



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Aistė Stanislavičiūