šio projekto tikslui, geriausiai Talentų valdymą atspindi apibrėžimai nurodyti žemiau:

Strateginis talentų valdymas - veikla ir procesai, kurių metu sistemingai nustatomos pagrindinės pozicijos, kurios skirtingai prisideda prie organizacijų tvaraus konkurencinio pranašumo. Talentų grupės, baseinai (ang. k. *talent pool*), kurie užtikrina pagrindinių pozicijų organizacijoje pamainumą. Diferencijuotų žmoniškųjų išteklių architektūros kūrimas užtikrina talentų nuolatinį įsipareigojimą organizacijai (Collings ir Mellahi, 2009).

Kiti autoriai papildo aukščiau pateiktą apibrėžimą ir talentų valdymą traktuoja kaip veiklą ir procesus, kurie apima: 1) sistemingą pozicijų, kurios skirtingai prisideda prie darnaus konkurencinio pranašumo, nustatymą; (2) įvairių talentų grupių kūrimą, siekiant užpildyti šiuos vaidmenis ir sukurti diferencijuotą žmoniškųjų išteklių architektūrą, siekiant palengvinti jų pamainumą (Al Ariss, Cascio ir Paauwe, 2014).

Akademiniėje žmonių išteklių vadybos literatūroje galima aptikti daugybę skirtingų *talentų valdymo* apibrėžimų. 9 lentelėje pateikti apibrėžimai, kuriuos susistemino mokslininkė (Dries, 2013):

7 lentelė *Talentų valdymo apibrėžimai*

Šaltinis	Apibrėžimas
<i>Sloan, Hazucha ir Van Katwyk (2003)</i>	„Strateginis talentų valdymas pasitelkiant lyderius. Paskirti tinkamą žmogų į tinkamą poziciją tinkamu metu.“ (236 psl.)
<i>Pascal (2004)</i>	„Talentų valdymas apima talentų pasiūlos, paklausos ir srauto valdymą per žmogiškąjį kapitalą.“ (9 psl.)
<i>Ashton ir Morton (2005)</i>	„Talentų valdymas – personalo valdymo ir verslo planavimo strateginis ir holistinis metodas. Naujas kelias užtikrinantis organizacijos efektyvumą. Toks metodas pagerina veiklos rezultatus ir darbuotojo talento potencialą, kai talentas užtikrina pamatuojamą pokytį organizacijoje dabar ir ateityje. Tai žavi visų lygių darbuotojus, kurie siekia išlaisvinti savo potencialą nesvarbu koks jis yra.“ (30 psl.)
<i>Duttagupta (2005)</i>	„<...> talentų valdymas yra strateginis talentų srauto valdymas organizacijoje. Tikslas yra užtikrinti, kad įmonėje būtų pakankamai talentų reikiamu laiku, remiantis strateginiais verslo tikslais.“ (2 psl.)
<i>Warren (2006)</i>	„<...> gali būti laikomas vyresniųjų vadovų ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojančių darbuotojų indentifikavimas, ugdymas, įsitraukimas, išlaikymas ir atrinkimas.“ (26 psl.)
<i>Jerusalim ir Hausdorf (2007)</i>	„<...> aukšto potencialo darbuotojų indentifikavimo ir ugdymo procesas, kurio tikslas užauginti potencialius darbuotojus, kurie galėtų užimti lyderių pozicijas ateityje.“ (934 psl.)
<i>Cappelli (2008)</i>	„Talentų valdymo esmė yra tiesiog numatyti žmogiškojo kapitalo poreikį ir parengti planą, kaip jį patenkinti.“ (1 psl.)
<i>Collings ir Mellahi (2009)</i>	„<...> strateginį talentų valdymą apibrėžiam, kaip veiklą ir procesus apimančius sistemingą pagrindinių pozicijų nustatymą, kurios prisideda prie tvaraus organizacijos konkurencinio pranašumo. Aukšto potencialo ir efektyvių darbuotojų ugdymas, diferencijuota žmogiškųjų išteklių architektūra, kuri užtikrina nuolatinį įsipareigojimą ir pamainumą.“ (2 psl.)
<i>Silzer ir Dowell (2010)</i>	„Talentų valdymas yra integruotas procesų, programų ir kultūrinių normų rinkinys organizacijoje, sukurtas ir įgyvendinamas siekiant pritraukti, ugdyti, išlaikyti talentus, siekiant patenkinti verslo ateities poreikius ir strateginius tikslus.“ (18 psl.)

Šaltinis: sudaryta remiantis Dries, 2013.

9 lentelėje didžioji dauguma mokslininkų talentų valdymą apibrėžia kaip ekskliuzyvinį, kai organizacija teikia pirmenybę aukštą potencialą turintiems darbuotojams ir išskiria talentingąją mažumą. Tuo tarpu inkliuzyvinį talentų valdymą paminėjo keli autoriai. Inkliuzyvinis talentų valdymas pasireiškia, kai organizacija talentais laiko visus ar didžiąją daugumą darbuotojų, o praktikos, kaip pavyzdžiui mokymai yra prieinami visiems, nepaisant darbuotojo potencialo ar rezultatų. Toliau skyriuje bus atskleisti šių skirtingų talentų valdymo praktikų požymiai.

1.2.2 Inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos

Talentų valdymo tipai remiantis (Bolander, Werr, Asplund, 2017) Švedijoje atliktu tyrimu:

1. Humanistinis: vystyti kiekvieno darbuotojo talentą. *Inkliuzyvinis požiūris*
2. Konkurencingas: identifikuoti talentingąją mažumą. *Ekskliuzyvinis požiūris*
3. Elitinis: įdarbinti talentingiausius. *Ekskliuzyvinis požiūris*
4. Verslusis: suteikti talentams galimybę įrodyti savo vertę. *Inkliuzyvinis požiūris*

Humanistinis talentų valdymo tipas nurodo, kad kiekvienas darbuotojas yra talentingas ir gali prisidėti prie organizacijos sėkmės. Esminė organizacijos kultūros vertybė – pagarba kiekvienam žmogui. Sugebėjimai svarbūs, tačiau svarbiau interesai ir motyvacija. Nesiūlomi didžiausi atlyginimai, tačiau deklaruojama darbuotojams draugiška, įtraukianti kultūra, asmeninio gyvenimo ir darbo balansas.

Ugdymas. Talentai gali būti užauginami ir organizacija tam yra puiki vieta, todėl didelis dėmesys skiriamas mokymams. Organizacija siekia atsižvelgti į darbuotojų interesų sritį ir leidžia pačiam rinktis, ką jis nori vystyti. Nesudaromos pagreitinotos ugdymo programos talentingesniems. Taikomi įvairūs ugdymo tipai (formalūs, patirtiniai), būdai (rotacija, kursai, įgūdžių treniruotės ir t.t.); pateikimas į mokymus priklauso nuo darbuotojo iniciatyvos, noro mokytis.

Talento nustatymas. Talento atsiskleidimui svarbus kontekstas: prastas darbuotojas vienoje organizacijoje gali tapti talentingu kitoje (jei tam palankios sąlygos). Talentų identifikavimas nukreiptas į jų stiprybių atskleidimą ir tinkamos vietos radimą organizacijoje. Veiklos vertinimas dažniausiai atliekamas kartą metuose, aptariant rezultatus daug dėmesio skiriama interesams. Vertinimas subjektyvus, holistinis, orientuojamasi į visą asmenybę, o ne konkrečios pareigybės atstovą.

Pritraukimas. Išorinė atranka nėra talentų šaltinis (talentai neperkami, o darbuotojai atrenkami remiantis aiškiais kriterijais ir formaliomis vertinimo priemonėmis, užtikrinant atrankos skaidrumą). Organizacijos įvaizdis formuojamas kaip “organizacijos, kuriai rūpi darbuotojai”.

Perėjimas. Karjeros kryptys neapibrėžiamos, galima judėti įvairiomis trajektorijomis. Darbuotojai gauna įvairią pagalbą karjeros vystymui, bet turi suformuluoti savo karjeros tikslus (kai pasako ko nori, tuomet gauna pagalbą). Tęstinumo planavimas minimalus (tik pačioms svarbiausioms pozicijoms ir tai be šimtaprocentinės garantijos, paliekant galimybę kandidatuoti ir kitiems)

Konkurencingas talentų valdymo tipas: detalai ir aiškiai aprašyti kompetencijų ir patirties reikalavimai kiekvienai organizacijos darbo pozicijai, nubraižytos kilimo trajektorijos ir į talentą

žiūrimą kaip darbuotoją, galintį pakilti ant aukščiausio laiptelio. Akcentuojamos prigimtinės talentų stiprybės (gabumai), kurios suteikia galimybę talentui pasiekti tam tikrą laiptelį.

Nustatymas. Taikomas ekskliuzyvinis požiūris, vertinamas veiklos atlikimas ir potencialas. Daug dėmesio talentų identifikavimui, nuolatinis darbuotojų vertinimas, rangavimas pagal veiklos rezultatus ir potencialą. Talentų programos turi savo rangus, simbolinę vertę ir traktuojamos kaip talento pripažinimo išraiška (garbė dalyvauti tam tikroje programoje). Pasiekimų vertinimas išskirtinai formalus, objektyvus ir tikslus.

Pritraukimas. Kadangi talentas įgimtas, kontekstas nevertinamas, todėl talentai aktyviai medžiojami rinkoje, tikint, geras talentas visur bus geras (ypač medžiojami jauni talentai). Talentų pritraukimui naudojamos įvairios programos, kuriose kalbama apie būsimus organizacijos lyderius ir greitą karjerą (ypač viliojant jaunimą). Atranka griežta, daug formalių vertinimo metodikų, dažnai naudojami vertinimo centrai. Daug investuojama į darbdavio įvaizdį, kadangi dalyvaujama aršioje kovoje dėl talentų su kitomis panašaus tipo organizacijomis.

Ugdymas. Tie, kas talentų matricoje patenka į talentų grupę, gauna individualius ugdymo planus. Talentų vystymas vykdomas per įvairias programas, kurios atitinka organizacijos strateginius tikslus ir apima lyderystės stiprinimą. Talentų skatinimui plačiai taikomas vadovų darbo stebėjimas (šešėliavimas), pristatymai vadovybei, kontaktų su ja mezgimas.

Karjeros keliai yra aiškūs, organizacija suteikia galimybę kilti (kartą į mėnesį pristatomos paaukštinimo galimybės). Kaip organizacijos stiprybė akcentuojamos ekskliuzyvinės talentų programos, individualus vystymas, greiti karjeros keliai.

Elitinis talentų valdymo tipas

Talentas suprantamas kaip geriausias tarp geriausių. Griežtos atrankos metu siekiama atsirinkti pačius geriausius darbuotojus, o talentais laikomi tie, kurie vėliau geba pademonstruoti geriausius rezultatus. Taikoma tose organizacijose, kurios turi partnerystės modelį: talentas – potencialus partneris.

Nustatymas. Vertinama tiek talento prigimtis, tiek ugdymas: tikima, kad talentas įgimtas, bet jo atsiskleidimui turi būti sukurtos palankios sąlygos. Svarbūs ne tik talentų turimi gabumai, bet ir motyvacija, vertybės

Pritraukimas. Talentas yra perkeliamas, todėl šio tipo organizacijos taip pat kovoja dėl talentų rinkoje, juos medžioja, rūpinasi savo įvaizdžiu. Svarbiausia talentų valdymo funkcija – tinkamų talentų pritraukimas, tačiau dėmesys skiriamas tik į žemiausios pakopos talentus, kurie vėliau bus intensyviai ugdomi. “Medžiojami” tik geriausi geriausių universitetų studentai. Nors talentų atrankoje

ir naudojami formalūs vertinimo metodai (testai), daugiausiai dėmesio skiriama interviu, partnerių nuomonei (vertinama motyvacija, atitikimas organizacijos kultūrai).

Ugdymas. Nėra greitų karjeros kelių: visi startuoja iš tos pačios pozicijos. Vertinimą atlieka ne vadovas, o speciali vertintojų grupė, kurios tikslas išskirti pačius geriausius. Vertinami veiklos rezultatai (pasiekti tikslai) ir potencialas (galimybė “auginti” verslą).

Verslusis talentų valdymo tipas: taikomas inkliuzyvinis požiūris į talentų valdymą: nors nesakoma, kad visi darbuotojai yra talentai (kaip humanistiniame), tačiau teigiama, kad visi tokiais gali tapti, jei gebės rasti tinkamas sąlygas. Labiausiai vertinamos talentų ambicijos ir noras išbandyti naujas galimybes.

Nustatymas. Organizacijos stipriai orientuotos į rezultatus, o talento potencialą labiausiai apibūdina darbuotojų nuostata (apibūdinama kaip “apetitas ir ugnis”) siekti aukščiausių rezultatų. Talento apibrėžimui svarbi organizacijos kultūra, todėl talentas ne visose organizacijose bus talentas. Netaikomas išorinis talentų identifikavimas, talentas pats turi atkreipti dėmesį į save kaip talentą, parodydamas iniciatyvą, kad nori naujų iššūkių. Kai talentas išreiškia poreikį naujiems iššūkiams, jam suteikiama galimybė kandidatuoti į naujas pareigas.

Pritraukimas. Atrankoje svarbiausias kriterijus tinkama nuostata, apibrėžiama kaip “draivas” (energingumas, “ugnelės” turėjimas) ir ambicijos. Atrenkant kandidatus naudojamas interviu, diskusijos su kandidatais, kuriu metu siekiama pamatuoti kiek energijos ir ambicijų turima.

Ugdymas. Skiriamas didelis dėmesys, tačiau nesiūlomi greiti karjeros keliai, kadangi manoma, jog norint pasiekti aukštumų reikia daug mokytis ir įgyti patirties. Siūloma daug įvairių mokymosi galimybių (projektai, stažuotės), tačiau nenaudojamos specialios programos talentams. Už savo karjerą atsakingas tik pats talentas, jam suteikiamos galimybės atvirai konkuruoti vidinėje organizacijos darbo rinkoje. Karjeros keliai labai menkai apibrėžti, galimos įvairios trajektorijos ir viskas iš esmės priklauso nuo talento norų ir ambicijų. Šio tipo organizacijos pozicionuoja save kaip suteikiančias galimybę visiems tapti tuo, kuo jie nori

Kaip privalumas pabrėžiama skaidri ir atvira vidinė darbo rinka, galimybės iššūkiams, savirealizacijai

Talentų *išlaikymas* remiasi autonomijos, savarankiškumo suteikimu.

Nenustatyta vienareikšmiška talentų valdymo tipo priklausomybė nuo organizacijos veiklos pobūdžio ar dydžio: esminis veiksnys – organizacijos kultūra:

- Humanistinis tipas labiau būdingas viešojo sektoriaus organizacijoms
- Konkurencingas tipas labiau būdingas didelėms organizacijoms

- Elitinis – dažniau taikomas verslo ir profesines paslaugas teikiančiose įmonėse (verslo konsultantai, teisininkai ir pan.)
- Verslusis būdingas startuoliams

Galima suprasti, kodėl nėra vieningo apibrėžimo. Taip nutinka dėl to, kad organizacijose skiriasi ne tik veiklos pobūdis, tačiau ir misija, organizacinė kultūra ir vertybės. Todėl kiekviena organizacija pati turi strategiškai apsibrėžti kas jai yra talentas ir kaip talentingas darbuotojas padės siekti organizacijos tikslų.

1.2.3 Talentų statuso komunikavimas

Darbuotojų segmentavimas į talentus ir ne talentus gali būti laikomas diskriminuojančiu reiškiniu inkliuzyviniu talentų valdymo požiūriu, kuris teigia, kad visi darbuotojai yra talentai (Rajneet Bhatia, P. Baruah, 2020). Talentų statuso komunikavimas priklausomai nuo organizacijos politikos gali būti atviras arba uždaras. Uždaras talentų statuso komunikavimas aptinkamas ekskliuzyvinėje talentų valdymo praktikoje, kai tik top darbuotojai yra laikomi talentais. Atviras komunikavimas, kad visi darbuotojai talentai dažniau aptinkamas inkliuzyvinėje talentų valdymo praktikoje.

Praktikoje organizacija General Electric (Bartlett ir McClean, 2003) „C tipo žaidėjams“ talento statusą komunikuoja atvirai ir skaidriai, tačiau daugelis įmonių nenori atskleisti statuso ne top darbuotojams (Church, Rotolo, Ginther, & Levine, 2015; Fernández-Aráoz et al., 2011).

Skaidrumas ir atvirumas gali išprovokuoti ne talentų neigiamas reakcijas, tokias kaip: pavydas, nukritusi motyvacija, ketinimas palikti organizaciją. Tuo tarpu talentus statuso atskleidimas veikia kiek kitaip. Jie yra linkę būti savimi patenkintais, tačiau neigiamas efektas pasižymi tuo, kad jie gali susikurti sau potencialiai nerealius lūkesčius ateičiai, bei perdegti (Dries ir De Gieter, 2014; Silzer & Church, 2010). Įmonės apsisaugodamos nuo neigiamo efekto dažniau pasirenka gan neaiškų ir slaptą talentų statuso komunikavimo būdą.

Visgi, įmonės įvertinusios riziką ir norėdamos apsisaugoti nuo neigiamo efekto dažnai pasirenka gan neaiškų ir slaptą talentų statuso komunikavimo būdą, dar kitaip vadinamą „strateginį dviprasmiškumą“ (Eisenberg, 1984; Dries ir De Gieter, 2014). „Strateginis dviprasmiškumas“ suprantamas, kaip sąmoningas pasirinkimas išlaikyti informacijos asimetriją, atvirai nekomunikuojant talento statuso, bei tikint, kad toks komunikavimo būdas atsveria atviro komunikavimo trūkumus (Dries ir De Gieter, 2014). Nors įmonės renkasi „strateginio

dviprasmiškumo“ komunikaciją, poveikis įmonės darbuotojų suvokimui ir reakcijai į tokį talentų valdymą yra menkai suprantamas.

Viena vertus, tyrimai nustatė teigiamą poveikį talentams. Teigiamas poveikis pasižymi, kaip didesnis noras imtis sudėtingų užduočių, vertingų kompetencijų ugdymą, strateginių prioritetų geresnį vykdymą, mažesnę darbuotojų kaitą, bei ketinimą palikti organizaciją (Björkman, 2013), taip pat atskleidžia padidėjusią motyvaciją ir įsipareigojimą (Collings ir Mellahi, 2009), didesnes pastangas laikytis psichologinio kontrakto (Sonnenberg, 2014).

Kita vertus, ekskliuzyvinis talentų valdymas sukuria tam tikrus iššūkius, problemas organizacijoje. Empiriniais tyrimais įrodyta, kad talentų statuso atskleidimas talentus daro labiau arogantiškais, keliančiais didesnius lūkesčius pačiai organizacijai (Dries ir De Gieter, 2014), talentai jaučia spaudimą, bei stresą (Tansley ir Tietze, 2013). Tuo tarpu ne talentais laikomi darbuotojai atsiriboja (Silzer ir Church, 2009), tampa demotyvuoti ir mažiau rezultatyvūs (Gelens, 2013; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries ir Sels, 2014), pavydi, bei yra nusivylę (Dries ir De Gieter, 2014, Malik ir Singh, 2014).

1.3 Pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai

Pasitenkinimas darbu reikšmingai veikia organizacijos rezultatus, tokius kaip produktyvumas, darbuotojų išlaikymas, lojalumas ir bendra darbuotojo gerovė. Pasitenkinimo darbu lygis daro įtaką ne tik individualiam darbuotojui, bet ir visai organizacijos kultūrai. Šioje darbo dalyje lyginamos pagrindinės pasitenkinimo darbu mokslinės teorijos, atskleidžiami vidiniai ir išoriniai veiksniai bei besiformuojantis tvarumo praktikų vaidmuo pasitenkinimui darbu.

Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip darbuotojo emocinė reakcija į darbą ir darbo aplinką, kuri veikia organizacijos sėkmę. Pasitenkinimo darbu veiksnius galima išskirti į šias kategorijas nurodytas 11 lentelėje:

8 lentelė Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai

Darbo charakteristikos	Hackman ir Oldham (1976)
Asmeniniai veiksniai	Judge, Locke ir Durham (1997) Weiss ir Cropanzano (1996)
Organizaciniai veiksniai	Herzberg (1959) Bass (1990)
Emociniai ir psichologiniai veiksniai	Weiss ir Cropanzano (1996) Seligman ir Csikszentmihalyi (2000)
Atlygis ir pripažinimas	Adams (1965) Vroom (1964)

Šaltinis: sudaryta autorės

Veiksniai, darantys įtaką darbo pasitenkinimui yra tiek vidiniai (pvz., užduoties prasmingumas), tiek išoriniai (pvz., atlygis). Kadangi globalizacija ir tvarumo poreikiai keičia organizacijų kryptį, šių veiksnų supratimas tampa itin svarbus. Herzbergo teorija išskiria „motyvatorius“ ir „higienos veiksnus“ kaip pagrindinius darbo pasitenkinimo veiksnus. Motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas ir pasiekimai, skatina vidinį pasitenkinimą, o higienos veiksniai, tokie kaip atlyginimas ir darbo sąlygos, padeda išvengti nepasitenkinimo (Maidani, 1991). Darbo charakteristikų modelis pabrėžia prasmingo darbo, autonomijos ir užduoties įvairovės svarbą darbo pasitenkinimui. Šie veiksniai pagerina psichologines būsenas, tokias kaip atsakomybė ir pasiekimo jausmas, didinant darbuotojų įsitraukimą (Bayad & Touri, 2024). Pavyzdžiui, sveikatos priežiūros darbai, turintys didelę užduoties reikšmę, skatina didesnę pasitenkinimą dėl jų socialinio poveikio Zeb (2020).

Tvarumo praktikos, tokios kaip CSR iniciatyvos, tapo esminėmis siekiant darbo pasitenkinimo. Darbuotojai CSR suvokia kaip organizacijos vertybių atspindį, skatinantį prasmingumo jausmą ir suderinamumą su jų darbdaviu (Closon, 2015; Ko, 2021).

Darbo dizainas yra svarbus darbo pasitenkinimo veiksnys įvairiuose sektoriuose. Pareigos, siūlančios aiškumą, autonomiją ir įgūdžių įvairovę, taip pat prisideda prie didesnio pasitenkinimo. CSR praktikos, integruojančios darbo dizaino patobulinimus, dar labiau didina pasitenkinimą, suderindamos asmenines ir organizacijos vertybes (Zeb, 2020). Asmenybės bruožai daro didelę įtaką darbo pasitenkinimui. Bruožai, tokie kaip sąžiningumas ir ekstraversija, teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu, skatindami proaktyvų ir tikslingą elgesį (Judge ir kt., 2002). Neurotiškumas, priešingai, yra susijęs su nepasitenkinimu dėl padidėjusio jautrumo stresui. Organizacinis teisingumas medijuoja CSR ir darbo pasitenkinimą. Sąžiningos ir skaidrios CSR politikos, tokios kaip vienodas darbuotojų naudos suteikimas, stiprina pasitikėjimą ir pasitenkinimą (Tziner ir kt., 2011).

1.3.1 Vidiniai ir išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai

Pasitenkinimas darbu dažnai skirstomas į dvi kategorijas: vidinį ir išorinį pasitenkinimą. Šių komponentų supratimas padeda nustatyti konkrečius veiksnus, lemiančius pasitenkinimą įvairiuose organizaciniuose kontekstuose.

Vidinis pasitenkinimas kyla iš pačio darbo pobūdžio, pavyzdžiui, prasmingos veiklos, įgūdžių tobulinimo, autonomijos ir galimybių asmeniniam augimui. Šie veiksniai glaudžiai susiję su savęs

determinacijos teorija, kuri pabrėžia, kad darbuotojų psichologinių poreikių, tokių kaip autonomija, kompetencija ir ryšiai su kitais, tenkinimas lemia didesnę pasitenkinimą.

Užduočių reikšmingumas, autonomija, įgūdžių įvairovė ir asmeninis augimas turi įtakos vidiniam darbuotojų pasitenkinimui. Darbo vietos, kuriose darbuotojai jaučia, kad jų darbas reikšmingai prisideda prie organizacijos ar visuomenės gerovės, skatina vidinį pasitenkinimą. Pavyzdžiui, sveikatos priežiūros ir švietimo sektoriaus darbuotojai praneša apie aukštą vidinį pasitenkinimą dėl savo darbo vertės (Judge ir kt., 2002). Užduotys, kurios kelia iššūkius darbuotojams ir suteikia galimybių tobulinti įgūdžius, siejamos su didesniu vidiniu pasitenkinimu. Darbo charakteristikų modelis pabrėžia šiuos veiksnius kaip svarbius vidinio pasitenkinimo prognozuotojus (Bayad ir Touri, 2024).

Išorinis pasitenkinimas kyla iš išorinių veiksnių, kurie nėra tiesiogiai susiję su pačiu darbu, bet su darbo aplinka ir sąlygomis. Pavyzdžiai: atlyginimas, darbo stabilumas, organizacinė politika ir santykiai su bendradarbiais.

Konkurencingas atlyginimas, premijos ir visapusiškos naudos paketas yra reikšmingi išoriniai motyvatoriai. Viešojo sektoriaus darbuotojai dažnai praneša apie didesnę išorinę pasitenkinimą dėl stabilaus atlyginimo ir pensijų sistemų (Islam ir Islam, 2014). Palaikanti darbo aplinka, kurioje užtikrinami teigiami santykiai su vadovais ir bendradarbiais, reikšmingai padidina išorinę pasitenkinimą. Žaliosios HR praktikos, gerinančios darbo sąlygas, pavyzdžiui, ekologiška darbo aplinka ir streso valdymo programos, prisideda tiek prie vidinio, tiek prie išorinio pasitenkinimo (Waliu ir Kabuoh, 2024).

1.3.2 Talentų pasitenkinimas darbu

Talentingų darbuotojų indėlis yra esminis organizacijos sėkmei. Tačiau jų išlaikymas ir našumas stipriai priklauso nuo pasitenkinimo darbu. Naujausi tyrimai atskleidžia sudėtingą ryšį tarp talentų valdymo praktikų, vidinių ir išorinių motyvatorių bei organizacinių strategijų, kurios didina darbo pasitenkinimą. Talentingų darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo asmeninių, organizacinių ir aplinkos veiksnių derinio. Tyrimai pabrėžia, kad patenkinti darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimu, organizaciniu įsipareigojimu ir našumu, todėl pasitenkinimas darbu tampa svarbia organizacijų, siekiančių pritraukti ir išlaikyti talentus, strategine kryptimi.

Talentų valdymo praktikos reikšmingai veikia darbo pasitenkinimą, suteikdamos galimybes tobulėti, veikti savarankiškai ir siekti tikslų. Mensah ir Bawole (2018) nustatė, kad darbuotojo kompetencijų suderinimas su organizacijos tikslais didina jų pasitenkinimą ir įsipareigojimą. Arocas ir Morley (2015) taip pat pabrėžė, kad strategijos, skatinančios autonomiją ir talentų panaudojimą,

tiesiogiai daro įtaką pasitenkinimui. Pasitenkinimas darbu veikia kaip tarpininkas tarp talentų valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų. Putra ir Cahyani (2024) tyrimai rodo, kad efektyvus žinių ir talentų valdymas ne tik didina pasitenkinimą, bet ir gerina bendrą darbuotojų našumą. Garg ir kt. (2018) pabrėžia, kad vidiniai motyvatoriai, tokie kaip prasmingas darbas ir tobulėjimo galimybės, labiau veikia pasitenkinimą darbu nei išoriniai veiksniai, pvz., atlyginimas. Tai ypač svarbu sektoriuose, kur darbuotojai vertina asmeninį pasitenkinimą labiau nei materialinį atlygį. Altınöz ir kt. (2012) nustatė stiprią koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Talentingesni darbuotojai, turintys aukštesnį pasitenkinimo lygį, labiau linkę likti lojalūs ir įsitraukę, taip prisidedant prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Pasitenkinimas darbu yra kertinis veiksnys talentingų darbuotojų išlaikymui ir įgalinimui. Naudodamos strategines talentų valdymo praktikas ir orientuodamosi į vidinius bei išorinius veiksnius, organizacijos gali sukurti klestinčią darbo aplinką, kuri skatina inovacijas.

1.3.3 Tvarumo praktikos ir pasitenkinimas darbu

CSR praktikos tiesiogiai veikia pasitenkinimą darbu, sukurdamos prasmingumo jausmą ir etišką suderinamumą. Darbuotojai, dalyvaujantys vidinėse CSR veiklose, pvz., mokymuose ir vystymo programose, rodo aukštesnį pasitenkinimą (Hossen, 2020). CSR poveikis skiriasi priklausomai nuo kartos. Pavyzdžiui, Z ir Y kartos darbuotojai vertina aplinkosaugos tvarumą, o X kartos darbuotojai labiau vertina etišką valdymą (Lee, 2024). Tyrimas svetingumo sektoriuje parodė, kad tvarumo praktikos, pavyzdžiui, darbuotojų įtraukimas į aplinkosaugines iniciatyvas, teigiamai paveikė tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą. Darbuotojai patyrė vidinį pasitenkinimą dėl prisidėjimo prie prasmingų tikslų ir išorinį pasitenkinimą dėl pagerintos darbo politikos (Tschelisnig ir Westerlaken, 2022).

Nauji modeliai tvarumo praktikas įtraukia kaip vidinius motyvatorius. Pavyzdžiui, ekologiškas žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. Green Human Resource Management arba GHRM) akcentuoja ekologišką mokymą, žaliąją darbuotojų atranką ir tvarumu grindžiamus našumo rodiklius, kurie suderina organizacijos vertybes su darbuotojų aplinkosaugos tikslais. Šios praktikos skatina prasmingumo jausmą ir kolektyvinį poveikį (Rasmussen ir kt., 2024). Organizacijos, įgyvendinančios žaliąsias žmogiškųjų išteklių valdymo (GHRM) praktikas, patiria didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu dėl jų suderinamumo su darbuotojų vertybėmis. Tokios iniciatyvos kaip žalioji mokymo programa ir ekologiškos darbo vietos politikos sukuria tikslo ir kolektyvinės įtakos jausmą (Waliu ir Kabuoh, 2024). Tvarumo pastangos gerina psichologinį saugumą ir darbuotojų gerovę, stiprindamos jų įsipareigojimą organizacijos tikslams. Pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos metu kurjerių įmonės,

pritaikiusios socialinio tvarumo iniciatyvas, pranešė apie didesnę darbuotojų pasitenkinimą (Pang ir kt., 2023). Tvarumo praktikos skatina teisingumo ir lygybės suvokimą – svarbius pasitenkinimo veiksnius. Pavyzdžiui, darbuotojų įtraukimas į tvarumo planavimą sustiprina jų priklausymo ir prasmės jausmą (Crucke ir kt., 2020).

1.4 Ketinimą išeiti iš organizacijos lemiantys veiksniai

Darbuotojų kaita yra nuolatinis iššūkis organizacijoms, ypač šiuolaikiniame pasaulyje, kur tvarumas tapo svarbiais organizacijos reputacijos ir darbuotojų pasitenkinimo veiksniais. Darbuotojų kaita yra opi problema, tiesiogiai veikianti organizacijų efektyvumą, inovacijas ir finansinius rezultatus. Ketinimas išeiti – tai ankstyvasis darbuotojų kaitos rodiklis, kurį lemia įvairūs individualūs, organizaciniai ir visuomeniniai veiksniai. Pateiktuose tyrimuose nagrinėjamos šios problemos priežastys, akcentuojant organizacinį teisingumą, darbo aplinką, socialinę atsakomybę (CSR), darbuotojų patirtį ir psichologinius kontraktus. Šioje analizėje apibendrintos tyrimų įžvalgos, kurios nustato ketinimo išeiti iš organizacijos veiksnius.

Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo – tai tikimybė, kad darbuotojai svarstys galimybę palikti savo dabartinę pareigą. Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką šiam ketinimui, yra:

1. *Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas* darbo vaidmenimis, darbo aplinka ar atlygiu gali padidinti ketinimą išeiti. Tyrimas, atliktas Kuveito Informacijos ministerijoje, parodė, kad netinkama žmogiškųjų išteklių valdymo praktika prisideda prie darbuotojų ketinimų išeiti iš darbo (Alzayed, M., ir Murshid, M. A., 2017).

2. *Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra*. Sunkumai derinant profesinius ir asmeninius įsipareigojimus gali lemti didesnę ketinimą išeiti. Tyrimai tarp akademinio personalo Malaizijoje parodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra reikšmingai veikia jų ketinimą išeiti – geresnė pusiausvyra sumažina ketinimus palikti darbą (Badri, S. K. Z., ir Khadijah, S., 2017; Noor, K. M., 2011).

3. *Perdegimas ir stresas*. Didelis streso ir perdegimo lygis susijęs su padidėjusiu ketinimu išeiti. Kryžminio pjūvio tyrimas tarp 18 719 akademinių gydytojų atskleidė, kad maždaug trečdalis jų pranešė apie vidutinį ar didesnę ketinimą išeiti iš darbo, o perdegimas buvo reikšmingas veiksnys (Ali Jadoo, S. A., Aljunid, S. M., Dastan, I., Tawfeeq, R. S., 2015); Jiang, H., Feng, J., Li, L., Wang, C., Ke, P., Yin, X., 2022).

4. *Organizacijos palaikymo suvokimas*. Darbuotojai, kurie jaučiasi nepakankamai palaikomi organizacijos, dažniau svarsto galimybę išeiti. Tyrimas apie podoktorantūros darbuotojus

parodė, kad psichologinio palaikymo ir pripažinimo trūkumas prisideda prie jų ketinimų palikti akademinę sritį (Hunter, K. H., ir Devine, K., 2016).

5. *Išorinės darbo galimybės.* Alternatyvaus užimtumo galimybės gali turėti įtakos ketinimui išeiti. Tyrimai aukštojo mokslo sektoriuje parodė, kad išorinės darbo galimybės moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti – daugiau galimybių lemia didesnę ketinimą palikti darbą (Sharma, G., ir Syal, S., 2022; Nair, S., Mee, L. Y., ir Cheik, A. N., 2016).

6. *Demografiniai veiksniai.* Amžius, darbo stažas ir karjeros etapas gali turėti įtakos ketinimams išeiti. Tyrimai parodė, kad jaunesni darbuotojai ar tie, kurie yra ankstyvoje karjeros stadijoje, gali dažniau norėti išeiti, ypač jei jie mato ribotas augimo galimybes (Abate, J., Schaefer, T., ir Pavone, T., 2018; Kabungaidze, T., Mahlatshana, N., ir Ngirande, H., 2013).

Darbuotojų patirtis, apimanti darbo sąlygas, organizacinę kultūrą ir įdarbinimo procesus, yra esminis veiksnys, lemiantis ketinimą išeiti. Sungailė, Stankevičienė, Tamaševičius ir Subačienė (2024) atliktame tyrime pabrėžia, kad teigiama darbuotojų patirtis reikšmingai sumažina kaitos ketinimus, skatindama didesnę įsitraukimą. Jų tyrime išskirtos penkios pagrindinės dimensijos – reputacija, įdarbinimo procesas, fizinė aplinka, kultūrinė aplinka ir santykiai su buvusiais darbuotojais. Šios dimensijos įrodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus tarpininkas tarp patirties ir ketinimo išeiti.

Kundu ir Gahlawat (2016) nustatė, kad organizacijos, investuojančios į mokymus, lanksčias darbo sąlygas ir veiklos vertinimu grįstą atlyginimą, rečiau susiduria su darbuotojų kaitos ketinimais. Tyrime įvardintos aukštos kokybės darbo sistemos (angl. High-Performance Works Systems arba HPWS) didina pasitikėjimą ir motyvaciją, taip sumažindamos ketinimą palikti organizaciją.

1.4.1 Tvarumo praktikų įtaka ketinimui išeiti iš organizacijos

Mokslininkai nustatė, kad darbo vietos atskirtis ir psichologinė gerovė turi reikšmingos įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Darbo vietos atskirtis ir mobingas yra neigiami veiksniai, skatinantys darbuotojų kaitą. Ertop ir Erdoğan (2023) teigia, kad atskirtis darbo vietoje sukelia emocinį stresą, mažina savivertę ir didina kaitos ketinimus. Jų tyrimas parodė, kad žema savivertė sustiprina atskirties poveikį.

Panašiai Vveinhardt ir Sroka (2020) nustatė, kad mobingas yra reikšmingas ketinimo išeiti veiksnys. Jie pažymėjo, kad CSR praktikos gali sumažinti mobingo pasekmes, skatindamos palaikančią organizacinę kultūrą. Lyginant Lietuvos ir Lenkijos organizacijas, nustatyta, kad CSR įgyvendinančiose organizacijose darbuotojai jautėsi geriau ir rečiau svarstė apie išėjimą.

Kitas mokslininkų požiūris atskleidžia, kad organizacinis teisingumas, ypač procedūrinis (teisingumas priimant sprendimus ir taikant procesus) ir paskirstymo (išteklų, naudos ir naštos paskirstymu organizacijoje) teisingumas, reikšmingai veikia darbuotojų kaitos ketinimus. Procedūrinis teisingumas atsako į klausimą „Ar procesas buvo teisingas?“, o paskirstymo teisingumas – „Ar rezultatas buvo teisingas?“. Kang ir Sung (2019) pabrėžia, kad sąžiningumo suvokimas stiprina darbuotojų-organizacijos santykių kokybę (angl. Employee-organization relationship arba EOR), kuri mažina kaitos ketinimus. Jų tyrimas atskleidė, kad EOR tarpininkauja tarp organizacinio teisingumo suvokimo ir ketinimo išeiti, o įsitraukimas veikia kaip mediatorius.

Socialinės mainų teorijos pagrindu teigiama, kad sąžiningas elgesys stiprina pasitikėjimą ir abipusį įsipareigojimą, mažindamas darbuotojų ketinimus išeiti. Socialinės atsakomybės (CSR) iniciatyvos, orientuotos į darbuotojų gerovę yra svarbus veiksnys, mažinantis kaitos ketinimus. Vveinhardt ir Sroka (2020) nustatė, kad CSR gerina darbuotojų emocinę būklę ir mažina jų išėjimo tikimybę. Tačiau jie perspėjo, kad paviršutiniškos CSR iniciatyvos, nesuderintos su tikromis vidinėmis praktikomis, gali būti neveiksmingos. Lu ir kt. (2023) tyrė į darbuotojus orientuotą socialinę atsakomybę (angl. Employee social responsibility arba ESR) ir nustatė, kad ESR, veikiant organizaciniam įsipareigojimui, reikšmingai mažina ketinimą išeiti iš organizacijos. Suvokiamas įsidarbinamumas (angl. Perceived employability) gali turėti dvejopą poveikį: suteikti saugumo jausmą, bet kartu didinti tikimybę palikti darbą. Van der Vaart ir kt. (2015) teigė, kad psichologiniai kontraktai – nerašytos abipusės darbuotojo ir darbdavio lūkesčių sutartys – gali moderuoti šį santykį. Kai darbuotojai jaučia, kad jų psichologiniai kontraktai yra vykdomi, jie mažiau linkę išeiti, net jei turi kitų darbo galimybių.

1.4.2 Talentingų darbuotojų noras išeiti iš organizacijos

Šiandienos konkurencingoje globalioje rinkoje talentingų darbuotojų išlaikymas yra vienas svarbiausių organizacijų iššūkių. Talentingi darbuotojai, turintys unikalių įgūdžių ir didelį potencialą, vaidina kritinį vaidmenį skatinant inovacijas ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Nepaisant jų svarbos, daugelis organizacijų susiduria su sunkumais išlaikant geriausius specialistus, nes jų ketinimai palikti darbą tampa nuolatiniu iššūkiu. Tyrimai rodo, kad veiksmingos talentų valdymo praktikos yra svarbios mažinant darbuotojų ketinimą palikti darbą. Tyrimas, atliktas informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) sektoriuje Jordanijoje, pabrėžė, kad talentų pritraukimas, ugdymas ir atlygio sistemos žymiai veikia darbuotojų išlaikymą. Talentų pritraukimas turėjo didžiausią poveikį mažinant darbuotojų kaitą, ugdymo ir atlygio praktikos turėjo mažiausią įtaką. Tai rodo, kad

organizacijos turi kurti strategijas, subalansuojančias talentų pritraukimą ir karjeros augimo galimybes (Al-Dalahmeh ir kt., 2020).

Psichologinio kontrakto – nerašytų lūkesčių tarp darbdavio ir darbuotojo – pažeidimas yra reikšmingas veiksnys, lemiantis talentingų darbuotojų ketinimą palikti darbą. Tyrimas, atliktas ERP pramonėje, parodė, kad neištesėti pažadai sukelia pasitikėjimo praradimą, o tai skatina darbuotojus ieškoti geresnių galimybių. Įdomu tai, kad darbuotojai, turintys tarptautinės patirties, dažniau palieka darbą, nes jaučiasi labiau pasitikintys savo galimybėmis rasti kitą darbą (Walters, 2008). Jaunesnėms kartoms, tokioms kaip Y karta, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei organizacijos palaikymas yra svarbiausi veiksniai, mažinantys darbuotojų kaitą. Didelio masto tyrimas Tailande atskleidė, kad paaukštinimai, organizacijos palaikymas ir priklausymo organizacijai jausmas teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą. Tačiau asmeninio tobulėjimo ar darbo ir gyvenimo pusiausvyros trūkumas spartina jų ketinimus palikti darbą (Chamchan ir Kittisuksathit, 2019).

Karjeros galimybės yra dar vienas svarbus elementas išlaikant talentingus darbuotojus. Informacinių sistemų sektoriuje atliktas tyrimas parodė, kad darbo saugumas ir papildomos galimybės buvo efektyviausios mažinant darbuotojų kaitą. Tačiau tyrimas taip pat pabrėžė, kad organizacijos turi aiškiai apibrėžti karjeros galimybes ir suteikti stiprią palaikymo sistemą (Hsu ir kt., 2003). Be to, vidaus organizacinė aplinka vaidina svarbų vaidmenį. Naftos ir dujų sektoriuje atliktas tyrimas parodė, kad pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas bei mokymo ir tobulėjimo galimybės daro įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš organizacijos. Tai pabrėžia teigiamos darbo kultūros svarbą išlaikant talentingus darbuotojus (Mohammad, 2016). Besivystančios rinkos susiduria su unikaliomis problemomis, susijusiomis su talentingų darbuotojų išlaikymu. Tyrimas, atliktas Brazilijos tarptautinėse korporacijose, atskleidė, kad organizacinis palaikymas ir karjeros galimybės yra pagrindiniai veiksniai, mažinantys darbuotojų kaitą. Priešingai, netinkama mokymo ir tobulinimo praktika padidino ketinimą išeiti iš organizacijos. Šis tyrimas pabrėžia, kad talentų valdymo praktikos turi būti strategiškai suderintos su organizacijos tikslais, siekiant pagerinti darbuotojų išlaikymą (Ambrosius, 2018).

2. ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ POVEIKIS KETINIMUI IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUOJANT INKLIUZYVINĖMS IR EKSKLIUZYVINĖMS TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOMS EMPYRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas: koks ryšys egzistuoja tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos bei kokią įtaką šiam ryšiui daro pasitenkinimas darbu ir inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y) bei pasitenkinimo darbu (M) ir inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) įtaką šiam ryšiui.

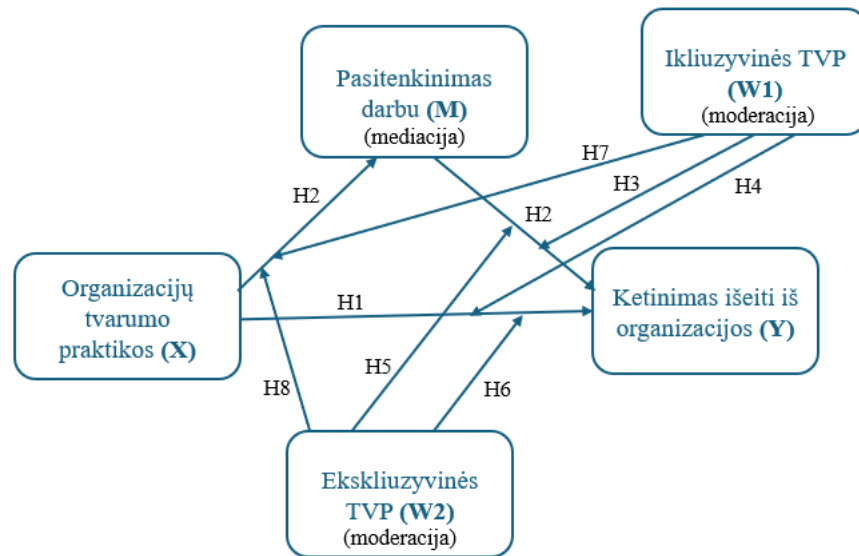
Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

- Nustatyti ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Atskleisti pasitenkinimo darbu įtaką ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Išsiaiškinti inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Išsiaiškinti inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Išsiaiškinti ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Išsiaiškinti ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.
- Išsiaiškinti inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu.
- Išsiaiškinti ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos poveikį ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu.
- Išanalizavus tyrimo rezultatus pateikti įžvalgas ir pasiūlymus.

2.2 Konceptualaus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės

Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi paveiksle pateiktas konceptualus tyrimo modelis.

1 paveikslas Konceptualaus tyrimo modelis su hipotezėmis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagal pateiktą modelį, organizacijų tvarumo praktikos vaizduojamos kaip nepriklausomas kintamasis (X). Organizacijų tvarumo praktikos tiesiogiai daro įtaką ketinimui išeiti iš organizacijos – priklausomam kintamajam (Y). Ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos netiesiogiai veikia trys konstruktai. Pirmasis – pasitenkinimas darbu, naudojamas kaip mediatorius (M). Antrasis – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos, vaizduojamos kaip moderatorius (W1). Trečiasis – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2), taip pat vaizduojamos kaip moderatorius. Tolesnėje darbo eigoje modelio pagalba bus iškeltos hipotezės ir atliktas tyrimas.

Anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad tvarios organizacijų praktikos gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir mažinti ketinimą palikti organizaciją. Pavyzdžiui, Florek-Paszkowska ir Hoyos-Vallejo (2023) nustatė, kad tvarios verslo praktikos yra glaudžiai susijusios su darbuotojų išėjimo ketinimų mažinimu, ypač per darbo pasitenkinimo ir organizacinio įsipareigojimo tarpininkavimą (Florek-Paszkowska ir Hoyos-Vallejo, 2023). Taip pat, Graham ir bendraautoriai (2023) tyrime pabrėžė, kad inkliuzyvinė talentų valdymo filosofija ir praktikos tiesiogiai didina

darbuotojų pasitenkinimą darbu bei mažina jų ketinimus išeiti iš darbo. Šis poveikis yra sustiprinamas organizacijose, kurios nuosekliai investuoja į talentų plėtros programas. Remiantis ankstesnių tyrimų išvadomis ir rekomendacijomis, šiame tyrime keliamos tokios hipotezės:

Hipotezės:

H1: Organizacijų tvarumo praktikos (X) neigiamai veikia ketinimą išeiti iš organizacijos (Y)

H2: Pasitenkinimas darbu (M) medijuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)

H3: Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)

H4: Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)

H5: Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)

H6: Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)

H7: Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir pasitenkinimo darbu (M)

H8: Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir pasitenkinimo darbu (M)

2.3 Darbiniai apibrėžimai

Siekiant išvengti neaiškumų, svarbu apibrėžti pagrindines tyrime naudojamas sąvokas: organizacijų tvarumo praktikos, ketinimas išeiti iš organizacijos, pasitenkinimas darbu, inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos, ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos. Dėl šios priežasties šiame darbe pateikiami tokie darbiniai apibrėžimai:

Organizacijų tvarumo praktikos – Tvarumo praktikos organizacijose apima ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius aspektus, kurie padeda organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos, efektyviai valdyti išteklius ir stiprinti ryšius su bendruomene (Balasubramanian ir Balaji, 2022).

Ketinimas išeiti iš organizacijos – yra sąmoningas, apgalvotas ir tyčinis procesas, kurio metu asmuo planuoja palikti organizaciją. Tai yra kognityvinis veiksmas, kuris dažnai grindžiamas įvairiais asmeniniais ir organizaciniais veiksniais (Steil, A. V., Floriani, E. V., ir Bello, J. S. A., 2019).

Pasitenkinimas darbu – subjektyvus darbuotojo požiūris į savo darbą, kuris atspindi jo emocinę reakciją į darbo patirtį ir sąlygas. Tai apima bendrą pasitenkinimo lygį, susijusį su darbo užduotimis, aplinka ir organizacija (Aziri, B., 2011).

Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos – tai strategijų ir veiksmų visuma, kuria siekiama sudaryti galimybes kiekvienam darbuotojui, nepriklausomai nuo jų kilmės, lyties ar gebėjimų, plėtoti savo potencialą organizacijoje. Šios praktikos remiasi lygybės, teisingumo ir visapusiškos įtraukties principais, užtikrinančiais, kad talentų valdymas būtų orientuotas ne tik į išskirtinius darbuotojus, bet ir į visus, prisidedančius prie organizacijos sėkmės (Swales, S., Downs, Y., ir Orr, K., 2014).

Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos – tai požiūris, kuriame dėmesys skiriamas nedidelei darbuotojų grupei, turinčiai ypatingų gebėjimų ar potencialo, kurie identifikuojami kaip kritiškai svarbūs organizacijos sėkmei. Šios praktikos dažnai orientuojasi į aukštos kvalifikacijos specialistus ar lyderius, siekiant maksimaliai išnaudoti jų talentus ir sustiprinti organizacijos konkurencinį pranašumą (Bhatia, R. ir Baruah, P., 2020).

2.4 Kiekybinio tyrimo organizavimas ir instrumentai

Siūlomo tyrimo hipotezių tikrinimui buvo atlikta kiekybinė analizė naudojant struktūrizuotos apklausos metodą. Kiekybinė analizė leidžia išsamiai ištirti tarp kintamųjų esančius priežastinius ryšius, nustatyti reiškinių priežastis ir pasekmes, todėl įvertinant tyrimo modelio pobūdį ir sudėtingumą buvo pasirinkta kaip tinkamiausia. Tyrimui reikalingiems duomenims surinkti pasirinktas kiekybinis apklausos būdas naudojant iš anksto parengtą anketą, platinamą internetu per socialinius tinklus: Facebook, Instagram, LinkedIn. Pagrindinis apklausos privalumas, lėmęs jos pasirinkimą, yra tai, kad apklausa gana mažomis sąnaudomis leidžia aprėpti pakankamai platų gyventojų segmentą. Be to, buvo pastebėta, kad ir kiti mokslininkai, analizuojant panašias problemas, aktyviausiai taiko struktūrizuotos apklausos metodą kaip geriausiai tinkantį panašaus pobūdžio kontekste.

Kadangi atliekant kiekybinį tyrimą svarbu, kad į tyrimą būtų įtraukta kuo daugiau tyrimo vienetų, kad rezultatai būtų patikimesni, kaip tyrimo populiaciją buvo nuspręsta pasirinkti visą Lietuvos darbo rinką. Oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2024) Lietuvos darbo rinką sudaro 1, 46 mln apdraustųjų/dirbančiųjų. Atsižvelgiant į tai, kad imtis yra patogioji, tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis 5 užsienio tyrimų šioje srityje vidurkiu. 12 lentelė vaizduoja tyrimo imties skaičiavimą. Remiantis skaičiavimu, tyrimo imties dydis – 220 respondentų.

9 lentelė

Kitų autorių atliktų tyrimų, susijusių su talentu valdymu, tvarumu organizacijose, pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos, respondentų kiekis.

Autorius	Tyrimo aprašymas	Respondentų kiekis
Qurratu'aini ir Fahriani (2022)	Talentų valdymas (W1; W2) ir organizacijos tvarumas (X): įsitraukimo (Y) ir pasitenkinimo vaidmuo (M)	250
Almansoori, S. A. ir Al-Sartawi, M. A. (2023)	Tvarios organizacijos pasiekimas (X): nuo talentų valdymo strategijos (W1; W2) iki organizacijos veiklos rezultatų (Y)	153
Aljunaibi, A. A. ir Hussain, A. S. (2020)	Talentų valdymo praktikų (X) įgyvendinimo poveikis tvariems organizacijos veiklos rezultatams (Y)	298
Muhammad Imran Sahir, Nazar Hussain Phulpoto, ir Zafar uz Zaman (2018)	Vidinių motyvacijos veiksnių (M) poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo (Y)	214
Kuean, W.L., Kaur S., ir Wong, E.S.K. (2010)	Organizacinio įsipareigojimo (M) ir ketinimo išeiti iš darbo (Y) ryšys: Malaizijos įmonių požiūris	189
Vidurkis		(250+153+298+214+189)/5=220

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktais tyrimais.

Tyrimo dalyviai atrinkti atsitiktinės imties būdu. Apklausti dirbantys vyrai ir moterys, kurių amžius tarp 18 ir 64 (darbingas amžius Lietuvoje). Minėtas kriterijus pasirinktas tam, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomojo kintamojo (organizacijų tvarumo praktikų) ryšį su priklausomu kintamuoju (ketinimu išeiti iš organizacijos); mediatoriaus (pasitenkinimo darbu) poveikį ryšiams tarp nepriklausomo kintamojo (organizacijų tvarumo praktikų) ir priklausomo kintamojo (ketinimu išeiti iš organizacijos); moderatorių (inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos) ir (ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos) poveikį ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (organizacijų tvarumo praktikų) ir priklausomo kintamojo (ketinimu išeiti iš organizacijos) organizacijose, kuriose respondentai dirba.

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomojo kintamojo – organizacijų tvarumo praktikų (X) ir priklausomojo kintamojo – ketinimo išeiti iš organizacijos (Y) ryšį, bei nustatyti, kokią įtaką šiam ryšiui turi mediatorius – pasitenkinimas darbu (M) ir moderatoriai – inkliuzyvinės (W1) ir ekskliuzyvinės (W2) talentų valdymo praktikos. Kiekvieno konstrukto teiginius respondentai vertins pagal Likerto skalę (1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku; 1 - Labai nepatenkintas, 2 - Nepatenkintas, 3 - Sunku nuspręsti, 4 - Patenkintas ir 5 - Labai patenkintas).

Norint pasiekti tikslingą auditoriją apklausa prasideda nuo pirmo kontrolinio klausimo: Ar Jūsų organizacijoje taikomos talentų valdymo praktikos? Atsakant Taip arba Ne. Toliau prašoma pildyti tik tuos respondentus, kurių organizacijose taikomos talentų valdymo praktikos.

Organizacijų tvarumo praktikos. Organizacijų tvarumo praktikų konstruktui įvertinti buvo pasirinkta 10 teiginių remiantis Balasubramanian ir Balaji (2022) publikacija „Organizacijos tvarumo skalė, matuojanti darbuotojų suvokimą apie organizacijos tvarumą“ (angl. „Organisational sustainability scale-measuring employees’ perception on sustainability of organisation“). Publikacijoje naudojami teiginiai nurodyti 13 lentelėje padeda konkrečiai nustatyti ir įvertinti tvarumo praktikas organizacijose.

10 lentelė Konstruktas X – Organizacinės tvarumo praktikos

1.	Mano organizacija užtikrina optimalią oro kokybę.
2.	Mano organizacija turi tinkamą vandens perdirbimo sistemą.
3.	Mano organizacija skatina važiuoti dviračiu, eiti pėsčiomis arba naudotis viešuoju transportu, kad oras būtų švarus.
4.	Mano organizacija turi tinkamą vėdinimo sistemą, kuri padeda užtikrinti oro kokybę.
5.	Mano organizacija galvoja apie tvarų vystymąsi maksimaliai įmanomais būdais.
6.	Mano organizacija remia lyčių lygybę.
7.	Mano organizacija užtikrina optimalų darbo saugumą savo darbuotojams.
8.	Mano organizacija remia darbuotojų mokymą ir tobulėjimą.
9.	Mano organizacija savo darbuotojams pateikia saugos normas bei organizuoja darbo saugos mokymus.
10.	Dirbdamas/a savo organizacijoje galiu mėgautis optimalia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Šaltinis: Balasubramanian ir Balaji (2022).

Ketinimas išeiti iš organizacijos. Ketinimui išeiti iš organizacijos konstruktui įvertinti šiame tyrime naudojami 5 teiginiai. Teiginiai parinkti pagal Wayne, S. J., Shore, L. M., ir Liden, R. C. (1997) publikaciją „Suvokta organizacinė parama ir lyderio-nario mainai: socialinių mainų perspektyva“ (angl. „Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective“). Publikacijoje naudojami teiginiai nurodyti 14 lentelėje tinkamiausi nustatyti darbuotojų ketinimą išeiti iš organizacijos.

11 lentelė Konstruktas Y – Kėtinimas išeiti iš organizacijos

1.	Aš dažnai galvoju apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.
2.	Aš labai rimtai svarstau apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.
3.	Aš aktyviai ieškau darbo kitoje organizacijoje.
4.	Kai tik rasiu geresnį darbą, išeisiu iš šios organizacijos.
5.	Per ateinančius penkerius metus ketinu palikti šią organizaciją.

Šaltinis: Wayne, S. J., Shore, L. M., ir Liden, R. C. (1997).

Pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimo darbu konstruktui įvertinti pasirinkti 20 teiginių iš sutrumpintos Minesotos klausimyno versijos, kurią į Lietuvų kalbą išvertė R. Mackonienė ir N. Norvilė (2012). Sutrumpinta versija leidžia greičiau įvertinti bendrą pasitenkinimą darbu, apimant pagrindinius darbo aspektus, tokius kaip darbo sąlygos, atlyginimas, bendradarbiavimas su kolegomis. Klausimynas rekomenduojamas naudoti išsamiai ištirti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir apima vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius, yra patikimas ir tinkamas instrumentas, plačiai naudojamas tiek moksliniuose tyrimuose, tiek praktikoje. Naudojami teiginiai nurodyti 15 lentelėje.

12 lentelė Konstruktas M – Pasitenkinimas darbu

1.	Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai).
2.	Galimybe dirbti savarankiškai.
3.	Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą.
4.	Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse.
5.	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams.
6.	Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus.
7.	Galimybe dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei.
8.	Galimybe turėti pastovų darbą.
9.	Galimybe dirbti kitų žmonių labui.
10.	Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti.
11.	Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus.
12.	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika.
13.	Savo atlyginimu ir darbo krūviu.
14.	Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis.

15.	Suteikta laisve priimti sprendimus.
16.	Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti.
17.	Darbo sąlygomis.
18.	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje.
19.	Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą.
20.	Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą).

Šaltinis: Minesotos klausimyno sutrumpinta LT versija MSQ R. Mackonienė ir N. Norvilė (2012).

Inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos. Inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų konstruktui įvertinti buvo pasirinkti 8 teiginiai nurodyti L de Wilde (2013) moksliniame tyrime „Įsipareigojimas talentui“ (angl. „Commitment to talent“). Šio tyrimo teiginiai nurodyti 16 lentelėje buvo tinkamiausi įvertinti suvokiamas inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikas, nes jame nagrinėjama, kaip darbuotojai suvokia inkliuzyvines ir ekskliuzyvines talentų valdymo praktikas savo organizacijose ir kaip šis suvokimas įtakoja jų organizacijos paramos ir emocinio įsipareigojimo jausmą.

13 lentelė Konstruktas W1 ir W2 – Inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos

1.	Kiekvienas šios organizacijos darbuotojas yra laikomas talentu.
2.	Tik tam tikra grupė darbuotojų šioje organizacijoje yra laikoma talentais.
3.	Šioje organizacijoje tik tam tikra darbuotojų grupė turi galimybę tobulinti savo talentą, o ne visi darbuotojai.
4.	Visi šios organizacijos darbuotojai yra traktuojami vienodai, kai kalbama apie jų įgūdžių tobulinimą.
5.	Tik aukšto potencialo darbuotojai šioje organizacijoje turi prieigą prie talentų valdymo programų.
6.	Visi šios organizacijos darbuotojai gali naudotis talentų valdymo programomis.
7.	Talentų bazė šioje organizacijoje formuojama iš visų darbuotojų, nepriklausomai nuo jų pareigų.
8.	Talentų bazė šioje organizacijoje susideda tik iš aukšto potencialo darbuotojų.

Šaltinis: L de Wilde (2013).

Sociodemografiniai klausimai

Apklausoje vertinami demografiniai duomenys: lytis naudojant nominalią skalę (vyras, moteris), išsilavinimas naudojant ranginę skalę (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis, aukštesnysis). Respondentų taip pat buvo prašoma

nurodyti amžių, darbo stažą dabartinėje darbovietėje ar turi pavaldinių bei organizacijos dydį ir veiklos sritį, nurodyti respondentų suvokimu ar jie savo organizacijoje yra laikomi talentu.

Pilna apklausos anketos versija pateikiama 1 priede.

2.5 Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas

Empirinių duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS programinį paketą. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai apskaičiuoti ir įvertinti (tikrinant duomenų normalumą, analizuojant skalių patikimumą), buvo naudojamas Cronbach alfa koeficientas, kuris turi būti ne mažesnis nei 0,7.

Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo pasirinktas reikšmingumo lygmuo: 0,05. Tai reiškia, kad skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi, kai p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Hipotezėms patikrinti buvo panaudoti šie statistiniai instrumentai:

1. T-test, one-way ANOVA (konstruktų vidurkių palyginimui);
2. Regresinė analizė (įvertinti nepriklausomojo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ryšiui su priklausomu kintamuoju (Y) – ketinimui išeiti iš organizacijos (H1 hipotezei patikrinti).
3. Mediatoriaus analizė (nustatyti mediatoriaus (M) – pasitenkinimo darbu – poveikį ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo išeiti iš organizacijos (H2 hipotezei patikrinti).

Moderatoriaus analizė:

1. Nustatyti moderatoriaus (W1) – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp mediatoriaus (M) – pasitenkinimo darbu – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo išeiti iš organizacijos (H3 hipotezei patikrinti).
2. Nustatyti moderatoriaus (W1) – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo išeiti iš organizacijos (H4 hipotezei patikrinti).
3. Nustatyti moderatoriaus (W2) – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp mediatoriaus (M) – pasitenkinimo darbu – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo išeiti iš organizacijos (H5 hipotezei patikrinti).
4. Nustatyti moderatoriaus (W2) – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo išeiti iš organizacijos (H6 hipotezei patikrinti).
5. Nustatyti moderatoriaus (W1) – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ir mediatoriaus (M) – pasitenkinimo darbu (H7 hipotezei patikrinti).

6. Nustatyti moderatoriaus (W2) – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos – poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – organizacijų tvarumo praktikų – ir mediatoriaus (M) – pasitenkinimo darbu (H8 hipotezei patikrinti).

Sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinktus duomenis buvo naudojama aprašomoji statistika.

3. ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ POVEIKIS KETINIMUI IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUOJANT INKLIUZYVINĖMS IR EKSKLIUZYVINĖMS TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys

Magistro baigiamojo darbo tyrimas buvo vykdomas 2024 metų rudenį, o tyrimo eiga vykdoma žemiau nurodyti eiliškumu:

1. Klausimynas buvo sukurtas Google Forms formatu ir pasidalintas socialiniuose tinkluose Facebook, Instagram, LinkedIn, nurodant apklausos nuorodą ir tyrimo tikslą. Nuo apklausos pasidalinimo kasdien buvo surenkama vidutiniškai po 10 respondentų atsakymų.

2. Sustojus atsakymų srautui ir pasiekus 228 atsakymų skaičių, apklausa buvo sustabdyta.

3. 68 apklaustieji atsakė, kad jų organizacijoje nėra taikomos talentų valdymo praktikos, todėl toliau tyrime buvo analizuojami 160 respondentų atsakymai, kurie pažymėjo kontroliniame klausime, kad jų organizacijoje yra taikomos talentų valdymo praktikos.

4. Apklausos duomenų bazė buvo eksportuota į SPSS programą, o atsakymai detaliai išanalizuoti.

Respondentų atsakymų duomenys buvo toliau išanalizuoti SPSS programos pagalba ir kurių pagrindu buvo padarytos magistro baigiamojo darbo tyrimo išvados.

Apklausos dalyvių buvo prašoma pateikti šiuos respondentų demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį (metais), pozicijos pobūdį (vadovaujanti/ nevadovaujanti), organizacijos veiklos sritį, organizacijos dydį bei ar jų suvokimu jie yra laikomi talentais savo organizacijoje. Šių rodiklių pagalba siekiama nustatyti, ar demografiniai rodikliai daro įtaką respondentams renkant atsakymus. 17 lentelė pateikia 160 tyrime dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas.

14 lentelė Respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai rodikliai	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
Vyras	53	33,1%
Moteris	107	66,9%
Amžius (įrašomas)	160	Vidurkis – 32 metai
Išsilavinimas		
Vidurinis	4	2,5%

<i>Profesinis</i>	2	1,3%
<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	23	14,4%
<i>Aukštasis universitetinis</i>	131	81,9%
Patirtis einamoje darbovietėje, metais		
<i>Mažiau nei metai</i>	45	28,1%
<i>1-3 metai</i>	56	35%
<i>4-6 metai</i>	40	25%
<i>7-10 metų</i>	7	4,4%
<i>Daugiau nei 10 metų</i>	12	7,5%
Pozicijos pobūdis		
<i>Vadovaujanti</i>	46	28,7%
<i>Nevadovaujanti</i>	114	71,3%
Organizacijos veiklos sritis		
<i>Apdirbamoji gamyba</i>	2	1,3%
<i>Didmeninė ir mažmeninė prekyba</i>	8	5%
<i>Statyba</i>	3	1,9%
<i>Transportas ir saugojimas</i>	2	1,3%
<i>Apgyvadinimo ir maitinimo paslaugos</i>	5	2,1%
<i>Informacija ir ryšiai (IT)</i>	31	19,4%
<i>Finansinė ir draudimo veikla</i>	88	55%
<i>Administracinė ir aptarnavimo veikla</i>	8	5%
<i>Švietimas</i>	4	2,5%
<i>Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas</i>	4	2,5%
<i>Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla</i>	3	1,9%
<i>Kita aptarnavimo veikla</i>	6	3,8%
<i>Nekilnojamojo turto operacijos</i>	1	0,6%
<i>Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas</i>	1	0,6%
<i>Viešasis valdymas ir gynyba</i>	2	1,3%
Organizacijos dydis		
<i>Labai maža (iki 10 darbuotojų)</i>	2	1,3%
<i>Maža (11 - 50 darbuotojų)</i>	10	6,3%
<i>Vidutinė (51-250 darbuotojų)</i>	21	13,1%
<i>Didelė (daugiau nei 251 darbuotojas)</i>	127	79,4%
Kontrolinis klausimas		
<i>Kaip manote, ar šioje organizacijoje Jūs laikomas talentu?</i>		
<i>Taip</i>	131	81,9%
<i>Ne</i>	7	4,4%
<i>Nežinau</i>	22	13,7%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis.

Pagal lentelės duomenis iš 160 respondentų vyrai sudaro 33,1%, o moterys - 66,9%, kas atitinkamai sudaro apytiksliai vieną du trečdalius, o bendras amžiaus vidurkis yra 32 metai.

Daugiausia respondentų atsakė, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 81,9%. 14,4% apklaustųjų pažymėjo, kad turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 1,3% – profesinį, o vidurinį – 2,5%.

Respondentai pateikė atsakymus apie patirtį einamoje darbovietėje, iš kurių daugiausiai pažymėjo, kad organizacijoje dirba 1-3 metus – 35%, mažiau nei metus – 28,1%, 4-6 metus – 25%.

Mažiausiai respondentų atsakymų rinko šios trukmės organizacijoje: 7-10 metų – 4,4% ir daugiau nei 10 metų – 7,5%.

Dar viena charakteristika – respondentų pozicijos pobūdis. Šioje kategorijoje didžioji dauguma (71,3%) pažymėjo, kad dirba nevadovaujančioje pozicijoje, kas reiškia, kad jie neturi tiesiogiai jiems pavaldžių darbuotojų. Tuo tarpu 28,7% respondentų atsakė, kad jų pozicija yra vadovaujanti ir jie turi jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

Apklaustųjų taip pat buvo prašoma pažymėti esamos darbovietės veiklos sritį. Šioje kategorijoje atsakymai pasiskirstė netolygiai, išskiriant aiškias lyderiaujančios sritis tokias kaip finansinė ir draudimo veikla (55%) ir informacija ir ryšiai (IT) (19,4%). Po 5% dirba didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje bei administracinėje ir aptarnavimo veiklose atitinkamai. Toliau mažėjančia tvarka seka kita aptarnavimo veikla (3,8%), apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos (2,1%), po 2,5% sveikatos priežiūra ir socialinis darbas ir švietimas atitinkamai, po 1,9% statyba ir meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla atitinkamai, po 1,3% apdirbamoji gamyba, transportas ir saugojimas ir viešasis valdymas ir gynyba. Mažiausia dalis respondentų dirba nekilnojamojo turto operacijose ir

elektros, dujų, garo tiekime ir oro kondicionavime (0,6%). Kiti ekonominiai sektoriai nebuvo pasirinkti, todėl ir nebuvo įtraukti į lentelę.

Respondentų, taip pat buvo prašoma pasirinkti – organizacijos, kurioje dirba šiuo metu dydį. Dauguma respondentų (79,4%) dirba organizacijose, kurios turi virš 251 darbuotojų. 13,1% apklaustųjų dirba organizacijose, kurios turi nuo 51 iki 250 darbuotojų, 6,3% - nuo 11 iki 50 darbuotojų. Mažiausia dalis respondentų (1,3%) dirba organizacijose, kurios turi iki 10 darbuotojų.

Respondentams buvo pateiktas kontrolinis klausimas, kuris leistų įvertinti ar jų nuomone jie yra laikomi talentais organizacijoje. Dauguma respondentų atsakė, kad jie yra laikomi talentais organizacijoje – 81,9%, nežino – 13,7%, nėra talentai – 4,4%

Amžiaus rodiklis buvo prašomas įrašyti. 18 lentelė rodo šios charakteristikos vidurkį, standartinius nuokrypį ir reikšmes.

15 lentelė *Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys*

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Amžius	31,50	6,083	22	56

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis.

Kaip rodo lentelė, vidutinis respondentų amžius siekia 31,5 metų, o standartinis nuokrypis sudaro 6,083. Jauniausias respondentas apklausos užpildymo metu buvo 22 metų, vyriausias – 56.

3.2 Konstrukty patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė

Pradedant darbą su SPSS programine įranga, pirmiausia buvo apskaičiuotas konstrukty patikimumo rodiklis Cronbach Alpha. 19 lentelė rodo Cronbach Alpha koeficientų palyginimą lyginant konstrukty autorių apskaičiuotas reikšmes ir atlikto tyrimo rezultatus pagal SPSS programą.

16 lentelė Tyrimo konstrukty Cronbach Alpha koeficientai

Konstruktas	Konstrukto autoriai	Cronbach koeficientas	Alpha pagal konstrukto autorius	Cronbach koeficientas pagal SPSS	Alpha
<i>Organizacijų tvarumo praktikos</i>	Balasubramanian & Balaji (2022)	0,93		0,918	
<i>Inkluzyvinės tvarumo praktikos</i>	L de Wilde (2013)	0,82		0,957	
<i>Ekskluzyvinės tvarumo praktikos</i>	L de Wilde (2013)	0,82		0,926	
<i>Pasitenkinimas darbu</i>	MSQ R. Mackonienė ir N. Norvilė (2012)	0.98		0,937	
<i>Ketinimas išeiti iš organizacijos</i>	Wayne, S. J., Shore, L. M., ir Liden, R. C., 1997	0.80		0,878	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir SPSS programos apskaičiuotais duomenimis.

Iš lentelės galima pamatyti, kad visų konstrukty Cronbach Alpha reikšmės yra aukštesnės nei 0,7, tai reiškia, kad konstrukty teiginių atsakymai koreliuoja tarpusavyje ir konstruktai yra patikimi. Koeficientai taip pat nesiekia 1, kas reiškia, kad teiginiai pagal savo turinį nėra visiškai identiški. Apskaičiuotos Cronbach Alpha reikšmės stipriai nesiskiria nuo autorių reikšmių, o tai rodo, kad vertimas buvo atliktas kokybiškai, nepakeičiant teiginių prasmės.

Atlikus Cronbach Alpha skaičiavimus ir įsitikinus, kad konstruktai yra patikimi, toliau buvo atlikti skirstinio normalumo įvertinimo testai – Kolmogorovo-Smirnovo ir Šapiro-Vilko testas. 20 lentelė atvaizduoja abiejų testų rezultatus.

17 lentelė Paskirstymo normalumo testo rezultatai

Konstruktas	Kolmogorovo - Smirnovas testas			Šapiro - Vilko testas			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Reikšmė	Imtis	p vertė	Reikšmė	Imtis	p vertė		
<i>Organizacijų tvarumo praktikos</i>	0,189	160	<0,001	0,931	160	<0,001	-0,397	0,142
<i>Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos</i>	0,311	160	<0,001	0,848	160	<0,001	-0,805	-0,452
<i>Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos</i>	0,321	160	<0,001	0,839	160	<0,001	0,738	-0,645
<i>Pasitenkinimas darbu</i>	0,062	160	0,200	0,981	160	0,030	-0,300	-0,152
<i>Ketinimas išeiti iš organizacijos</i>	0,116	160	<0,001	0,964	160	<0,001	0,348	-0,013

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Lentelė rodo, kad pagal abu testus pasitenkinimo darbu konstrukto p reikšmė yra didesnė už 0,05, o visų kitų konstrukto nėra didesnė už 0,05. Tai reiškia, kad pasitenkinimo darbu konstrukto duomenys atitinka normalų pasiskirstymą ir tenkina normalumo prielaidą, o visi kiti likę konstruktai neatitinka normalaus pasiskirstymo ir netenkina normalumo prielaidos. Atlikus konstrukto Q-Q plot ir histogramų analizes, kurios padeda suprasti kodėl duomenys neturi normalaus skirstinio, paaiškėjo, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo - Q-Q plot grafikuose duomenys yra pasiskirstę aplink 45° tiesę, o dauguma histogramų stulpelių yra išsidėstę pagal Gauso kreivę. Taip pat buvo įvertinti asimetrijos ir eksceso koeficientai. Jų reikšmės nesiekia vieneto, kas patvirtina, kad duomenys yra arti normalaus skirstinio arba, kitaip tariant, parametriniai ir gali būti laikomi normaliai reikšmingai pasiskirsčiusiais. Tai reiškia, kad tolimesnėje eigoje duomenys gali būti naudojami regresinei analizei.

Kadangi buvo nustatyta, kad duomenys nėra visiškai normaliai pasiskirstę, tačiau yra parametriniai, vertinimo vidurkių statistškai reikšmingų skirtumų suradimui buvo naudojami T-test ir One-Way ANOVA (F-test) reikšmingumo testai. T-testas buvo naudojamas lyties ir vadovaujančio/nevadovaujančios pozicijos demografinėms charakteristikoms. 21 lentelė rodo T-testo rezultatus.

18 lentelė Konstruktyvų vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją, naudojant T-test analizę

	Demografinė charakteristika	Lytis	Pozicija
Organizacijų tvarumo praktikos	Levene's test p	0,016	0,047
	t	0,207	-1,767
	t-test two-sided p	0,837	0,079
	vidurkis		
Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos	Levene's test p	0,019	<0,01
	t	-2,193	-4,885
	t-test two-sided p	0,030	<0,01
	vidurkis		Vadovai – 3,03 Ne vadovai – 3,84
Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos	Levene's test p	0,089	0,003
	t	1,701	4,780
	t-test two-sided p	0,091	<0,01
	vidurkis		Vadovai – 3,15 Ne vadovai – 2,32
Pasitenkinimas darbu	Levene's test p	0,256	<0,01
	t	1,015	2,109
	t-test two-sided p	0,312	0,036
	vidurkis		Vadovai – 4,02 Ne vadovai – 3,79
Ketinimas išeiti iš organizacijos	Levene's test p	0,571	0,382
	t	-0,119	-1,597
	t-test two-sided p	0,906	0,013
	vidurkis		

Pastaba: lentelėje nurodyti vidurkiai tik tų demografinių charakteristikų, kurių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal lytį

T-test analizė parodė, kad lytis, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo organizacijų tvarumo praktikų ($t=0,207$; $p=0,016$), inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($t=-2,193$;

p=0,019), ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų (t=1,701; p=0,089), pasitenkinimo darbu (t=1,015; p=0,256) ir ketinimo išeiti iš organizacijos vertinimui (t=-0,119; p=0,571). (žr. 2 priedas)

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal poziciją

T-test analizė parodė, kad pozicija, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo organizacijų tvarumo praktikų (t=4,780; p=0,003) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (t=-1,597; p=0,382) dispersijoms. Tačiau kalbant apie ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ir pasitenkinimo darbu konstruktus nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkiai (v=3,15; 4,02 atitinkamai) yra statistiškai reikšmingai aukštesni negu nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkiai (v=2,32; 3,79 atitinkamai). Analizuojant inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų konstruktą nustatyta, kad ne nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkis (v=3,84) yra statistiškai reikšmingai aukštesni negu vadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkis (v=3,03). (žr. 2 priedas)

One-Way ANOVA reikšmingumo testas buvo naudojamas amžiaus, išsilavinimo, patirties, organizacijos veiklos srities ir darbuotojų skaičiaus demografinėms charakteristikoms. 22 lentelė atvaizduoja One-Way ANOVA testo rezultatus.

19 lentelė Konstruktyų palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, organizacijos veiklos sritį ir darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę

	Demografinė charakteristika	Amžiaus	Patirtis	Išsilavinimas	Organizacijos veiklos sritis	Organizacijos darbuotojų skaičius
Organizacijų tvarumo praktikos	F	1,402	5,078	1,129	9,102	2,740
	p	0,108	<0,01	0,339	<0,01	0,045
	v		Mažiau nei 1 metai – 3,99 1-3 metai – 3,57 4-6 metai – 4,13 7-10 metų – 4,07 Daugiau nei 10 metų – 4,07		Finansinė ir draudimo veikla – 4,25 Apdirbamoji gamyba – 4,25	
Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos	F	1,439	6,399	1,636	10,357	3,229
	p	0,092	<0,01	0,183	<0,01	0,024
	v		Mažiau nei 1 metai – 3,86 1-3 metai – 3,09 4-6 metai – 3,94 7-10 metų – 3,96 Daugiau nei 10 metų – 3,79		Finansinė ir draudimo veikla – 4,03 Sveikatos priežiūra – 4,13 Viešasis valdymas ir gynyba – 4,75	
	F	1,477	4,999	2,307	9,128	3,123

<i>Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos</i>	p	0,078	<0,01	0,079	<0,01	0,028
	v		Mažiau nei 1 metai – 2,33 1-3 metai – 3,04 4-6 metai – 2,21 7-10 metų – 2,39 Daugiau nei 10 metų – 2,41		Informacija ir ryšiai (IT) – 4,89 NT operacijos – 4	
<i>Pasitenkinimas darbu</i>	F	1,124	2,076	2,375	2,648	1,354
	p	0,323	0,087	0,072	0,002	0,259
	v					
<i>Ketinimas išeiti iš organizacijos</i>	F	1,331	2,631	2,524	3,745	2,308
	p	0,147	0,036	0,060	<0,01	0,079
	v				NT operacijos – 5 Meninė veikla – 4,27 Oro kondicionavimas – 4 Statyba – 4	

Pastaba: lentelėje nurodyti vidurkiai tik tų demografinių charakteristikų, kurių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal amžių

Pagal Anova analizę nustatyta, kad amžius nedaro reikšmingo skirtumo organizacijų tvarumo praktikų ($F=1,402$; $p=0,108$), inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=1,439$; $p=0,092$), ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=1,477$; $p=0,078$), pasitenkinimo darbu ($F=1,124$; $p=0,323$) ir ketinimo išeiti iš organizacijos vertinimui ($F=1,331$; $p=0,147$). (žr. 2 priedas)

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal patirtį

Anova analizė parodė, kad patirtis, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo pasitenkinimo darbu ($F=2,375$; $p=0,087$) ir ketinimo išeiti iš organizacijos vertinimui ($F=2,631$; $p=0,036$). Tačiau buvo nustatytas statistiškai reikšmingas poveikis organizacijų tvarumo praktikų ($F=5,078$; $p<0,01$), inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=6,399$; $p<0,01$) ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertinimui ($F=4,999$; $p<0,01$) (2 priedas). Aukštos F reikšmės ir labai mažos p reikšmės ($<0,01$) šiose srityse rodo, kad skirtingos patirties grupės skirtingai vertina šias organizacines tvarumo praktikas. Tai gali reikšti, kad ilgiau dirbantys darbuotojai gali būti labiau susipažinę su organizacijos talentų valdymo ir tvarumo iniciatyvomis, arba jie gali būti

kritiškesni šių programų atžvilgiu dėl sukauptos patirties ir platesnio suvokimo apie organizacijos veiklą. Pavyzdžiui, organizacijų tvarumo praktikų vidurkiai rodo, kad darbuotojai, turintys 4–6 metų darbo patirtį ($v=4,13$) ir 7–10 metų patirtį ($v=4,07$), labiau vertina tvarumo iniciatyvas nei tie, kurie turi mažiau nei 1 metų patirtį ($v=3,99$). Tai gali atspindėti jų didesnę įsitraukimą į šiuos procesus arba geresnį suvokimą apie jų svarbą. Inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertinimo skirtumai taip pat yra reikšmingi ($F=6,399$; $p<0,01$). Pastebima tendencija, kad su darbo patirtimi didėjantis vertinimas pasiekia aukščiausią tašką 7–10 metų patirties grupėje ($v=3,96$), tačiau darbuotojai, turintys daugiau nei 10 metų patirtį, šias praktikas vertina kiek žemiau ($v=3,79$). Tai gali reikšti, kad ilgesnę patirtį turintys darbuotojai gali manyti, jog inkliuzyviniai talentų valdymo procesai nėra pakankamai pažangūs arba neatitinka jų lūkesčių. Panaši tendencija pastebima ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertinime ($F=4,999$; $p<0,01$). Mažiausi vertinimai užfiksuoti tarp darbuotojų su 4–6 metų patirtimi ($v=2,21$), o didžiausi tarp 1–3 metų patirtį turinčių darbuotojų ($v=3,04$). Tai gali rodyti, kad vidutinę patirtį, turintys darbuotojai jaučia didžiausią nepasitenkinimą ekskliuzyvinio talentų valdymo praktikomis, galbūt dėl lūkesčių, kad jie patys turėtų būti įtraukti į tokias programas.

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal išsilavinimą

Remiantis Anova analize nustatyta, kad išsilavinimas, kaip demografinė charakteristika, nedaro reikšmingo skirtumo organizacijų tvarumo praktikų ($F=1,129$; $p=0,339$), inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=1,636$; $p=0,183$), ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=2,307$; $p=0,079$), pasitenkinimo darbu ($F=2,375$; $p=0,072$) ir ketinimo išeiti iš organizacijos ($F=2,524$; $p=0,060$) vertinimui.). (žr. 2 priedas) Visų analizuotų konstrukto p reikšmės viršija 0,05, todėl nėra pagrindo teigti, kad darbuotojų išsilavinimas turi statistiškai reikšmingą įtaką šių organizacinių praktikų vertinimui.

Organizacijos tvarumo praktikų, pasitenkinimo darbu, ketinimo išeiti iš organizacijos ir inkliuzyvinių bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų tyrimo duomenų palyginimas pagal organizacijos darbuotojų skaičių

Pagal Anova analizę nustatyta, kad organizacijos darbuotojų skaičius nedaro reikšmingo skirtumo organizacijų tvarumo praktikų ($F=2,740$; $p=0,045$), inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=3,229$; $p=0,024$), ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($F=3,123$; $p=0,028$), pasitenkinimo darbu ($F=1,354$; $p=0,259$) ir ketinimo išeiti iš organizacijos vertinimui ($F=2,308$; $p=0,079$) (2 priedas).

3.3 Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos

Norint įvertinti, ar organizacijų tvarumo praktikos daro tiesioginį reikšmingą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė.

Pirminės regresinės analizės duomenis vaizduoja 23 lentelė. Gauti Anova testo $F=20,442$, $p<0,001$ rezultatai rodo, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ir organizacijų tvarumo praktikos reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš organizacijos. (žr. 2 priedas) VIF reikšmė yra 1, o tai reiškia, kad x reikšmės nekoreliuoja stipriai tarpusavyje ir gali būti traukiamos į regresiją. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,115$, tai reiškia, kad organizacijų tvarumo praktikos paaiškina 11,5% ketinimo išeiti iš organizacijos variacijos. Nors tai nėra didelis procentas, jis vis tiek rodo reikšmingą poveikį. Regresijos koeficientas $B = -0,418$ – tai rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos turi neigiamą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos. Kiekvienas organizacijų tvarumo praktikų padidėjimas vienu vienetu sumažina ketinimą išeiti iš organizacijos vidutiniškai 0,418 vienetu. Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai $[-0,600; -0,235]$ yra neigiami ir tai patvirtina, kad poveikis yra neigiamas ir reikšmingas.

20 lentelė Organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos regresinės analizės rezultatai

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p	VIF	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
							apatinis	viršutinis
Konstanta	4,389	0,365		12,035	<0,001		3,669	5,110
Organizacijų tvarumo praktikos	-0,418	0,092	-0,338	-4,521	<0,001	1,000	-0,600	-0,235

Priklausomas kintamasis – ketinimas išeiti iš organizacijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Pagal analizės rezultatų duomenis patvirtinama pirmoji hipotezė:

H1 – Organizacijų tvarumo praktikos neigiamai veikia ketinimą išeiti iš organizacijos.

Poveikis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), o pasitikėjimo intervalas neapima nulio, kas rodo patikimą neigiamą poveikį.

3.4 Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimu darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms

Norint įvertinti, ar pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos bei patikrinti ar inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšius tarp organizacijų tvarumo praktikų/pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos, buvo patikrinti mediacijos ir moderuotos mediacijos modeliai naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes SPSS programos papildymą. Analizei buvo panaudoti: 4, 2, 14 ir 7 Hayes modeliai, kurie buvo atskirai naudojami kiekvienam iš konstruktyvų.

Pirmiausia buvo atlikta regresinė mediacijos analizė, kur X - organizacijų tvarumo praktikos, Y - ketinimas išeiti iš organizacijos, M - pasitenkinimas darbu. 24 lentelė rodo analizės rezultatus.

21 lentelė Pasitenkinimo darbu poveikis organizacijų tvarumo praktikoms ir ketinimui išeiti iš organizacijos regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
$X \rightarrow M$	0,4193	0,0644	6,5109	0,0000	0,2921	0,5465
$X \rightarrow Y$	-0,0718	0,0854	-0,8412	0,4015	-0,2404	0,0968
$M \rightarrow Y$	-0,8246	0,0936	-8,8061	0,0000	-1,0095	-0,6396
$X \rightarrow Y$	-0,4175	0,0923	-4,5213	0,0000	-0,5999	-0,2351
$X \rightarrow M \rightarrow Y$	-0,3457	0,0804			-0,5151	-0,1980

Pastaba: X - organizacijų tvarumo praktikos, Y - ketinimas išeiti iš organizacijos, M - pasitenkinimas darbu

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Pagal 4 Hayes modelį nagrinėjamas ryšys tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Gautas $F=42,3919$; $p=0,0000$; $R^2=0,2115$ rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro 21,15% - organizacijų tvarumo praktikos paaiškina 21,15% ketinimo išeiti iš organizacijos. Regresijos modelio rezultatai parodė, kad organizacijų tvarumo praktikos (X) reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą (M) darbu ($b=0,4193$, $p<0,001$). Pasitenkinimas darbu (M) reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš organizacijos (Y) ($b=-0,8246$, $p<0,001$), kas rodo, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su mažesne tikimybe palikti organizaciją. Be to, kai į analizę įtraukiamas tarpinis kintamasis (pasitenkinimas darbu), organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos tampa reikšmingas ($b=-0,457$, $p=0,0000$), kas rodo netiesioginį

poveikį per pasitenkinimą darbu. Mediatoriaus (pasitenkinimo darbu) poveikis reikšmingas, nes Bootstrap 95% intervalai [-0,5151; -0,1980] neapima 0. Tai patvirtina, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus veiksnys ir visiškai medijavo ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Šie rezultatai patvirtina H2 hipotezę:

H2 - Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.

Toliau naudojant 2 Hayes modelį nagrinėjamas organizacijų tvarumo praktikų (X) poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos (Y), moderuojant inkliuzyvinei (W1) ir ekskliuzyvinei (W2) talentų valdymo praktikoms. 25 lentelė rodo analizės rezultatus.

22 lentelė Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant inkliuzyvinei ir ekskliuzyvinei talentų valdymo praktikoms, regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
X→Y	-0,8048	1,2231	-0,658	0,5115	-3,221	1,6114
W1→Y	0,1096	0,098	0,1354	0,925	-1,49	1,7093
X × W1→Y	-0,0136	0,212	-0,0643	0,9488	-0,4325	0,4052
W2→Y	-0,5162	0,7496	-0,6886	0,4921	-1,997	0,9646
X×W2→Y	0,1381	0,1929	0,716	0,4751	-0,243	0,5192

Pastaba: X – organizacijų tvarumo praktikos, Y – ketinimas išeiti iš organizacijos, W1 – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos, W2 – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gautas $F = 4,8541$; $p = 0,0004$; $R^2 = 0,1361$ rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys ir kad modelis paaiškina 13,61% priklausomojo – kintamojo ketinimo išeiti iš organizacijos – variacijos. Regresijos modelio rezultatai parodė, kad organizacijų tvarumo praktikos (X) neturi statistiškai reikšmingo poveikio ketinimui išeiti iš organizacijos ($b = -0,8048$, $p = 0,5115$). Tarp inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų (W1) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y) taip pat nėra reikšmingo ryšio ($b = 0,1096$, $p = 0,8925$). Sąveikos efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($X \times W1$) nėra reikšmingas ($b = -0,0136$, $p = 0,9488$). Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) taip pat nerodo reikšmingo poveikio ketinimui (Y) išeiti ($b = -0,5162$, $p = 0,4921$). Sąveikos efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir išskirtinių talentų valdymo praktikų ($X \times W2$) yra nereikšmingas ($b = 0,1381$, $p = 0,4751$). Rezultatai rodo, kad nei inkliuzyvinės, nei ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos reikšmingai nemoderuoja ryšio tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Nepaisant reikšmingo bendro

modelio tinkamumo ($p = 0,0004$), sąveikos efektai nėra reikšmingi, todėl H4 ir H6 hipotezės atmetamos:

H4 - Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.

H6 - Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos.

Toliau naudojant 14 Hayes modelį nagrinėjama moderuota mediacija ir pasitenkinimas darbu (M) poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos (Y), moderuojant inkliuzyvinei (W1) talentų valdymo praktikai. 26 lentelė rodo analizės rezultatus.

23 lentelė Pasitenkinimo darbu medijuojantis poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant inkliuzyvinei valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
M → Y	-1,3399	0,3394	-3,9476	0,0001	-2,0104	-0,6694
W1 → Y	-0,4719	0,3243	-1,4551	0,1477	-1,1125	0,1687
M × W1 → Y	0,1372	0,0859	1,5971	0,1123	-0,0325	0,3068

Pastaba: M – pasitenkinimas darbu, Y – ketinimas išeiti iš organizacijos, W1 – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gautas $F = 42,3919$; $p = 0,0000$; $R^2 = 0,2115$ rodo, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ir paaiškina 21,15% priklausomojo kintamojo – ketinimo išeiti iš organizacijos – variacijos. Regresijos analizės rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu (M) turi reikšmingą ir neigiamą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos (Y) ($b = -1,3399$, $p = 0,0001$). Šis rezultatas rodo, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su mažesne tikimybe išeiti iš organizacijos. Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) neturi statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio ketinimui išeiti iš organizacijos ($b = -0,4719$, $p = 0,1477$). Sąveikos efektas tarp pasitenkinimo darbu (M) ir inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($M \times W1$) taip pat nėra statistiškai reikšmingas ($b = 0,1372$, $p = 0,1123$). Šie rezultatai rodo, kad inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos nemoderuoja pasitenkinimo darbu poveikio ketinimui išeiti iš organizacijos, nes sąveikos efekto p reikšmė viršija 0,05 ribą. Be to, 95% patikimumo intervalai $[-0,0325; 0,3068]$ apima nulį, o tai patvirtina sąveikos nereikšmingumą. Apibendrinant, pagrindinis veiksnys, darantis reikšmingą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, yra pasitenkinimas darbu, o inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos šio ryšio nemoderuoja.

24 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos

<i>Inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės</i>	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
2.0000	-0,4468	0,1174	-0,6896	-0,2233
4.0000	-0,3318	0,0817	-0,5064	-0,184
4.5000	-0,303	0,086	-0,4904	-0,1499

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Lentelėje 27 pateikiamos trys skirtingos inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės: 2.0000, 4.0000 ir 4.5000. Visos trys B reikšmės yra neigiamos (-0,4468, -0,3318, -0,303), kas rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos mažina ketinimą išeiti iš organizacijos, nepriklausomai nuo inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygio. Patikimumo intervalai neapima nulio visose trijose eilutėse, kas rodo, jog poveikis yra statistiškai reikšmingas. Tai leidžia daryti išvadą, kad tvarumo praktikos tiesiogiai ir nepriklausomai nuo inkliuzyvinių praktikų lygio mažina ketinimą išeiti iš organizacijos. Nors poveikis išlieka reikšmingas visais atvejais, pastebima, kad kuo aukštesnis inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygis (nuo 2 iki 4,5), tuo poveikio (B) dydis šiek tiek mažėja (nuo -0,4468 iki -0,303). Tai rodo, kad esant didesniam inkliuzyvinių praktikų lygiui, tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti mažėja, bet vis tiek išlieka reikšmingas. Inkliuzyvinis talentų valdymas (W1) nemoderuoja reikšmingai ryšio tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y). Pasitenkinimas darbu mažina ketinimą išeiti, tačiau šis ryšys išlieka stabilus nepriklausomai nuo inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygio. H3 hipotezė atmetama:

H3 - Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos.

Toliau naudojant 14 Hayes modelį nagrinėjama moderuota mediacija ir pasitenkinimas darbu (M) poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos (Y), moderuojant ekskliuzyvinei (W1) talentų valdymo praktikai. 28 lentelė rodo analizės rezultatus.

25 lentelė Pasitenkinimo darbu medijuojantis poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, moderuojant ekskliuzyvinei valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
M → Y	-0,3873	0,2173	-1,7822	0,0767	-0,8166	0,042
W2 → Y	0,6502	0,3056	2,1274	0,035	0,0465	1,254
M × W2 → Y	-0,1826	0,0825	-2,2141	0,0283	-0,3455	-0,0197

Pastaba: M – pasitenkinimas darbu, Y – ketinimas išeiti iš organizacijos, W2 – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais

Regresijos modelio rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu (M) turi neigiamą, bet statistiškai nereikšmingą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos ($b = -0,3873$, $p = 0,0767$). Nors poveikis yra neigiamas, patikimumo intervalas $[-0,8166; 0,042]$ apima nulį, todėl šis poveikis nėra laikomas patikimu. Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos ($b = 0,6502$, $p = 0,035$). Patikimumo intervalas $[0,0465; 1,254]$ neapima nulio, o tai rodo, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos padidina ketinimą palikti organizaciją. Sąveikos efektas tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($M \times W2$) yra statistiškai reikšmingas ($b = -0,1826$, $p = 0,0283$). Patikimumo intervalas $[-0,3455; -0,0197]$ neapima nulio, kas patvirtina, kad šis sąveikos efektas yra reikšmingas. Tai reiškia, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos silpnina pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos. Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos turi tiesioginį teigiamą poveikį ketinimui išeiti, tačiau jos taip pat sumažina pasitenkinimo darbu įtaką ketinimui išeiti iš organizacijos. Tai rodo, kad ekskliuzyvinės praktikos iš dalies moderuoja pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, silpnindamos šį ryšį.

26 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos

<i>Ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės</i>	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
---	----------	---------------	-----------------	-----------------

2.0000	-0,7525	0,0984	-0.9469	-0.5580
4.0000	-1,1177	0,1630	-1.4396	-0.7957

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Lentelėje 29 pateikti duomenys rodo, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) reikšmingai moderuoja pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos. Esant žemesnėms W2 reikšmėms (2.0000), pasitenkinimo darbu poveikis yra neigiamas ir statistiškai reikšmingas ($b = -0,7525$), o patikimumo intervalas (LLCI = -0,9469; ULCI = -0,5580) neapima nulio, kas patvirtina efektą. Esant aukštesnėms W2 reikšmėms (4.0000), pasitenkinimo darbu poveikis dar labiau stiprėja ($b = -1,1177$), o patikimumo intervalas (LLCI = -1,4396; ULCI = -0,7957) taip pat neapima nulio. Šie rezultatai rodo, kad didesnis ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygis sustiprina neigiamą pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti, o moderuota mediacija yra statistiškai reikšminga. H5 hipotezė yra patvirtinta:

H5 – Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos.

Toliau naudojant 7 Hayes modelį nagrinėjama moderuota mediacija ir organizacijų tvarumo praktikų (X) poveikis pasitenkinimui darbu (M), moderuojant inkliuzyvinei (W1) talentų valdymo praktikai. 30 lentelė rodo analizės rezultatus.

27 lentelė Organizacinių tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu, moderuojant inkliuzyvinei talentų valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	P	LLCI	ULCI
X → M	-0,0107	0,2709	-0,0397	0,9684	-0,5459	0,5244
W1 → M	-0,5443	0,2622	-2,0762	0,0395	-1,0622	-0,0265
X × W1 → M	0,136	0,0732	1,8567	0,0652	-0,0087	0,2807

Pastaba: X – organizacijų tvarumo praktikos, M – pasitenkinimas darbu, W1 – inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gautas $F=16.1140$; $p=0,0000$; $R^2=0,2366$ rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, o modelis paaiškina 23,66% priklausomojo kintamojo – ketinimo išeiti iš organizacijos – variacijos. Regresinės analizės rezultatai rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos (X) neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu (M) ($b = -0,0107$, $p=0,9684$). Patikimumo

intervalas [-0.5459; 0.5244] apima nulį, todėl šis poveikis nėra patikimas. Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) turi statistiškai reikšmingą ir neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu ($b = -0,5443$, $p=0,0395$). Patikimumo intervalas [-1.0622; -0.0265] neapima nulio, kas rodo, kad poveikis yra reikšmingas ir patikimas. Sąveikos efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($X \times W1$) nėra statistiškai reikšmingas ($b = 0,136$, $p=0,0652$). Patikimumo intervalas [-0,0087; 0,2807] apima nulį, todėl sąveikos poveikis nėra laikomas reikšmingu. Šie rezultatai rodo, kad nors inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) daro neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu, organizacijų tvarumo praktikos (X) poveikis šiam kintamajam nėra reikšmingas. Be to, sąveika tarp tvarumo praktikų ir inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų neturi reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu, todėl moderacijos efektas nėra patvirtinamas.

28 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu

<i>Inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės</i>	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
2.0000	0,2613	0,1366	-0,0085	0,5310
4.0000	0,5333	0,0826	0,3700	0,6965
4.5000	0,6013	0,1029	0,3981	0,8044

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Lentelėje 31 pateikti duomenys rodo moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu, atsižvelgiant į inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygį. Esant žemam inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui (2.0000), poveikis yra $B = 0,2613$, tačiau patikimumo intervalas [-0,0085; 0,5310] apima nulį, todėl poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Vidutiniam inkliuzyvinių praktikų lygiui (4.0000), poveikis stiprėja ($B = 0,5333$), o patikimumo intervalas [0,3700; 0,6965] neapima nulio, kas rodo, kad šis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Aukščiausiam inkliuzyvinių praktikų lygiui (4.5000), poveikis dar labiau padidėja ($B = 0,6013$), o patikimumo intervalas [0,3981; 0,8044] taip pat neapima nulio, patvirtindamas reikšmingą efektą. Tai leidžia teigti, kad inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos sustiprina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu esant aukštesniems jų lygiams.

Kai inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų (W1) lygis yra didesnis nei 2, organizacijų tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu tampa reikšmingas. Esant mažoms W1 reikšmėms, poveikis yra nereikšmingas. Moderatoriaus reikšmingumo taškai pagal Johnson-Neyman metodą

rodo, kad moderatoriaus vertė yra 2.0331. Esant moderatoriaus reikšmei virš 2,0331, poveikis tampa statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad didelės inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės reikšmingai padidina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. H7 hipotezė nėra patvirtinama tiesiogiai, tačiau yra reikšmingumo tendencija ($p = 0,0652$). Kai inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygis (W1) yra pakankamai aukštas (virš 2,0331), moderatoriaus poveikis tampa reikšmingas. Nors esant žemam moderatoriaus lygiui poveikis nėra reikšmingas, aukštesnės W1 reikšmės sustiprina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. Hipotezė H7 yra iš dalies patvirtinta:

H7 – Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu

Toliau naudojant 7 Hayes modelį nagrinėjama moderuota mediacija ir organizacijų tvarumo praktikų (X) poveikis pasitenkinimui darbu (M), moderuojant ekskliuzyvinei (W2) talentų valdymo praktikai. 32 lentelė rodo analizės rezultatus.

29 lentelė Organizacinių tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu, moderuojant ekskliuzyvinei talentų valdymo praktikai, regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
X → M	0.7992	0.1911	4.1832	0.0	0.4218	1.1766
W2 → M	0.5114	0.2401	2.1304	0.0347	0.0372	0.9856
X × W2 → M	-0.1243	0.0658	-1.8899	0.0606	-0.2541	0.0056

Pastaba: X – organizacijų tvarumo praktikos, M – pasitenkinimas darbu, W2 – ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gautos $F = 16,3014$; $p = 0,0000$; $R^2 = 0,2387$ reikšmės rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ir tarp kintamųjų egzistuoja reikšmingas ryšys. Modelis paaiškina 23,87% priklausomojo kintamojo – ketinimo išeiti iš organizacijos – variacijos. Regresijos modelio rezultatai parodė, kad organizacijų tvarumo praktikos (X) turi statistiškai reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu (M) ($b = 0,7992$, $p = 0,0$). Patikimumo intervalas $[0,4218; 1,1766]$ neapima nulio, o tai patvirtina reikšmingą efektą. Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) taip pat turi statistiškai reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu ($b = 0,5114$, $p = 0,0347$). Patikimumo intervalas $[0,0372; 0,9856]$ rodo, kad šis poveikis yra reikšmingas ir teigiamas. Tačiau sąveikos efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų ($X \times W2$) nėra statistiškai reikšmingas ($b = -$

01243, $p=0,0606$). Nors efektas artimas reikšmingumo ribai, patikimumo intervalas $[-0,2541; 0,0056]$ apima nulį, todėl moderacijos efektas nėra laikomas patikimu. Rezultatai rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos turi nepriklausomą teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu, tačiau jų sąveika nesukuria reikšmingo moderacijos efekto.

30 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu

<i>Ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės</i>	B	BootSN	BootLLCI	BootULCI
2.0000	0,5507	0,0847	0,3835	0,7179
4.0000	0,3022	0,1114	0,0820	0,5223

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Pateikta 33 lentelė rodo moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp organizacijos tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu, priklausomai nuo ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų (W_2) lygio. Esant žemesniam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui ($W_2=2.0000$), poveikis yra $B=0,5507$, o patikimumo intervalas $[0,3835; 0,7179]$ neapima nulio. Tai rodo, kad šis poveikis yra statistiškai reikšmingas ir teigiamas, t. y. organizacijos tvarumo praktikos reikšmingai padidina pasitenkinimą darbu esant žemam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikos lygiui. Esant aukštesniam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui ($W_2=4.0000$), poveikis yra mažesnis ($B=0,3022$), tačiau patikimumo intervalas $[0,0820; 0,5223]$ taip pat neapima nulio, kas rodo, kad šis poveikis išlieka statistiškai reikšmingas. Rezultatai rodo, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos silpnina organizacijos tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu, tačiau net ir esant aukštesniems W_2 lygiams šis poveikis išlieka reikšmingas. Johnson-Neyman analizė rodo, kad moderatoriaus vertei esant virš 4,3583, poveikis tampa nereikšmingas ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad esant žemesniam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui, organizacijų tvarumo praktikos reikšmingai veikia pasitenkinimą darbu. H_8 hipotezė nėra patvirtinama tiesiogiai, nes sąveikos efektas ($X \times W_2$) yra nereikšmingas ($p > 0,0606$). Tačiau esant tam tikriems W_2 lygiams (žemesniems nei 4,3583), organizacijų tvarumo praktikos poveikis pasitenkinimui darbu yra reikšmingas. Nors esant aukštam moderatoriaus lygiui poveikis nėra reikšmingas, žemesnės W_2 reikšmės sustiprina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. Ekskliuzyvinio talentų valdymo praktikos (W_2) poveikis reikšmingas esant mažesnėms vertėms, o didesni moderatoriaus lygiai

silpnina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. H8 hipotezė nėra statistiškai patvirtinama, tačiau poveikio tendencija artima reikšmingumo ribai:

H8 – Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu.

3.5 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Atlikus organizacijų tvarumo praktikų poveikio ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms tyrimo rezultatų analizę, padarytos sekančios hipotezių patvirtinimo išvados pateiktos 34 lentelėje:

31 lentelė Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai

	Hipotezė	Patvirtinta ar paneigta
H1	Organizacijų tvarumo praktikos neigiamai veikia ketinimą išeiti iš organizacijos	Patvirtinta
H2	Pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos	Patvirtinta
H3	Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)	Nepatvirtinta
H4	Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W1) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)	Nepatvirtinta
H5	Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo darbu (M) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)	Patvirtinta
H6	Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir ketinimo išeiti iš organizacijos (Y)	Nepatvirtinta
H7	Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir pasitenkinimo darbu (M)	Iš dalies patvirtinta, nes yra reikšmingumo tendencija

H8	Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos (W2) moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų (X) ir pasitenkinimo darbu (M)	Nepatvirtinta, tačiau poveikio tendencija artima reikšmingumo ribai
----	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Tiesinės regresijos metu gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,115$, rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos paaiškina 11,5% ketinimo išeiti iš organizacijos variacijos. Nors tai nėra didelis procentas, jis vis tiek rodo reikšmingą poveikį. Regresijos koeficientas $B = -0,418$ rodo, kad organizacijų tvarumo praktikos turi neigiamą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos. Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai $[-0,600; -0,235]$ yra neigiami ir tai patvirtina, kad poveikis yra neigiamas ir statistiškai reikšmingas.

Statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia, kai pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Organizacijų tvarumo praktikos reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą (M) darbu ($b=0,4193$, $p<0,001$). Pasitenkinimas darbu (M) reikšmingai prognozavo ketinimą išeiti iš organizacijos (Y) ($b = -0,8246$, $p<0,001$), kas rodo, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su mažesne tikimybe palikti organizaciją.

Moderuota mediacija egzistuoja tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos, kurią veikia ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos. Tai reiškia, kad talentų valdymo praktikos keičia (moderuoja) pasitenkinimo darbu poveikio stiprumą ketinimui palikti darbą. Esant žemam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikos lygiui (2.0000), pasitenkinimas darbu neigiamai veikia ketinimą išeiti ($b = -0,7525$). Tai reiškia, kad didėjant pasitenkinimui darbu, ketinimas palikti organizaciją mažėja. Kai ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos lygis yra aukštas (4.0000), neigiamas pasitenkinimo darbu poveikis ketinimui išeiti stiprėja ($b = -1,1177$).

Moderuota mediacija iš dalies egzistuoja tarp organizacijų tvarumo praktikų ir mediatoriaus pasitenkinimo darbu, medijuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikos. Inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos sustiprina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu esant aukštesniems jų lygiams, kai patikimumo intervalai $[0,3981; 0,8044]$ ir $[0,3700; 0,6965]$. Kai inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygis yra didesnis nei 2, organizacijų tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu tampa reikšmingas. Esant mažoms W1 reikšmėms, poveikis yra nereikšmingas. Esant moderatoriaus reikšmei virš 2,0331, poveikis tampa statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad didelės inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų vertės reikšmingai padidina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. Esant aukštesniam

ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui ($W_2=4.0000$), poveikis yra mažesnis ($B=0,3022$), tačiau patikimumo intervalas $[0,0820; 0,5223]$ taip pat neapima nulio, kas rodo, kad šis poveikis išlieka statistiškai reikšmingas. Moderatoriaus vertei esant virš 4,3583, poveikis tampa nereikšmingas ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad esant žemesniam ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygiui, organizacijų tvarumo praktikos reikšmingai veikia pasitenkinimą darbu. Tai reiškia, kad ekskliuzyvinio talentų valdymo praktikų poveikis reikšmingas esant mažesnėms vertėms, o didesni moderatoriaus lygiai silpnina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu.

DISKUSIJA

Organizacijose taikomos praktikos, tokios kaip tvarumo iniciatyvos, talentų valdymas ir darbuotojų gerovės programos, gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Nagrinėjant ketinimo išeiti iš organizacijos temą moksliniuose tyrimuose, pastebėta, kad tyrėjai nagrinėjo priežastis, kurios veikia ketinimą išeiti iš organizacijos, tokias kaip teisingumo suvokimas organizacijoje, darbuotojų įsitraukimas, jaunų darbuotojų streso lygis, vaidmenų neapibrėžtumas bankininkystės sektoriuje, karjeros valdymo programos, darbo saugumas (Yusoff, Thurasamy ir Yusliza; Simkhada, Kayestha ir Dhakal, 2024).

Moksliniuose tyrimuose taip pat buvo rasta, kaip talentų valdymo praktikos veikia ketinimą išeiti iš organizacijos. Pavyzdžiui, ekskliuzyvinis talentų valdymas (kai dėmesys sutelkiamas į aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus) gali skatinti nepasitenkinimą tarp kitų darbuotojų, didinant jų kaitą ir mažinant organizacijos tvarumą (Bhatia ir Baruah, 2020). Priešingai, inkliuzyvinis talentų valdymas, įtraukiantis įvairius darbuotojus į organizacijos augimo ir tobulėjimo procesus, mažina darbuotojų kaitą ir gerina ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą (Kaliannan ir kt., 2023). Taip pat svarbios tvarumo praktikos organizacijose. Hartley (2024) tyrime apie organizacinę kultūrą ir psichologinį saugumą pažymima, kad darbuotojai, jaučiantys tvarumo ir socialinės atsakomybės politikų prasmę savo darbe, dažniau lieka organizacijoje. Tokios iniciatyvos padeda sukurti prasmingą darbo aplinką ir sumažina darbuotojų ketinimą palikti organizaciją. Nebuvo rasta mokslinių publikacijų, kuriose būtų nagrinėjama organizacijų tvarumo praktikų įtaka ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms. Remiantis šiomis išvalgomis, buvo sudarytas tyrimo modelis, įtraukiantis paminėtus konstruktus.

Atliktas tyrimas nustatė, kad organizacijų tvarumo praktikos turi reikšmingą neigiamą įtaką ketinimui išeiti iš organizacijos. Taip gali būti dėl to, kad tvarumo iniciatyvos didina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir pasitenkinimą darbu, skatindamos stipresnę emocinę ryšį su organizacija. Anot kitų autorių tokia išvada gali būti lemiamą to, kad organizacijos, kurios taiko tvarumo principus, dažnai pasižymi skaidresne komunikacija, geresnėmis darbo sąlygomis bei stipresniu bendruomeniškumo jausmu, o tai mažina darbuotojų stresą ir skatina juos ilgiau likti organizacijoje (Lee ir Ha-Brookshire, 2017; Islam ir kt., 2022).

Darbe patvirtinta mediacinė pasitenkinimo darbu įtaka ryšiui tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Tai reiškia, kad šis gauti rezultatai sustiprina supratimą

apie tai, kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu gali veikti kaip svarbus tarpininkas mažinant darbuotojų kaitą, kai organizacija įgyvendina tvarumo iniciatyvas. Tai rodo, kad tvarios praktikos ne tik prisideda prie organizacijos socialinės atsakomybės, bet ir teigiamai veikia darbuotojų emocinį įsipareigojimą bei lojalumą, taip mažindamos jų ketinimą palikti organizaciją. Tyrime gauti rezultatai sustiprina Wangliang ir kt., 2024 tyrimo išvadą, kad vadovavimo skatinimas ir energijos palaikymas darbe turi reikšmingą mediacinį poveikį per pasitenkinimą darbu. Wangliang ir kt., 2024 tyrime buvo analizuojamas vadovavimo, darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu vaidmuo mažinant perdegimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos.

Kalbant apie ištirtus moderacinius mediacinius ryšius, darbe pasitvirtino hipotezė, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp mediatoriaus pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Tai reiškia, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos sustiprina arba susilpnina ryšį tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu ir jo ketinimo palikti organizaciją. Kitaip tariant, kai organizacijoje taikomos ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos, pasitenkinimas darbu turi didesnę įtaką darbuotojo sprendimui likti ar išeiti, o nesant tokių praktikų, šis ryšys gali būti silpnesnis ar net nereikšmingas. Salleh, Omar ir Aburumman (2020) pabrėžė, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos, kaip karjeros planavimas ir pasitenkinimas karjera daro įtaką darbuotojų ketinimams palikti organizaciją, ypač bankininkystės sektoriuje (Salleh ir kt., 2020). Šį tyrimą papildė ir Salunkhe ir kt., 2024, kur autoriai nustatė, kad žmogiškųjų išteklių praktikos IT organizacijose stiprina darbuotojų įsitraukimą ir mažina ketinimą išeiti, o ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos padeda palaikyti darbuotojų lojalumą.

Nepasitvirtino hipotezės, kad inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšius tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos bei pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Tokie rezultatai gali būti įtakojami to, kad ryšys tarp organizacijų tvarumo praktikų ir darbuotojų ketinimo išeiti iš organizacijos ar pasitenkinimo darbu gali būti netiesioginis arba priklausyti nuo kitų tarpininkaujančių veiksnių, tokių kaip organizacinė kultūra, vadovų palaikymas ar individualios darbuotojų vertybės. Taip pat galima manyti, kad inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos turi įtakos kitais būdais, kurie tiesiogiai neatsispindi minėtuose ryšiuose, pavyzdžiui, per ilgalaikį organizacijos įsipareigojimą darbuotojų gerovei ar galimybių tobulėti kūrimą. Kalbant apie ekskliuzyvines talentų valdymo praktikas, nepasitvirtino hipotezė, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Tokie rezultatai gali būti įtakojami to, kad darbuotojai gali skirtingai suvokti ekskliuzyvines talentų valdymo praktikas – vieni jas vertina kaip motyvuojančias ir

skatinančias lojalumą, o kiti gali jausti atskirtį ar neteisybę, kas mažina jų įsitraukimą ir skatina ketinimus palikti organizaciją. Be to, organizacijų tvarumo praktikos gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui ir vertybių suderinamumui su organizacija, nepriklausomai nuo talentų valdymo politikos.

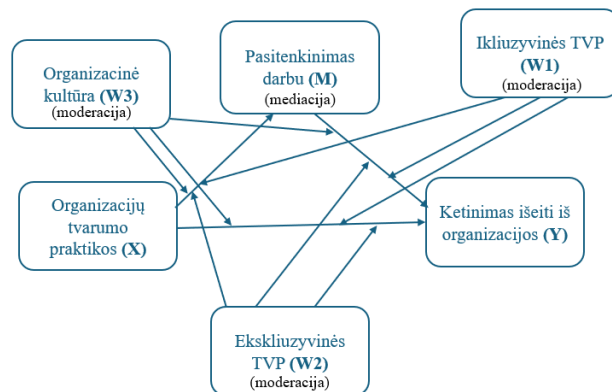
Tyrimas atskleidė, kad inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos iš dalies moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu, nes yra reikšmingumo tendencija. Tai reiškia, kad kuo labiau organizacija taiko inkliuzyvines talentų valdymo strategijas, tuo stipresnis tampa tvarumo praktikų poveikis darbuotojų pasitenkinimui, nors šis poveikis nėra absoliutus ar visapusiškai reikšmingas visais atvejais. Tokiu būdu galima teigti, kad inkliuzyvumas gali padėti kurti palankesnę organizacinę aplinką ir skatinti darbuotojų įsitraukimą bei lojalumą. Taip pat iš dalies patvirtinta hipotezė, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos moderuoja ryšį tarp organizacijų tvarumo praktikų ir pasitenkinimo darbu. Tai reiškia, kad kai organizacijos skiria dėmesį talentingiausiems darbuotojams ir orientuojasi į išskirtinių gebėjimų vystymą, tvarumo praktikos gali turėti stipresnį poveikį jų pasitenkinimui darbu. Tačiau tai gali sukelti ir tam tikrą atskirtį tarp darbuotojų grupių, nes tie, kurie nepatenka į „talentų“ kategoriją, gali jausti mažesnį poveikį ar net nepasitenkinimą. Nebuvo rasta ankstesnių mokslinių tyrimų, kurie papildytų šias iš dalies patvirtintas hipotezes.

Tyrimas buvo atliktas Lietuvoje, tačiau būtų įdomu sužinoti, ar tokie patys ryšiai galioja ir kituose kultūriniuose regionuose, pavyzdžiui, Amerikoje, Skandinavijoje, Pietų Europoje. Tyrimui pasirinkta patogioji imtis, surinkta 228 atsakymai, iš kurių 160 atsakymų, kuriuose teigiama, kad respondentų organizacijose yra taikomos talentų valdymo praktikos. Tolimesniuose tyrimuose imties dydį galima būtų didinti, arba bandyti pasiekti skirtingas auditorijas pagal užimamas pareigas ar organizacijos veiklos sritį. Kadangi buvo pastebėti reikšmingi pozicijos pobūdžio (vadovaujanti, nevadovaujanti) konstruktų vertinimo skirtumai, kituose tyrimuose galima būtų leisti respondentams patiems įrašyti, kokią poziciją jie užima savo organizacijose, arba praplėsti pozicijos pobūdžio pasirinkimą dar keliais variantais. Taip būtų galima patikrinti, ar konkrečių pozicijų atstovų nuomonės reikšmingai skiriasi, vertinant modelio konstruktus. Tolimesniuose tyrimuose naudinga būtų ištirti kaip tvarumo praktikos veikia ne tik individualiame lygmenyje, tačiau ir komandos ar skyrių lygmenyje. Pavyzdžiui, kaip skirtingų komandų vidinė dinamika gali paveikti darbuotojų pasitenkinimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos.

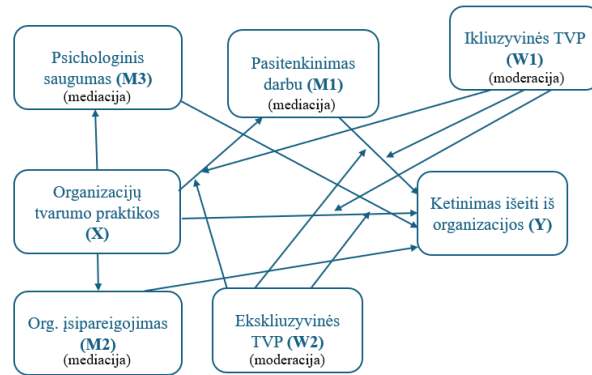
Ateities tyrimuose naudinga būtų praplėsti ir ištirti, kaip naujas moderatorius, pavyzdžiui organizacinė kultūra veiktų ryšį tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos (pav. 2a). Tyrimo metu buvo identifikuota, kad stipriausią ryšį ketinimui išeiti iš organizacijos turi

mediatorius pasitenkinimas darbu, todėl būtų naudinga įtraukti naujus mediatorius, tokius kaip organizacinis įsipareigojimas, kuris galėtų veikti ryšį tarp organizacijos tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti ir psichologinis saugumas, kaip tarpinis kintamasis, kuris galėtų paaiškinti, kaip organizacijos tvarumo praktikos veikia ketinimą išeiti iš organizacijos (pav. 2b). Atliktame tyrime H3 ir H4 hipotezės (inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos) nepasitvirtino, todėl ateities tyrimuose būtų naudinga papildomai ištirti ar inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos tiesiogiai veikia organizacijos rezultatus, pavyzdžiui, darbuotojų produktyvumą (pav. 2c). Tai pat šiame tyrime buvo nustatyta reikšmingumo tendencija H7 ir H8 hipotezėms (ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos), todėl galima gilintis į specifinius ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų aspektus, kurie gali turėti įtaką, pavyzdžiui, individualūs karjeros planams (pav. 2d). Tolimesniuose tyrimuose būtų įdomu ištirti tiesioginį ryšį tarp moderatorių inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų, formuluojant naują hipotezę, darant prielaidą, kad galbūt inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos gali daryti įtaką ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms, nes organizacijos gali derinti abu šiuos požiūrius. Pavyzdžiui, inkliuzyvinės praktikos gali suformuoti pagrindą, leidžiantį vėliau taikyti ekskliuzyvines praktikas tam tikrose srityse. Pridėjus šią hipotezę, galima būtų analizuoti, ar tarp šių dviejų praktikų egzistuoja stiprus ryšys, ar jos veikia nepriklausomai viena nuo kitos (pav. 2e).

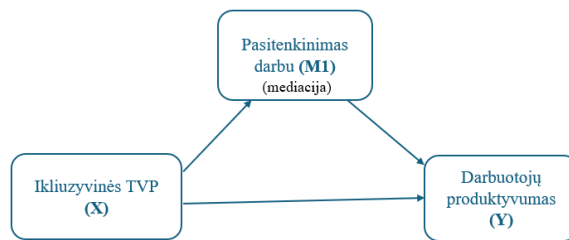
2 paveikslas Siūlomi nauji tyrimo modeliai



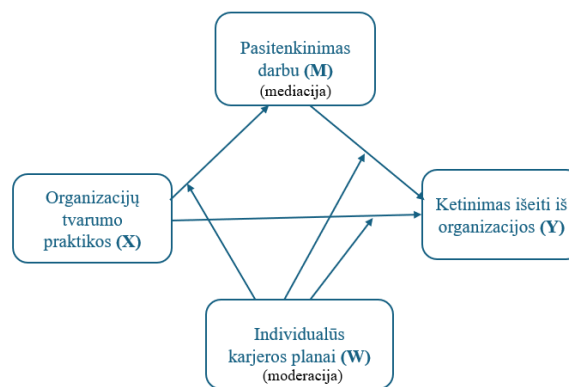
- a) Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant organizacinei kultūrai, inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms



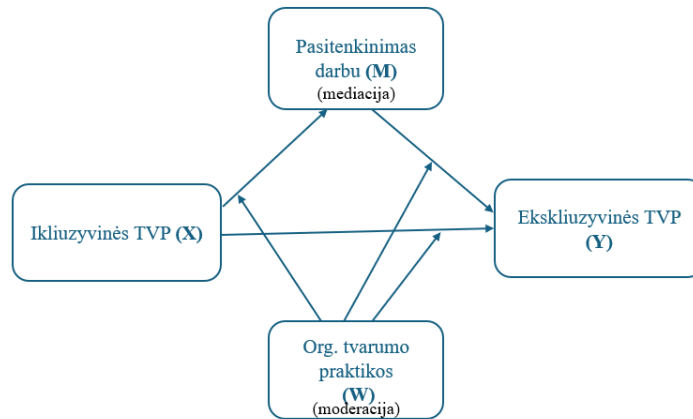
- b) Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui, psichologiniam saugumui, moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms



- c) Inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų poveikis darbuotojų produktyvumui, medijuojant pasitenkinimui darbu



- d) Organizacijų tvarumo praktikų poveikis ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu, moderuojant individualiems karjeros planams



e) *Inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų poveikis ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms, medijuojant pasitenkinimui darbu, moderuojant organizacijų tvarumo praktikoms*

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliktu tyrimu.

3 paveikslas vaizduoja siūlomus naujus tyrimo modelius. Tačiau tyrėjams rekomenduojama neapsiriboti pasiūlytais modeliais, bet taip pat didinti arba įvairinti tyrimo apimtį, ieškant naujų kintamųjų, kurie galėtų turėti reikšmingą poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos bei kitiems tyrimo konstruktais. Tvarumo ir talentų valdymo praktikų tema turi daug erdvės potencialiems tyrimams, todėl verta tikėtis, kad jų populiarumas mokslinėje srityje ateityje didės.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad darbuotojams geriausiai atpažįstamos organizacijų tvarumo praktikos, tai socialinės įmonių tvarumo ir aplinkosaugos praktikos. Socialinės įmonės tvarumo praktikos atpažįstamos kaip: darbuotojų gerovės, įvairovės, lygybės ir įtraukimo, aplinkosaugos, etikos ir skaidrumo, švietimo ir inovacijų iniciatyvos, bendruomenės paramos programos. Organizacijų tvarumo praktikos skatina darbuotojų įsitraukimą per vertybių suderinamumą, prasmės pojūtį darbe, pasitikėjimo organizacija stiprinimą, geresnę darbo aplinką didėjančiu darbuotojų pasididžiavimu organizacija, galimybes mokytis, mažėjančių darbuotojų išėjimą. Moksliniuose tyrimuose atskleidžiama, kad organizacijos su stipriomis tvarumo praktikomis turi mažesnius darbuotojų išėjimo rodiklius, nes darbuotojai jaučia stipresnį ryšį su organizacija. Tvarumo praktikos sukuria teigiamą darbo kultūrą ir emocinį darbuotojų ryšį su organizacija, todėl mažėja darbuotojų kaita. Nepaisant to nėra atlikta tyrimų, kurie atskleistų organizacijų tvarumo praktikų poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, kai šį ryšį moderuoja skirtingos talentų valdymo strategijos.

2. Mokslinėje literatūroje aptinkamos inkliuzyvinės ir ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos. Inkliuzyvinės talentų praktikos požymiai, kai organizacija linkusi vystyti kiekvieno darbuotojo talentą bei suteikti talentams galimybę įrodyti savo vertę, o ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos orientuotos į talentų mažumą, siekia įdarbinti ir investuoti į talentingąją mažumą, aukštą rezultatyvumą ir potencialą demonstruojančius darbuotojus. Ankstesniuose tyrimuose nėra nurodyta, kaip skirtingos talentų valdymo praktikos veikia, tvarumo praktikas, ketinimą išeiti iš organizacijos, bei pasitenkinimą darbu.

3. Pasitenkinimas darbu plačiai tyrinėjamas įvairias apsektais, o mokslinėje literatūroje aprašomi pasitenkinimo darbu veiksniai, tokie kaip asmeniniai, organizaciniai, emociniai ir psichologiniai, atlygis ir pripažinimas. Pasitenkinimą darbu taip pat veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai. Vidinis pasitenkinimas kyla iš prasmingos veiklos, įgūdžių tobulinimo, autonomijos ir galimybių asmeniniam augimui. Išorinis pasitenkinimas kyla iš išorinių veiksnių, kurie nėra tiesiogiai susiję su pačiu darbu, bet su darbo aplinka ir sąlygomis. Pavyzdžiai: atlyginimas, darbo stabilumas, organizacinė politika ir santykiai su bendradarbiais. Moksliniuose tyrimuose atskleista, kad palaikanti darbo aplinka, kurioje užtikrinami teigiami santykiai su vadovais ir bendradarbiais, reikšmingai padidina išorinį pasitenkinimą. Žaliosios HR praktikos, gerinančios darbo sąlygas, pavyzdžiui, ekologiška erdvė ir streso valdymo programos, prisideda tiek prie vidinio, tiek prie išorinio

pasitenkinimo. Ankstesniuose tyrimuose nėra atskleista ar pasitenkinimas darbu medijuoja organizacijų tvarumo praktikas ir ketinimą išeiti iš organizacijos.

4. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad ketinimas išeiti iš organizacijos nagrinėjamas įvairias aspektais, o daugiausia tiriama per organizacijose taikomų praktikų prizmę. Veiksniai lemiantys darbuotojo ketinimą išeiti gali būti, psichologinio įsipareigojimo, lyderystės, psichologinio saugumo trūkumas, o taip pat ir darbo krūvis, pasitenkinimas darbu, darbo aplinka, perdegimas ir stresas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, karjeros vystymas, organizacijos vertybės, mokymasis ir tobulėjimas, talentų valdymas. Mažai ištirtas ryšys, kaip organizacinės tvarumo ir talentų valdymo praktikos, pasitenkinimas darbu veikia ketinimą išeiti.

5. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, kad organizacijų tvarumo praktikos daro reikšmingą neigiamą poveikį ketinimu išeiti iš organizacijos. Tyrimas taip pat patvirtina, kad organizacijų tvarumo praktikos turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, o pasitenkinimas darbu reikšmingai mažina ketinimą išeiti iš organizacijos. Mediacija buvo visiškai patvirtinta – pasitenkinimas darbu veikia kaip tarpininkas tarp tvarumo praktikų ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją.

6. Atlikta moderuotos mediacijos regresinė analizė parodė, kad ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos gali reikšmingai moderuoti pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos šio ryšio neveikia reikšmingai. Tai reiškia, kad talentų valdymo praktikos nėra vienodai veiksmingos mažinant darbuotojų kaitą – ekskliuzyvinės praktikos gali netgi sustiprinti ketinimą išeiti, jei nepakankamai atsižvelgiama į darbuotojų pasitenkinimą. Didėjant ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms, pastebima tendencija, jog jos silpnina pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti, o tam tikrais atvejais netgi didina darbuotojų ketinimą palikti organizaciją. Tai rodo, kad per didelė ekskliuzyvinė orientacija gali sumažinti bendrą darbuotojų motyvaciją ir sukurti nelygybės jausmą organizacijoje. Kita vertus, mažėjant ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms ir didėjant inkliuzyvinėms praktikoms, organizacijų tvarumo praktikų poveikis pasitenkinimui darbu tampa reikšmingesnis, o tai padeda išlaikyti darbuotojus. Pastebima tendencija, kad kuo aukštesnis inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų lygis, tuo labiau tvarumo praktikos prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu.

PASIŪLYMAI

Organizacijoms norinčioms išlaikyti darbuotojus, remiantis atliko tyrimo rezultatais galima pasiūlyti investuoti į tvarumo praktikas, kaip darbuotojų išlaikymo priemonę. Organizacijos galėtų plėsti ir viešinti tvarumo iniciatyvas, tokias kaip aplinkosaugos projektai, socialinė atsakomybė, etiška veikla. Rekomenduojama įtraukti darbuotojus į tvarumo veiklas, skatinant juos aktyviai prisidėti prie organizacijos socialinių ir ekologinių tikslų. Organizacijos galėtų sukurti tvarumo lyderių programas, kurios ugdytų vidinius darbuotojus kaip tvarumo ambasadorius, taip stiprinant jų įsitraukimą į tvarumo praktikas.

Itin svarbu organizacijoms balansuoti talentų valdymo strategijas. Nors ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos turi teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu, tyrimas rodo, kad jos taip pat gali sustiprinti ketinimą palikti organizaciją, jei jos per daug dominuoja. Dėl šios priežasties organizacijoms rekomenduojama derinti ekskliuzyvines ir inkliuzyvines talentų valdymo praktikas ir taip skatinti tiek aukšto potencialo darbuotojus, tiek platesnį kolektyvą, užtikrinant galimybes visiems. Taip pat rekomenduojama didinti skaidrumą ir aiškumą talentų valdymo procesuose, siekiant sumažinti nepasitenkinimą dėl neaiškios karjeros raidos ar galimybių stokos. Kuriant talentų programas, dalį dėmesio skirti visiems darbuotojams, suteikiant mokymosi ir tobulėjimo galimybes ne tik aukščiausios kvalifikacijos specialistams.

Organizacijoms rekomenduojama skatinti pasitenkinimą darbu kaip pagrindinį išlaikymo veiksnį. Pasitenkinimas darbu yra tiesioginis veiksnys, mažinantis ketinimą palikti organizaciją. Tam pasiekti organizacijos gali reguliariai atlikti darbuotojų pasitenkinimo vertinimus ir greitai reaguoti į jų pastebėjimus bei lūkesčius. Tai pat sukurti aiškias karjeros plėtros galimybes, kurios būtų prieinamos įvairiems darbuotojų segmentams. Papildomai plėtoti sveikos darbo aplinkos iniciatyvas – gerinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, siūlyti lanksčias darbo sąlygas bei papildomas naudas.

Dar viena iš rekomendacijų atlikus tyrimą gali būti inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų stiprinimas. Tyrimas parodė, kad didėjant inkliuzyvinių talentų valdymo praktikos lygiui, tvarumo praktikų poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu tampa reikšmingesnis. Dėl šios priežasties rekomenduojama vystyti mentorystės ir mokymo programas, kurios būtų atviros visiems darbuotojams, skatindamos lygybę ir įtrauktį. Taip pat užtikrinti įtrauktį atrankos ir paaukštinimo procesuose, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir turėtų lygias galimybes kilti karjeros laiptais.

Pagal atliktus tyrimo rezultatus rekomenduojama organizacijoms vengti per didelės priklausomybės nuo ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų. Ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos, nors ir teigiamai veikiančios pasitenkinimą darbu, gali padidinti darbuotojų ketinimą išeiti, jei jos taikomos per griežtai. Tam išvengti organizacijos turėtų sumažinti per didelę dėmesį tik aukščiausiems talentams, kuriant programas, kurios plėtotų visų darbuotojų gebėjimus ir motyvaciją. Rekomenduojama skatinti komandines sėkmes, užtikrinant, kad tiek individualūs, tiek kolektyviniai pasiekimai būtų tinkamai įvertinti ir pripažinti. Papildomai suteikti lygias galimybes dalyvauti organizacijos plėtros projektuose, nepriklausomai nuo darbuotojo pozicijos ar hierarchinio lygio.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Abii, F. E., Ogula, D. N., & Rose, J. M. (2013). Effects of individual and organizational factors on the turnover intentions of information technology professionals. *International Journal of Management*, 31, 740–756.
- Adams, L. (2017). *HR disrupted: It's time for something different* (2nd ed).
- Adiele, E. E., & Abraham, M. N. (2013). Achievement of Abraham Maslow's needs hierarchy theory among teachers: Implications for human resource management in the secondary school system in Rivers State. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2, 140–144.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- AlBattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62–71.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330.
- Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1).
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303–316. <https://doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Bhatia, R. & Baruah, P. (2020). Exclusive talent management and its consequences: a review of literature. *Asian Journal of Business Ethics*.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2).
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4).
- Cappelli, P. (2005). Will there really be a labor shortage? *Human Resource Management*, 44, 143–149.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Chmiel, N. (2000). *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. Oxford: Blackwell.

Closon, C., Leys, C., & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1).

Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *People Strategy*, 30(1), 21–29.

Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfrootd, K., & Desmidt, S. (2021). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155–1181.

Delmas, M. A. (2001). Stakeholders and competitive advantage: The case of ISO 14001. *Production and Operations Management*, 10(3), 343–358. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00378.x>

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.

Ertop, D., & Erdoğan, M. E. (2023). Linking workplace exclusion with employees' intention to leave with the mediating and moderating role of self-esteem. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 14, 425–442. <https://doi.org/10.17541/optimum.1289768>

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*.

Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (201). Identifying the factors affecting the development of organizations' talents: A qualitative study. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 529–558. <https://doi.org/10.xxxx/hrdq.2011.xxxx>

Garg, K., Ahmad Dar, I., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1). <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>

Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). What do we know about organizational sustainability and international business? *Management of Environmental Quality*, 31(2), 292–305. <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0152>

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2, 6–8.

Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: Empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451–459.

Hartley, M. (2024). Enhancing Employee Engagement and Retention: The Critical Role of Psychological Safety in the Onboarding Process. *Strategic HR Review*. [Prieiga internete](#). Žiūrėta 2024-12-15

Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.

Huang, J., & Tansley, C. (2012). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3).

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834–864. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.26>

Islam, M. (2014). A comparative study of job satisfaction in banking (A case study of public and private bank sectors). *Journal of Business and Management*, 16(1), 12-20

Islam ir kt. (2022) Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business strategy and development* 5(1), 17-29

Yusoff, N. A., Thurasamy, R., & Yusliza, M. Y. (2024). Examine the Role of Organizational Justice in Predicting Turnover Intention Among Employees. *Compendium of Papers in Asia*. [Prieiga internete](#). Žiūrėta 2024-12-15

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>

Kasparavičiūtė-Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). Employee experience conditions: Construct validation and analysis of the impact on employee engagement and intention to leave the organisation. *Economics & Sociology*, 17(2), 80–102.

Kaliannan ir kt., 2023. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*. Issue1 volume 33

Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>

Lee, H. J. (2024). Does corporate ESG, an essential factor for overcoming the climate crisis, affect sustainability: The effects of psychological distance and purchase intention. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3945>

Lee ir Ha-Brookshire, (2017) Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study *Sustainability*, 9(3), 465

Leoni van der Vaart, L., Linde, B., de Beer, L., & Cockeran, M. (2015). Employee well-being, intention to leave and perceived employability: A psychological contract approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v18i1.746>

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4). <https://doi.org/10.1177/009102609102000405>

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86.

Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the 'black box' in the talent management employee performance relationship: Evidence from Ghana. *Management Research Review*, 39(12), 1546–1566.

Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2017). The talent curse. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/05/the-talent-curse>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Rasmussen, V., Hermawan, R., & Putra, N. (2024). The impact of green human resource management practices on employee well-being and job satisfaction. *Ilomata International Journal of Management*, 5(4), 1290-1301.

Salleh, Omar ir Aburumman (2020) Te impact of career planning and career satisfaction on employees' turnover intention. *Entrepreneurship and sustainability* 8(1) 2345-0282

Salunkhe, H. A., Jain, D., & Hinge, P. (2024) Impact of human resource practice on work engagement and turnover intention in information technology companies. *South African Journal of Human Resource Management*

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.

Simkhada, B., Kayestha, M., & Dhakal, S. (2024). Effect of Occupational Stress on Turnover Intentions Among Young Employees in Nepalese Commercial Banks. *Journal of Innovation in Nepalese Agriculture*. [Prieiga internete](#) Žiūrėta 2024-12-15

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*.

Tschelisnig, G., & Westerlaken, R. (2022). The impact of sustainability in the workplace on employee motivation and satisfaction. *Research in Hospitality Management*, 12(2), 177-181.

Wangliang ir kt., 2024 Health-Promoting Leadership, Individual Energy and Employees' Innovative Behavior“ *Science & Technology Progress and Policy Journal* 41(24)

Waliu, K., & Kabuoh, R. (2024). The effect of green human resource management practices on employee job satisfaction in selected manufacturing firms in Lagos State, Nigeria. *Elizade University Journal of Human Resource Management*

**ORGANIZACIJŲ TVARUMO PRAKTIKŲ POVEIKIS KETINIMUI IŠEITI IŠ
ORGANIZACIJOS, MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU IR MODERUJANT
INKLIUZYVINĖMS IR EKSCLIUZYVINĖMS TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOMS**

ŽIVILĖ KLEVICKĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogišųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

77 pages, 2 pictures, 34 charts, 56 references

Pagrindinis šio tyrimo tikslas yra ištirti organizacijų tvarumo praktikų poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms ir ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms, bei nustatyti modelio tiesioginius ir netiesioginius ryšius.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: mokslinės literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodologijos ir atlikto tyrimo rezultatų analizės, diskusijos, išvadų ir pasiūlymų.

Šiame darbe buvo naudojamos šios technikos siekiant užsibrėžto tikslo. Literatūros apžvalgoje pateikiami konstrukto apibrėžimai, jų kontekstas, reikšmė ir veiksniai, darantys įtaką tyrimo objektams. Buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, susidedantis iš keturių konstrukto. Tyrime dalyvavo 228 respondentai, iš kurių 160 respondentų organizacijose yra taikomos talentų valdymo praktikos. Respondentų duomenys atskleidė demografinių charakteristikų poveikį tyrimo modelio konstrukto.

Regresinė analizė buvo atlikta naudojant A. Hayeso SPSS process macro įskiepi. Atsižvelgiant į tyrimo sudėtingumą ir naudotus tarpininkaujančius moderatorius, buvo taikomi skirtingi A. Hayeso modeliai: mediacijai – 4 modelis; moderavimas su dviem moderatoriais – 2 modelis; moderuotas ryšys su dviem moderatoriais priklausomajam kintamajam – 14 modelis; moderuotas ryšys su dviem moderatoriais nepriklausomajam kintamajam – 7 modelis.

Nustatyti ryšiai tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos, medijuojant pasitenkinimui darbu ir moderuojant inkliuzyvinėms bei ekskliuzyvinėms talentų valdymo praktikoms. Baigiamojo darbo išvadose pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, patvirtintos ir

atmestos hipotezės bei mokslinės įžvalgos, gautos tyrimo metu. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatytas reikšmingas tiesioginis ryšys tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Taip pat nustatytas pasitenkinimo darbu mediacijos efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos, bei ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų moderavimo efektas tarp mediatoriaus pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Trys prielaidos buvo atmestos: inkliuzyvinių talentų valdymo praktikų moderavimo efektas tarp mediatoriaus pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos; inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų moderavimo efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Šiame tyrime inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių talentų valdymo praktikų moderavimo efektas tarp organizacijų tvarumo praktikų ir mediatoriaus pasitenkinimo darbu yra iš dalies patvirtintas, nes pastebima reikšmingumo tendencija. Tai reiškia, kad aukštesnės inkliuzyvinio talentų valdymo praktikų reikšmės sustiprina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. Ekskliuzyvinio talentų valdymo praktikų poveikis yra reikšmingas esant mažesnėms vertėms, o didesni moderatoriaus lygiai silpnina organizacijų tvarumo praktikų poveikį pasitenkinimui darbu. Šis darbas gali būti naudojamas tolesniems moksliniams tyrimams plėtoti. Taip pat jis gali būti taikomas kaip gairės organizacijoms, siekiančioms tobulinti tvarumo ir talentų valdymo praktikas.

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY PRACTICES ON
INTENTION TO LEAVE THE ORGANIZATION, MEDIATED BY JOB SATISFACTION
AND MODERATED BY INCLUSIVE AND EXCLUSIVE TALENT MANAGEMENT
PRACTICES**

ŽIVILĖ KLEVICKĖ

Master thesis

Human resources management study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2025

SUMMARY

77 pages, 2 pictures, 34 charts, 56 references

The main objective of this research is to investigate the impact of organizational sustainability practices on intention to leave organization, mediating by job satisfaction and moderating by inclusive and exclusive talent management practices and to identify model's direct and indirect connections.

The thesis consists of three main parts: review of scientific literature, methodology of empirical study and analysis of results of the accomplished study, discussion, conclusions and suggestions.

Techniques were used to achieve the goal of the thesis as follows. The literature review provided definitions of thesis objects, their context, meaning and factors influencing the objects of study.

A quantitative study was chosen to execute, consisting of 4 constructs. The study involved 228 respondents, of whom 160 indicated that talent management practices are applied in their organizations. 160 respondents identified the effect of demographic characteristics on study model constructs.

Regression analysis was performed using the A. Hayes SPSS process macro plug-in. Regarding the complexity of the study and used mediated moderators in the research, different A. Hayes models used: mediation – 4 model; moderation with two moderators – 2 model; moderated mediation with 2 moderators for dependent variable – 14 model; moderated mediation with 2 moderators for independent variable 7 model. Relationships were found between organizations sustainability practices and intention to leave organization, mediated job satisfaction and moderated by inclusive and exclusive talent management practices.

The conclusions of thesis present the results of the empirical study, confirmed and rejected hypothesis as well as scientific insights, gained during the research. Based on the research results, a significant direct connection between organization sustainability practices and intention to leave organization were identified. The mediating effect of job satisfaction between organizations sustainability practices and intention to leave as well as moderating effect of exclusive talent management practices on connection between mediator job satisfaction and intention to leave were indentified. However three hypothesis: inclusive talent management practices moderating effect between mediator job satisfaction and intention to leave; inclusive and exclusive talent management practices moderating effect between organization sustainability practices and intention to leave were rejected. In this research inclusive and exclusive talent management practices moderating effect between organizations sustainability practices and moderator job satisfaction are partially confirmed, as there are a significance trend. This means that higher levels of inclusive talent management enhance the impact of organizational sustainability practices on job satisfaction. The effect of exclusive talent management practices is significant at lower values, while higher levels of the moderator weaken the impact of organizational sustainability practices on job satisfaction.

The work can be used to develop further scientific researches. It also can be used as a guideline for organizations seeking to improve sustainability and talent management practices.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba

Gerbiamas respondente,

Esu, Živilė Klevickė, Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistrantūros studentė.

Atlieku tyrimą, kurio tikslas - įvertinti, kaip Jūsų organizacijos suvokiamos praktikos veikia Jūsų pasitenkinimą darbu ir ketinimą palikti organizaciją, ypatingą dėmesį skiriant Jūsų suvokimui apie organizacijos tvarumą ir talentų valdymo praktikų požiūrį - inkliuzyvinį (orientuotą į visų darbuotojų ugdymą) ir ekskliuzyvinį (orientuotą į tam tikrų ar aukšto potencialo darbuotojų ugdymą).

Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali. Surinkti duomenys bus apibendrinti ir naudojami baigiamojo darbo tyrimui parengti.

Užtruksite ne ilgiau kaip 10 minučių.

Ačiū!

Jei kiltų klausimų, susisiekiite zivile.pasin@gmail.com.

1. Ar Jūsų organizacijoje taikomos talentų valdymo praktikos?*

Taip

Ne

*toliau prašome pildyti anketą tuos, kurie atsakė į šitą klausimą taip.

2. Tvarumo praktikos organizacijoje

Instrukcija: Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie tvarumą Jūsų organizacijoje. Atsakymo variantai: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku ir 5 - visiškai sutinku.

		1	2	3	4	5
1.	Mano organizacija užtikrina optimalią oro kokybę.					
2.	Mano organizacija turi tinkamą vandens perdirbimo sistemą.					
3.	Mano organizacija skatina važiuoti dviračiu, eiti pėsčiomis arba naudotis viešuoju transportu, kad oras būtų švarus.					
4.	Mano organizacija turi tinkamą vėdinimo sistemą, kuri padeda užtikrinti oro kokybę.					

5.	Mano organizacija galvoja apie tvarų vystymąsi maksimaliai įmanomais būdais.					
6.	Mano organizacija remia lyčių lygybę.					
7.	Mano organizacija užtikrina optimalų darbo saugumą savo darbuotojams.					
8.	Mano organizacija remia darbuotojų mokymą ir tobulėjimą.					
9.	Mano organizacija savo darbuotojams pateikia saugos normas bei organizuoja darbo saugos mokymus.					
10.	Dirbdamas/a savo organizacijoje galiu mėgautis optimalia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.					

3. Inkluzyvinės ir ekskluzyvinės talentų valdymo praktikos

Instrukcija: Pasirinkite Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie tvarumą Jūsų organizacijoje. Atsakymo variantai: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku ir 5 - visiškai sutinku.

		1	2	3	4	5
1.	Kiekvienas šios organizacijos darbuotojas yra laikomas talentu.					
2.	Tik tam tikra grupė darbuotojų šioje organizacijoje yra laikoma talentais.					
3.	Šioje organizacijoje tik tam tikra darbuotojų grupė turi galimybę tobulinti savo talentą, o ne visi darbuotojai.					
4.	Visi šios organizacijos darbuotojai yra traktuojami vienodai, kai kalbama apie jų įgūdžių tobulinimą.					
5.	Tik aukšto potencialo darbuotojai šioje organizacijoje turi prieigą prie talentų valdymo programų.					
6.	Visi šios organizacijos darbuotojai gali naudotis talentų valdymo programomis.					
7.	Talentų bazė šioje organizacijoje formuojama iš visų darbuotojų, nepriklausomai nuo jų pareigų.					
8.	Talentų bazė šioje organizacijoje susideda tik iš aukšto potencialo darbuotojų.					

4. Pasitenkinimas darbu

Instrukcija: Nuspręskite, kaip esate patenkinta(-s) teiginyje aprašytu darbo aspektu dabartinėje darbovietėje.

Atsakymo variantai: 1 - labai nepatenkintas, 2 - nepatenkintas, 3 - sunku nuspręsti, 4 - patenkintas ir 5 - labai patenkintas

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

5. Ketinimas išeiti iš organizacijos

Instrukcija: pasirinkite labiausiai Jūsų nuomone atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.

Atsakymo variantai: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku ir 5 - visiškai sutinku.

		1	2	3	4	5
1.	Aš dažnai galvoju apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.					
2.	Aš labai rimtai svarstau apie ketinimą išeiti iš šios organizacijos.					
3.	Aš aktyviai ieškau darbo kitoje organizacijoje.					
4.	Kai tik rasiu geresnį darbą, išėsiu iš šios organizacijos.					
5.	Per ateinančius penkerius metus ketinu palikti šią organizaciją.					

5. Bendra informacija

Prašome pateikti informaciją apie save ir savo poziciją organizacijoje.

Kaip manote, ar šioje organizacijoje Jūs laikomas talentu?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

Jūsų amžius: [įrašykite]

Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Pagrindinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis

Kokio dydžio organizacijoje dirbate?

- ☐ Labai maža (iki 10 darbuotojų)
- ☐ Maža (11- 50 darbuotojų)
- ☐ Vidutinė (51–250 darbuotojų)
- ☐ Didelė (daugiau nei 251 darbuotojas)

Įvardinkite organizacijos, kurioje dirbate, ekonominės veiklos sektorių:

- ☐ ŽEMĖS ŪKIS, MIŠKININKYSTĖ IR ŽUVININKYSTĖ

- KASYBA IR KARJERŲ EKSPLOATAVIMAS
- APDIRBAMOJI GAMYBA
- ELEKTROS, DUJŲ, GARO TIEKIMAS IR ORO KONDICIONAVIMAS
- VANDENS TIEKIMAS NUOTEKŲ VALYMAS, ATLIEKŲ TVARKYMAS IR REGENERAVIMAS
- STATYBA
- DIDMENINĖ IR MAŽMENINĖ PREKYBA; VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ REMONTAS
- TRANSPORTAS IR SAUGOJIMAS
- APGYVENDINIMO IR MAITINIMO PASLAUGŲ VEIKLA
- INFORMACIJA IR RYŠIAI (IT)
- FINANSINĖ IR DRAUDIMO VEIKLA
- NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJOS
- PROFESINĖ, MOKSLINĖ IR TECHNINĖ VEIKLA
- ADMINISTRACINĖ IR APTARNAVIMO VEIKLA
- VIEŠASIS VALDYMAS IR GYNYBA; PRIVALOMASIS SOCIALINIS DRAUDIMAS
- ŠVIETIMAS
- ŽMONIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪRA IR SOCIALINIS DARBAS
- MENINĖ, PRAMOGINĖ IR POILSIO ORGANIZAVIMO VEIKLA
- KITA APTARNAVIMO VEIKLA
- NAMŲ ŪKIŲ, SAMDANČIŲ DARBININKUS, VEIKLA; NAMŲ ŪKIŲ VEIKLA, SUSIJUSI SU SAVOMS REIKMĖMS TENKINTI SKIRTŲ NEDIFERENCIJUOJAMŲ GAMINIŲ GAMYBA IR PASLAUGŲ TEIKIMU
- EKSTRATERITORINIŲ ORGANIZACIJŲ IR ĮSTAIGŲ VEIKLA

Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metai
- 1–3 metai
- 4–6 metai
- 7–10 metų
- Daugiau nei 10 metų

Ar turite pavaldinių?

- Taip
- Ne

Dėkoju, kad užpildėte šį klausimyną. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs siekiant gilinti žinias apie organizacijų tvarumo praktikas ir talentų valdymą.

2 priedas. SPSS duomenys

Demografiniai duomenys

Statistics								
		Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Org_dydis	Org_veiklos_s ektorius	Stažas	Vadovas
N	Valid	160	160	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mode		2	32	4	4	3	2	2
Percentiles	25	1.00	28.00	4.00	4.00	3.00	1.00	1.00
	50	2.00	31.50	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00
	75	2.00	35.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00

Frequency Table

Lytis					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	53	33.1	33.1	33.1
	Moteris	107	66.9	66.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Išsilavinimas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	4	2.5	2.5	2.5
	Profesinis	2	1.3	1.3	3.8
	Aukštasis neuniversitetinis	23	14.4	14.4	18.1
	Aukštasis universitetinis	131	81.9	81.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Org_dydis					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Labai maža (iki 10 darbuotojų)	2	1.3	1.3	1.3
	Maža (11–50 darbuotojų)	10	6.3	6.3	7.5
	Vidutinė (51–250 darbuotojų)	21	13.1	13.1	20.6
	Didelė (daugiau nei 251 darbuotojas)	127	79.4	79.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Org_veiklos_sektorius

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administracinė ir aptarnavimo veikla	8	5.0	5.0	5.0
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; Variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	5	3.1	3.1	8.1
	Finansinė ir draudimo veikla	88	55.0	55.0	63.1
	Informacija ir ryšiai (IT)	31	19.4	19.4	82.5
	Švietimas	4	2.5	2.5	85.0
	Apdirbamoji gamyba	2	1.3	1.3	86.3
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	4	2.5	2.5	88.8
	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	1	.6	.6	89.4
	Nekilnojamojo turto operacijos	1	.6	.6	90.0
	Kita aptarnavimo veikla	6	3.8	3.8	93.8
	Transportas ir saugojimas	2	1.3	1.3	95.0
	Statyba	3	1.9	1.9	96.9
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	3	1.9	1.9	98.8
	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomas socialinis draudimas	2	1.3	1.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Stažas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mažiau nei 1 metai	45	28.1	28.1	28.1
	1–3 metai	56	35.0	35.0	63.1
	4–6 metai	40	25.0	25.0	88.1
	7–10 metų	7	4.4	4.4	92.5
	Daugiau nei 10 metų	12	7.5	7.5	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Vadovas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	46	28.7	28.7	28.7
	Ne	114	71.3	71.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Statistics

Amžius

N	Valid	160
	Missing	0
Median		31.50
Mode		32
Std. Deviation		6.083
Minimum		22
Maximum		56
Percentiles	25	28.00
	50	31.50
	75	35.00

Group Statistics

	Vadovas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OTPVid	Taip	46	3.7348	.75047	.11065
	Ne	114	3.9491	.67092	.06284
ITVPVid	Taip	46	3.0326	1.10001	.16219
	Ne	114	3.8443	.88522	.08291
ETVPVid	Taip	46	3.1467	1.12494	.16586
	Ne	114	2.3224	.92693	.08682
PDVid	Taip	46	4.0174	.44525	.06565
	Ne	114	3.7851	.69058	.06468
KIOVid	Taip	46	2.5957	.76186	.11233
	Ne	114	2.8351	.89373	.08371

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
OTPVid	Equal variances assumed	4.014	.047	-1.767	158	.040	.079	-.21434	.12131	-.45394	.02526
	Equal variances not assumed			-1.684	75.575	.048	.096	-.21434	.12725	-.46780	.03912
ITVPVid	Equal variances assumed	12.866	<.001	-4.885	158	<.001	<.001	-.81169	.16618	-1.13990	-.48348
	Equal variances not assumed			-4.456	69.696	<.001	<.001	-.81169	.18215	-1.17500	-.44837
ETVPVid	Equal variances assumed	8.961	.003	4.780	158	<.001	<.001	.82437	.17247	.48373	1.16501
	Equal variances not assumed			4.403	70.915	<.001	<.001	.82437	.18721	.45108	1.19766
PDVid	Equal variances assumed	11.543	<.001	2.109	158	.018	.036	.23230	.11013	.01478	.44983
	Equal variances not assumed			2.521	127.078	.006	.013	.23230	.09216	.04994	.41467
KIOVid	Equal variances assumed	.769	.382	-1.597	158	.056	.112	-.23944	.14991	-.53553	.05665
	Equal variances not assumed			-1.709	96.947	.045	.091	-.23944	.14009	-.51747	.03860

Group Statistics

	Lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OTPVid	Vyras	53	3.9038	.82741	.11365
	Moteris	107	3.8794	.63017	.06092
ITVPvid	Vyras	53	3.3632	1.10459	.15173
	Moteris	107	3.7336	.95307	.09214
ETVPvid	Vyras	53	2.7594	1.13188	.15548
	Moteris	107	2.4603	1.00244	.09691
PDvid	Vyras	53	3.9245	.70087	.09627
	Moteris	107	3.8159	.60359	.05835
KIIOvid	Vyras	53	2.7547	.89927	.12352
	Moteris	107	2.7720	.84784	.08196

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
OTPVid	Equal variances assumed	5.909	.016	.207	158	.418	.837	.02433	.11779	-.20830	.25697
	Equal variances not assumed			.189	82.821	.425	.851	.02433	.12895	-.23215	.28082
ITVPvid	Equal variances assumed	5.663	.019	-2.193	158	.015	.030	-.37044	.16889	-.70400	-.03687
	Equal variances not assumed			-2.087	91.329	.020	.040	-.37044	.17751	-.72302	-.01785
ETVPvid	Equal variances assumed	2.928	.089	1.701	158	.045	.091	.29915	.17583	-.04813	.64644
	Equal variances not assumed			1.633	93.343	.053	.106	.29915	.18321	-.06464	.66295
PDvid	Equal variances assumed	1.302	.256	1.015	158	.156	.312	.10864	.10704	-.10277	.32005
	Equal variances not assumed			.965	91.187	.169	.337	.10864	.11257	-.11497	.33225
KIIOvid	Equal variances assumed	.322	.571	-.119	158	.453	.906	-.01725	.14531	-.30425	.26976
	Equal variances not assumed			-.116	98.503	.454	.908	-.01725	.14824	-.31141	.27692

Group Statistics

	Lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OTPVid	Vyras	53	3.9038	.82741	.11365
	Moteris	107	3.8794	.63017	.06092
ITVPvid	Vyras	53	3.3632	1.10459	.15173
	Moteris	107	3.7336	.95307	.09214
ETVPvid	Vyras	53	2.7594	1.13188	.15548
	Moteris	107	2.4603	1.00244	.09691
PDvid	Vyras	53	3.9245	.70087	.09627
	Moteris	107	3.8159	.60359	.05835
KIIOvid	Vyras	53	2.7547	.89927	.12352
	Moteris	107	2.7720	.84784	.08196

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
OTPVid	Equal variances assumed	5.909	.016	.207	158	.418	.837	.02433	.11779	-.20830	.25697
	Equal variances not assumed			.189	82.821	.425	.851	.02433	.12895	-.23215	.28082
ITVPvid	Equal variances assumed	5.663	.019	-2.193	158	.015	.030	-.37044	.16889	-.70400	-.03687
	Equal variances not assumed			-2.087	91.329	.020	.040	-.37044	.17751	-.72302	-.01785
ETVPvid	Equal variances assumed	2.928	.089	1.701	158	.045	.091	.29915	.17583	-.04813	.64644
	Equal variances not assumed			1.633	93.343	.053	.106	.29915	.18321	-.06464	.66295
PDvid	Equal variances assumed	1.302	.256	1.015	158	.156	.312	.10864	.10704	-.10277	.32005
	Equal variances not assumed			.965	91.187	.169	.337	.10864	.11257	-.11497	.33225
KIIOvid	Equal variances assumed	.322	.571	-.119	158	.453	.906	-.01725	.14531	-.30425	.26976
	Equal variances not assumed			-.116	98.503	.454	.908	-.01725	.14824	-.31141	.27692

Konstrukų patikimumo analizė

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.918	.922	10

Inter-Item Correlation Matrix										
	OTP1	OTP2	OTP3	OTP4	OTP5	OTP6	OTP7	OTP8	OTP9	OTP10
OTP1	1.000	.744	.502	.811	.637	.507	.637	.431	.427	.443
OTP2	.744	1.000	.441	.718	.571	.380	.487	.331	.508	.434
OTP3	.502	.441	1.000	.492	.818	.706	.394	.357	.423	.538
OTP4	.811	.718	.492	1.000	.657	.537	.621	.455	.422	.451
OTP5	.637	.571	.818	.657	1.000	.756	.540	.410	.464	.570
OTP6	.507	.380	.706	.537	.756	1.000	.553	.542	.439	.641
OTP7	.637	.487	.394	.621	.540	.553	1.000	.638	.589	.539
OTP8	.431	.331	.357	.455	.410	.542	.638	1.000	.701	.533
OTP9	.427	.508	.423	.422	.464	.439	.589	.701	1.000	.542
OTP10	.443	.434	.538	.451	.570	.641	.539	.533	.542	1.000

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.926	4

Inter-Item Correlation Matrix				
	ETVP1	ETVP2	ETVP3	ETVP4
ETVP1	1.000	.712	.741	.703
ETVP2	.712	1.000	.813	.719
ETVP3	.741	.813	1.000	.864
ETVP4	.703	.719	.864	1.000

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.957	.957	4

Inter-Item Correlation Matrix				
	ITVP1	ITVP2	ITVP3	ITVP4
ITVP1	1.000	.852	.796	.850
ITVP2	.852	1.000	.855	.845
ITVP3	.796	.855	1.000	.891
ITVP4	.850	.845	.891	1.000

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.937	.938	20

Inter-Item Correlation Matrix																				
	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	PD11	PD12	PD13	PD14	PD15	PD16	PD17	PD18	PD19	PD20
PD1	1.000	.608	.601	.510	.428	.464	.448	.258	.317	.373	.547	.420	.346	.580	.580	.454	.404	.272	.381	.431
PD2	.608	1.000	.491	.429	.478	.487	.290	.266	.329	.418	.475	.450	.235	.497	.673	.550	.420	.246	.366	.372
PD3	.601	.491	1.000	.600	.274	.461	.372	.265	.322	.494	.711	.427	.332	.602	.546	.524	.328	.200	.302	.430
PD4	.510	.429	.600	1.000	.401	.499	.480	.387	.489	.530	.582	.436	.305	.551	.519	.467	.466	.346	.384	.476
PD5	.428	.478	.274	.401	1.000	.823	.425	.205	.261	.261	.328	.514	.220	.458	.509	.359	.405	.286	.594	.522
PD6	.464	.487	.461	.499	.823	1.000	.489	.355	.331	.328	.512	.519	.217	.474	.557	.470	.445	.330	.557	.555
PD7	.448	.290	.372	.480	.425	.489	1.000	.454	.533	.360	.480	.451	.262	.326	.375	.322	.329	.311	.442	.533
PD8	.258	.266	.265	.387	.205	.355	.454	1.000	.550	.258	.445	.277	.237	.319	.343	.314	.419	.483	.313	.358
PD9	.317	.329	.322	.489	.261	.331														

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.878	.881	5

Inter-Item Correlation Matrix

	KII01	KII02	KII03	KII04	KII05
KII01	1.000	.734	.647	.533	.580
KII02	.734	1.000	.849	.481	.498
KII03	.647	.849	1.000	.449	.436
KII04	.533	.481	.449	1.000	.771
KII05	.580	.498	.436	.771	1.000

Descriptive Statistics

		Bootstrap ^a			
		Statistic	Bias	Std. Error	BCa 95% Confidence Interval
					Lower Upper
KII0vid	Mean	2.7663	-.0010	.0686	2.6331 2.8931
	Std. Deviation	.86241	-.00479	.04892	.77003 .94324
	N	160	0	0	.
OTPvid	Mean	3.8875	.0017	.0573	3.7717 4.0077
	Std. Deviation	.69912	-.00353	.03982	.62597 .76659
	N	160	0	0	.

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
OTPVid	Cohen's d	.69450	-.309	-.652	.036
	Hedges' correction	.69782	-.307	-.649	.036
	Glass's delta	.67092	-.319	-.664	.026
ITVPvid	Cohen's d	.95135	-.853	-1.207	-.497
	Hedges' correction	.95589	-.849	-1.201	-.495
	Glass's delta	.88522	-.917	-1.278	-.553
ETVPvid	Cohen's d	.98738	.835	.479	1.188
	Hedges' correction	.99210	.831	.477	1.183
	Glass's delta	.92693	.889	.526	1.249
PDvid	Cohen's d	.63050	.368	.023	.713
	Hedges' correction	.63352	.367	.023	.709
	Glass's delta	.69058	.336	-.009	.681
KII0vid	Cohen's d	.85824	-.279	-.622	.065
	Hedges' correction	.86234	-.278	-.619	.065
	Glass's delta	.89373	-.268	-.611	.077

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second group).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OTPvid	.189	160	<.001	.931	160	<.001
ITVPvid	.311	160	<.001	.848	160	<.001
ETVPvid	.321	160	<.001	.839	160	<.001
PDvid	.062	160	.200 ^a	.981	160	.030
KILOvid	.116	160	<.001	.964	160	<.001

.^a. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives					Statistic	Std. Error
OTPvid	Mean				3.8875	.05527
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3.7783	
		Upper Bound			3.9967	
	5% Trimmed Mean				3.9167	
	Median				4.0000	
	Variance				.489	
	Std. Deviation				.69912	
	Minimum				2.00	
	Maximum				5.00	
	Range				3.00	
	Interquartile Range				.77	
	Skewness				-.397	.192
	Kurtosis				.142	.381
ITVPvid	Mean				3.6109	.08044
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3.4521	
		Upper Bound			3.7698	
	5% Trimmed Mean				3.6493	
	Median				4.0000	
	Variance				1.035	
	Std. Deviation				1.01744	
	Minimum				1.00	
	Maximum				5.00	
	Range				4.00	
	Interquartile Range				1.25	
	Skewness				-.805	.192
	Kurtosis				-.452	.381

ETVPvid	Mean				2.5594	.08325
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			2.3950	
		Upper Bound			2.7238	
	5% Trimmed Mean				2.5208	
	Median				2.0000	
	Variance				1.109	
	Std. Deviation				1.05303	
	Minimum				1.00	
	Maximum				5.00	
	Range				4.00	
	Interquartile Range				1.50	
	Skewness				.738	.192
	Kurtosis				-.645	.381

PDvid	Mean		3.8519	.05038
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7524	
		Upper Bound	3.9514	
	5% Trimmed Mean		3.8681	
	Median		3.8750	
	Variance		.406	
	Std. Deviation		.63731	
	Minimum		2.10	
	Maximum		5.00	
	Range		2.90	
	Interquartile Range		.79	
	Skewness		-.300	.192
	Kurtosis		-.152	.381
KIIOvid	Mean		2.7663	.06818
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.6316	
		Upper Bound	2.9009	
	5% Trimmed Mean		2.7514	
	Median		2.8000	
	Variance		.744	
	Std. Deviation		.86241	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.20	
	Skewness		.348	.192
	Kurtosis		-.013	.381

Amžius

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OTPVid	Between Groups	17.322	27	.642	1.402	.108
	Within Groups	60.393	132	.458		
	Total	77.715	159			
ITVPvid	Between Groups	37.431	27	1.386	1.439	.092
	Within Groups	127.162	132	.963		
	Total	164.593	159			
ETVPvid	Between Groups	40.897	27	1.515	1.477	.078
	Within Groups	135.414	132	1.026		
	Total	176.311	159			
PDvid	Between Groups	12.069	27	.447	1.124	.323
	Within Groups	52.510	132	.398		
	Total	64.579	159			
KIIOvid	Between Groups	25.311	27	.937	1.331	.147
	Within Groups	92.947	132	.704		
	Total	118.258	159			

Patirtis

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OTPVid	Between Groups	9.004	4	2.251	5.078	<.001
	Within Groups	68.711	155	.443		
	Total	77.715	159			
ITVPvid	Between Groups	23.327	4	5.832	6.399	<.001
	Within Groups	141.266	155	.911		
	Total	164.593	159			
ETVPvid	Between Groups	20.145	4	5.036	4.999	<.001
	Within Groups	156.166	155	1.008		
	Total	176.311	159			
PDvid	Between Groups	3.284	4	.821	2.076	.087
	Within Groups	61.296	155	.395		
	Total	64.579	159			
KIIOvid	Between Groups	7.518	4	1.879	2.631	.036
	Within Groups	110.740	155	.714		
	Total	118.258	159			

Išsilavinimas

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OTPVid	Between Groups	1.652	3	.551	1.129	.339
	Within Groups	76.063	156	.488		
	Total	77.715	159			
ITVPvid	Between Groups	5.019	3	1.673	1.636	.183
	Within Groups	159.574	156	1.023		
	Total	164.593	159			
ETVPvid	Between Groups	7.489	3	2.496	2.307	.079
	Within Groups	168.821	156	1.082		
	Total	176.311	159			
PDvid	Between Groups	2.821	3	.940	2.375	.072
	Within Groups	61.759	156	.396		
	Total	64.579	159			
KIIOvid	Between Groups	5.475	3	1.825	2.524	.060
	Within Groups	112.783	156	.723		
	Total	118.258	159			

Organizacijos ekonominė veikla

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OTPVid	Between Groups	34.790	13	2.676	9.102	<.001
	Within Groups	42.925	146	.294		
	Total	77.715	159			
ITVPvid	Between Groups	78.967	13	6.074	10.357	<.001
	Within Groups	85.627	146	.586		
	Total	164.593	159			
ETVPvid	Between Groups	79.051	13	6.081	9.128	<.001
	Within Groups	97.260	146	.666		
	Total	176.311	159			
PDvid	Between Groups	12.320	13	.948	2.648	.002
	Within Groups	52.260	146	.358		
	Total	64.579	159			
KIIOvid	Between Groups	29.574	13	2.275	3.745	<.001
	Within Groups	88.684	146	.607		
	Total	118.258	159			

Organizacijos dydis

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OTPVid	Between Groups	3.890	3	1.297	2.740	.045
	Within Groups	73.825	156	.473		
	Total	77.715	159			
ITVPvid	Between Groups	9.624	3	3.208	3.229	.024
	Within Groups	154.970	156	.993		
	Total	164.593	159			
ETVPvid	Between Groups	9.990	3	3.330	3.123	.028
	Within Groups	166.321	156	1.066		
	Total	176.311	159			
PDvid	Between Groups	1.639	3	.546	1.354	.259
	Within Groups	62.941	156	.403		
	Total	64.579	159			
KIIOvid	Between Groups	5.026	3	1.675	2.308	.079
	Within Groups	113.232	156	.726		
	Total	118.258	159			

1 regresija

Descriptive Statistics

			Bootstrap ^a			
			BCa 95% Confidence Interval			
Statistic			Bias	Std. Error	Lower	Upper
KIIOvid	Mean	2.7663	-.0010	.0686	2.6331	2.8931
	Std. Deviation	.86241	-.00479	.04892	.77003	.94324
	N	160	0	0	.	.
OTPVid	Mean	3.8875	.0017	.0573	3.7717	4.0077
	Std. Deviation	.69912	-.00353	.03982	.62597	.76659
	N	160	0	0	.	.

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.338 ^a	.115	.109	.81408	2.220

a. Predictors: (Constant), OTPvid

b. Dependent Variable: KIIOvid

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.547	1	13.547	20.442	<.001 ^b
	Residual	104.710	158	.663		
	Total	118.258	159			

a. Dependent Variable: KIIOvid

b. Predictors: (Constant), OTPvid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.389	.365		12.035	<.001	3.669	5.110		
	OTPVid	-.418	.092	-.338	-4.521	<.001	-.600	-.235	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KIIOvid

2 regresija

```

Model : 4
Y : KIIOvid
X : OTPvid
M : PDvid

Sample
Size: 160

*****
OUTCOME VARIABLE:
PDvid

Model Summary
R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.4599   .2115   .3223   42.3919   1.0000   158.0000   .0000

Model
coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   2.2220   .2543   8.7366   .0000   1.7196   2.7243
OTPVid     .4193   .0644   6.5109   .0000   .2921   .5465

Standardized coefficients
coeff
OTPVid     .4599

Covariance matrix of regression parameter estimates:
constant   OTPvid
constant   .0647   -.0161
OTPVid     -.0161   .0041

*****
OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

Model Summary
R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.6382   .4073   .4464   53.9470   2.0000   157.0000   .0000

Model
coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   6.2215   .3645   17.0666   .0000   5.5015   6.9416
OTPVid     -.0718   .0854   -.8412   .4015   -1.2404   .0968
PDvid     -.8246   .0936   -8.8061   .0000   -1.0095   -.6396

Standardized coefficients
coeff
OTPVid     -.0582
PDvid     -.6093

Covariance matrix of regression parameter estimates:
constant   OTPvid   PDvid
constant   .1329   -.0142   -.0195
OTPVid     -.0142   .0073   -.0037
PDvid     -.0195   -.0037   .0088

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

```

```

Model Summary
R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.3385   .1146   .6627   20.4421   1.0000   158.0000   .0000

Model
coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   4.3894   .3647   12.0350   .0000   3.6690   5.1097
OTPVid     -.4175   .0923   -4.5213   .0000   -.5999   -.2351

Standardized coefficients
coeff
OTPVid     -.3385

Covariance matrix of regression parameter estimates:
constant   OTPVid
constant   .1330   -.0332
OTPVid     -.0332   .0085

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

PDvid      KIIOvid
PDvid      1.0000   .0000
KIIOvid     .0000   1.0000

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

Total effect of X on Y
Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_cs
-.4175     .0923   -4.5213   .0000   -.5999   -.2351   -.3385

Direct effect of X on Y
Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
-.0718     .0854   -.8412   .4015   -.2404   .0968   -.0582

Indirect effect(s) of X on Y:
Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PDvid       -.3457      .0804      -.5151      -.1980

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PDvid       -.2803      .0579      -.3950      -.1682

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:
PDvid

Coeff      BootMean      BootSE      BootLLCI      BootULCI
constant   2.2220      2.2175      .3194      1.5918      2.8357
OTPVid     .4193      .4199      .0798      .2647      .5748

-----

OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

Coeff      BootMean      BootSE      BootLLCI      BootULCI
constant   6.2215      6.2356      .3723      5.5111      6.9510
OTPVid     -.0718      -.0731      .0773      -.2303      .0768
PDvid      -.8246      -.8270      .1026      -1.0298      -.6293

***** 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 -----

```

3regresija

Model : 2
Y : KIIOvid
X : OTPvid
W : ITVPvid
Z : ETVPvid

Sample
Size: 160

OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3690	.1361	.6634	4.8541	5.0000	154.0000	.0004

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.6878	4.6884	1.2132	.2269	-3.5741	14.9497
OTPVid	-.8048	1.2231	-.6580	.5115	-3.2210	1.6114
ITVPvid	.1096	.8098	.1354	.8925	-1.4900	1.7093
Int_1	-.0136	.2120	-.0643	.9488	-.4325	.4052
ETVPvid	-.5162	.7496	-.6886	.4921	-1.9970	.9646

Int_2 .1381 .1929 .7160 .4751 -.2430 .5192

Product terms key:

Int_1 : OTPvid x ITVPvid

Int_2 : OTPvid x ETVPvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPvid	ITVPvid	Int_1	ETVPvid	Int_2
constant	21.9811	-.56444	-.36938	.9514	-.33699	.8532
OTPvid	-.56444	1.4959	.9496	-.2526	.8565	-.2235
ITVPvid	-.36938	.9496	.6557	-.1689	.5359	-.1353
Int_1	.9514	-.2526	-.1689	.0449	-.1361	.0354
ETVPvid	-.33699	.8565	.5359	-.1361	.5619	-.1424
Int_2	.8532	-.2235	-.1353	.0354	-.1424	.0372

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0000	.0041	1.0000	154.0000	.9488
X*Z	.0029	.5126	1.0000	154.0000	.4751
BOTH	.0133	1.1874	2.0000	154.0000	.3078

Focal predict: OTPvid (X)

Mod var: ITVPvid (W)

Mod var: ETVPvid (Z)

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/

OTPvid ITVPvid ETVPvid KIIOvid .

BEGIN DATA.

3.2000	2.0000	2.0000	3.0960
4.0000	2.0000	2.0000	2.6513
4.7000	2.0000	2.0000	2.2622
3.2000	2.0000	2.0000	3.0960
4.0000	2.0000	2.0000	2.6513
4.7000	2.0000	2.0000	2.2622
3.2000	2.0000	4.0000	2.9476
4.0000	2.0000	4.0000	2.7239
4.7000	2.0000	4.0000	2.5282
3.2000	4.0000	2.0000	3.2280
4.0000	4.0000	2.0000	2.7615
4.7000	4.0000	2.0000	2.3533
3.2000	4.0000	2.0000	3.2280
4.0000	4.0000	2.0000	2.7615
4.7000	4.0000	2.0000	2.3533
3.2000	4.0000	4.0000	3.0796
4.0000	4.0000	4.0000	2.8341
4.7000	4.0000	4.0000	2.6193
3.2000	4.5000	2.0000	3.2610
4.0000	4.5000	2.0000	2.7890
4.7000	4.5000	2.0000	2.3761
3.2000	4.5000	2.0000	3.2610
4.0000	4.5000	2.0000	2.7890
4.7000	4.5000	2.0000	2.3761
3.2000	4.5000	4.0000	3.1126
4.0000	4.5000	4.0000	2.8616
4.7000	4.5000	4.0000	2.6421

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

OTPvid WITH KIIOvid BY ITVPvid /PANEL ROWVAR= ETVPvid .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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

4 regresija

Y : KIIOvid

X : OTPvid

M : PDvid
W : ITVPvid

Sample
Size: 160

OUTCOME VARIABLE:
PDvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4599	.2115	.3223	42.3919	1.0000	158.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2220	.2543	8.7366	.0000	1.7196	2.7243
OTPVid	.4193	.0644	6.5109	.0000	.2921	.5465

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPVid
constant	.0647	-.0161
OTPVid	-.0161	.0041

OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6467	.4182	.4439	27.8517	4.0000	155.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	8.1226	1.2654	6.4191	.0000	5.6230	10.6222
OTPVid	-.1065	.1002	-1.0632	.2894	-.3044	.0914
PDvid	-1.3399	.3394	-3.9476	.0001	-2.0104	-.6694
ITVPvid	-.4719	.3243	-1.4551	.1477	-1.1125	.1687
Int_1	.1372	.0859	1.5971	.1123	-.0325	.3068

Product terms key:

Int_1 : PDvid x ITVPvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPVid	PDvid	ITVPvid	Int_1
constant	1.6012	-.0139	-.4148	-.3889	.1040
OTPVid	-.0139	.0100	-.0034	-.0025	-.0002
PDvid	-.4148	-.0034	.1152	.1044	-.0280
ITVPvid	-.3889	-.0025	.1044	.1052	-.0273
Int_1	.1040	-.0002	-.0280	-.0273	.0074

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1.0904	1.0000	154.0000	.2980

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

R2-chng	F	df1	df2	p	
M*W	.0096	2.5508	1.0000	155.0000	.1123

Focal predict: PDvid (M)
Mod var: ITVPvid (W)

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/

PDvid ITVPvid KIIOvid .

BEGIN DATA.

3.2380	2.0000	3.3143
3.8750	2.0000	2.6355
4.6000	2.0000	1.8629
3.2380	4.0000	3.2587
3.8750	4.0000	2.7547
4.6000	4.0000	2.1810
3.2380	4.5000	3.2448
3.8750	4.5000	2.7844
4.6000	4.5000	2.2605

```

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
PDvid WITH KIIOvid BY ITVPvid .

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

      PDvid  KIIOvid
PDvid   1.0000  .0000
KIIOvid  .0000  1.0000

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

Direct effect of X on Y
      Effect    se      t      p    LLCI    ULCI
      -1.065    .1002  -1.0632 .2894   -.3044   .0914

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
OTPvid -> PDvid -> KIIOvid

      ITVPvid  Effect  BootSE  BootLLCI  BootULCI
2.0000   -.4468    .1174   -.6896   -.2233
4.0000   -.3318    .0817   -.5064   -.1840
4.5000   -.3030    .0860   -.4904   -.1499

Index of moderated mediation:
      Index    BootSE  BootLLCI  BootULCI
ITVPvid  .0575    .0447   -.0329   .1468

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)
      Effect1  Effect2  Contrast  BootSE  BootLLCI  BootULCI
      -.3318   -.4468    .1150    .0894   -.0658   .2935
      -.3030   -.4468    .1438    .1118   -.0822   .3669
      -.3030   -.3318    .0288    .0224   -.0164   .0734

***** 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 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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

```

5 regresija

```

Model : 14
Y : KIIOvid
X : OTPvid
M : PDvid
W : ETVPvid

Sample
Size: 160

*****
OUTCOME VARIABLE:
PDvid

Model Summary
      R    R-sq    MSE      F    df1    df2    p
      .4599  .2115   .3223  42.3919  1.0000  158.0000  .0000

Model
      coeff    se      t      p    LLCI    ULCI
constant  2.2220  .2543   8.7366  .0000   1.7196  2.7243
OTPvid    .4193  .0644   6.5109  .0000   .2921   .5465

```

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPvid
constant	.0647	-.0161
OTPvid	-.0161	.0041

OUTCOME VARIABLE:

KIIOvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6525	.4257	.4381	28.7278	4.0000	155.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.7555	.8272	5.7492	.0000	3.1216	6.3895
OTPvid	-.0967	.0947	-1.0214	.3087	-.2837	.0903
PDvid	-.3873	.2173	-1.7822	.0767	-.8166	.0420
ETVPvid	.6502	.3056	2.1274	.0350	.0465	1.2540
Int_1	-.1826	.0825	-2.2141	.0283	-.3455	-.0197

Product terms key:

Int_1 : PDvid x ETVPvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPvid	PDvid	ETVPvid	Int_1
constant	.6842	-.0209	-.1526	-.2236	.0573
OTPvid	-.0209	.0090	-.0053	.0005	.0005
PDvid	-.1526	-.0053	.0472	.0584	-.0162
ETVPvid	-.2236	.0005	.0584	.0934	-.0248
Int_1	.0573	.0005	-.0162	-.0248	.0068

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
.4097	1.0000	154.0000	.5231

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

R2-chng	F	df1	df2	p	
M*W	.0182	4.9021	1.0000	155.0000	.0283

Focal predict: PDvid (M)

Mod var: ETVPvid (W)

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

ETVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0000	-.7525	.0984	-7.6432	.0000	-.9469	-.5580
2.0000	-.7525	.0984	-7.6432	.0000	-.9469	-.5580
4.0000	-1.1177	.1630	-6.8570	.0000	-1.4396	-.7957

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ETVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	-.5699	.1472	-3.8724	.0002	-.8606	-.2792
1.1905	-.6047	.1354	-4.4661	.0000	-.8721	-.3372
1.3810	-.6394	.1245	-5.1368	.0000	-.8853	-.3935
1.5714	-.6742	.1147	-5.8784	.0000	-.9008	-.4477
1.7619	-.7090	.1063	-6.6675	.0000	-.9191	-.4989
1.9524	-.7438	.0998	-7.4551	.0000	-.9409	-.5467
2.1429	-.7786	.0954	-8.1645	.0000	-.9669	-.5902
2.3333	-.8133	.0934	-8.7067	.0000	-.9979	-.6288
2.5238	-.8481	.0941	-9.0138	.0000	-1.0340	-.6622
2.7143	-.8829	.0973	-9.0711	.0000	-1.0752	-.6906
2.9048	-.9177	.1029	-8.9188	.0000	-1.1209	-.7144
3.0952	-.9525	.1104	-8.6252	.0000	-1.1706	-.7343
3.2857	-.9872	.1196	-8.2572	.0000	-1.2234	-.7511
3.4762	-1.0220	.1300	-7.8643	.0000	-1.2787	-.7653
3.6667	-1.0568	.1413	-7.4771	.0000	-1.3360	-.7776
3.8571	-1.0916	.1535	-7.1119	.0000	-1.3948	-.7884
4.0476	-1.1264	.1662	-6.7759	.0000	-1.4547	-.7980
4.2381	-1.1611	.1794	-6.4707	.0000	-1.5156	-.8067
4.4286	-1.1959	.1930	-6.1954	.0000	-1.5772	-.8146
4.6190	-1.2307	.2069	-5.9476	.0000	-1.6394	-.8219
4.8095	-1.2655	.2211	-5.7247	.0000	-1.7021	-.8288

5.0000 -1.3002 .2354 -5.5238 .0000 -1.7652 -.8353

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/

PDvid ETPVvid KIIOvid .

BEGIN DATA.

3.2380 2.0000 3.2436

3.8750 2.0000 2.7642

4.6000 2.0000 2.2187

3.2380 2.0000 3.2436

3.8750 2.0000 2.7642

4.6000 2.0000 2.2187

3.2380 4.0000 3.3615

3.8750 4.0000 2.6496

4.6000 4.0000 1.8393

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

PDvid WITH KIIOvid BY ETPVvid .

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

PDvid KIIOvid

PDvid 1.0000 .0000

KIIOvid .0000 1.0000

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

Direct effect of X on Y

Effect se t p LLCI ULCI

-.0967 .0947 -1.0214 .3087 -.2837 .0903

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

OTPVid -> PDvid -> KIIOvid

ETVPvid Effect BootSE BootLLCI BootULCI

2.0000 -.3155 .0789 -.4804 -.1746

2.0000 -.3155 .0789 -.4804 -.1746

4.0000 -.4686 .1178 -.7208 -.2599

Index of moderated mediation:

Index BootSE BootLLCI BootULCI

ETVPvid -.0766 .0437 -.1734 -.0018

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1 Effect2 Contrast BootSE BootLLCI BootULCI

-.3155 -.3155 .0000 .0000 .0000 .0000

-.4686 -.3155 -.1531 .0874 -.3468 -.0037

-.4686 -.3155 -.1531 .0874 -.3468 -.0037

***** 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 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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

6 regresija

Model : 7

Y : KIIOvid

X : OTPvid

M : PDvid

W : ITVPvid

Sample
Size: 160

OUTCOME VARIABLE:

PDvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4864	.2366	.3160	16.1140	3.0000	156.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.8981	.9184	4.2446	.0000	2.0840	5.7121
OTPVid	-.0107	.2709	-.0397	.9684	-.5459	.5244
ITVPvid	-.5443	.2622	-2.0762	.0395	-1.0622	-.0265
Int_1	.1360	.0732	1.8567	.0652	-.0087	.2807

Product terms key:

Int_1 : OTPVid x ITVPvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPVid	ITVPvid	Int_1
constant	.8434	-.2442	-.2283	.0647
OTPVid	-.2442	.0734	.0647	-.0191
ITVPvid	-.2283	.0647	.0687	-.0188
Int_1	.0647	-.0191	-.0188	.0054

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

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0169	3.4474	1.0000	156.0000	.0652

Focal predict: OTPVid (X)

Mod var: ITVPvid (W)

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

ITVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0000	.2613	.1366	1.9132	.0576	-.0085	.5310
4.0000	.5333	.0826	6.4538	.0000	.3700	.6965
4.5000	.6013	.1029	5.8458	.0000	.3981	.8044

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
2.0331	20.6250	79.3750

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ITVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.1253	.2016	.6212	.5354	-.2730	.5235
1.2000	.1525	.1881	.8104	.4190	-.2192	.5241
1.4000	.1797	.1748	1.0276	.3057	-.1657	.5250
1.6000	.2069	.1617	1.2789	.2028	-.1126	.5263
1.8000	.2341	.1490	1.5712	.1182	-.0602	.5283
2.0000	.2613	.1366	1.9132	.0576	-.0085	.5310
2.0331	.2658	.1345	1.9753	.0500	.0000	.5315
2.2000	.2885	.1246	2.3144	.0219	.0423	.5346
2.4000	.3157	.1134	2.7847	.0060	.0917	.5396
2.6000	.3429	.1029	3.3310	.0011	.1395	.5462
2.8000	.3701	.0936	3.9519	.0001	.1851	.5550
3.0000	.3973	.0859	4.6268	.0000	.2277	.5668
3.2000	.4245	.0800	5.3038	.0000	.2664	.5825
3.4000	.4517	.0766	5.8969	.0000	.3004	.6029
3.6000	.4789	.0759	6.3109	.0000	.3290	.6287
3.8000	.5061	.0780	6.4913	.0000	.3521	.6600
4.0000	.5333	.0826	6.4538	.0000	.3700	.6965
4.2000	.5605	.0895	6.2638	.0000	.3837	.7372
4.4000	.5877	.0980	5.9935	.0000	.3940	.7813
4.6000	.6149	.1079	5.6963	.0000	.4016	.8281
4.8000	.6421	.1188	5.4038	.0000	.4074	.8767
5.0000	.6692	.1304	5.1310	.0000	.4116	.9269

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/

OTPVid ITVPvid PDvid .

BEGIN DATA.

```

3.2000  2.0000  3.6455
4.0000  2.0000  3.8545
4.7000  2.0000  4.0373
3.2000  4.0000  3.4272
4.0000  4.0000  3.8538
4.7000  4.0000  4.2271
3.2000  4.5000  3.3727
4.0000  4.5000  3.8537
4.7000  4.5000  4.2746

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
OTPvid WITH PDvid BY ITVPvid .

*****

OUTCOME VARIABLE:
KIIOvid

Model Summary

R      R-sq    MSE      F      df1      df2      p
.6382  .4073    .4464   53.9470   2.0000  157.0000  .0000

Model

      coeff    se      t      p    LLCI    ULCI
constant  6.2215   .3645   17.0666   .0000   5.5015   6.9416
OTPvid    -.0718   .0854   -.8412    .4015  -.2404   .0968
PDvid     -.8246   .0936   -8.8061   .0000  -1.0095  -.6396

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant  OTPvid  PDvid
constant   .1329   -.0142   -.0195
OTPvid     -.0142   .0073    -.0037
PDvid      -.0195   -.0037   .0088

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
3.0552   1.0000  156.0000   .0824

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

      PDvid  KIIOvid
PDvid   1.0000   .0092
KIIOvid .0092   1.0000

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

Direct effect of X on Y
      Effect    se      t      p    LLCI    ULCI
-.0718   .0854   -.8412   .4015  -.2404   .0968

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
OTPvid -> PDvid -> KIIOvid

      ITVPvid  Effect  BootSE  BootLLCI  BootULCI
2.0000   -.2154   .1561   -.5166   .0904
4.0000   -.4397   .1014   -.6719   -.2661
4.5000   -.4958   .1324   -.7998   -.2742

Index of moderated mediation:
      Index  BootSE  BootLLCI  BootULCI
ITVPvid   -.1121   .0929   -.3098   .0562

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)
      Effect1  Effect2  Contrast  BootSE  BootLLCI  BootULCI
-.4397   -.2154   -.2243   .1858   -.6195   .1125
-.4958   -.2154   -.2804   .2322   -.7744   .1406
-.4958   -.4397   -.0561   .0464   -.1549   .0281

***** 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 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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

7 regresija

Model : 7

Y : KIOvid

X : OTPvid

M : PDvid

W : ETVPvid

Sample

Size: 160

OUTCOME VARIABLE:

PDvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4885	.2387	.3152	16.3014	3.0000	156.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.6318	.7465	.8463	.3987	-.8428	2.1064
OTPvid	.7992	.1911	4.1832	.0000	.4218	1.1766
ETVPvid	.5114	.2401	2.1304	.0347	.0372	.9856
Int_1	-.1243	.0658	-1.8899	.0606	-.2541	.0056

Product terms key:

Int_1 : OTPvid x ETVPvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPvid	ETVPvid	Int_1
constant	.5573	-.1404	-.1666	.0433
OTPvid	-.1404	.0365	.0432	-.0117
ETVPvid	-.1666	.0432	.0576	-.0155
Int_1	.0433	-.0117	-.0155	.0043

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

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0174	3.5716	1.0000	156.0000	.0606

Focal predict: OTPvid (X)

Mod var: ETVPvid (W)

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

ETVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0000	.5507	.0847	6.5053	.0000	.3835	.7179
2.0000	.5507	.0847	6.5053	.0000	.3835	.7179
4.0000	.3022	.1114	2.7115	.0074	.0820	.5223

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4.3583	94.3750	5.6250

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ETVPvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.6749	.1323	5.1006	.0000	.4136	.9363
1.2000	.6501	.1214	5.3528	.0000	.4102	.8900
1.4000	.6252	.1111	5.6296	.0000	.4059	.8446
1.6000	.6004	.1013	5.9256	.0000	.4002	.8005
1.8000	.5755	.0924	6.2268	.0000	.3930	.7581
2.0000	.5507	.0847	6.5053	.0000	.3835	.7179
2.2000	.5258	.0783	6.7135	.0000	.3711	.6805
2.4000	.5010	.0738	6.7865	.0000	.3552	.6468
2.6000	.4761	.0715	6.6607	.0000	.3349	.6173
2.8000	.4513	.0715	6.3091	.0000	.3100	.5926
3.0000	.4264	.0739	5.7665	.0000	.2804	.5725
3.2000	.4016	.0785	5.1138	.0000	.2465	.5567
3.4000	.3767	.0849	4.4364	.0000	.2090	.5444

3.6000	.3519	.0927	3.7941	.0002	.1687	.5350
3.8000	.3270	.1017	3.2165	.0016	.1262	.5278
4.0000	.3022	.1114	2.7115	.0074	.0820	.5223
4.2000	.2773	.1218	2.2759	.0242	.0366	.5180
4.3583	.2576	.1304	1.9753	.0500	.0000	.5153
4.4000	.2524	.1327	1.9019	.0590	-.0097	.5146
4.6000	.2276	.1440	1.5805	.1160	-.0569	.5120
4.8000	.2027	.1556	1.3032	.1944	-.1046	.5100
5.0000	.1779	.1674	1.0628	.2895	-.1527	.5085

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/
  OTPvid  ETVPvid  PDvid  .
BEGIN DATA.
  3.2000  2.0000  3.4168
  4.0000  2.0000  3.8573
  4.7000  2.0000  4.2428
  3.2000  2.0000  3.4168
  4.0000  2.0000  3.8573
  4.7000  2.0000  4.2428
  3.2000  4.0000  3.6443
  4.0000  4.0000  3.8860
  4.7000  4.0000  4.0975
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  OTPvid WITH PDvid BY ETVPvid .
```

OUTCOME VARIABLE:

KIIOvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6382	.4073	.4464	53.9470	2.0000	157.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6.2215	.3645	17.0666	.0000	5.5015	6.9416
OTPvid	-.0718	.0854	-.8412	.4015	-.2404	.0968
PDvid	-.8246	.0936	-8.8061	.0000	-1.0095	-.6396

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	OTPvid	PDvid
constant	.1329	-.0142	-.0195
OTPvid	-.0142	.0073	-.0037
PDvid	-.0195	-.0037	.0088

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
3.0552	1.0000	156.0000	.0824

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

	PDvid	KIIOvid
PDvid	1.0000	.0105
KIIOvid	.0105	1.0000

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.0718	.0854	-.8412	.4015	-.2404	.0968

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

OTPvid -> PDvid -> KIIOvid

ETVPvid	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.0000	-.4541	.1044	-.6767	-.2749
2.0000	-.4541	.1044	-.6767	-.2749
4.0000	-.2491	.1330	-.4941	.0230

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ETVPvid	.1025	.0834	-.0363	.2872

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-.4541	-.4541	.0000	.0000	.0000	.0000
-.2491	-.4541	.2049	.1668	-.0725	.5743
-.2491	-.4541	.2049	.1668	-.0725	.5743

***** 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 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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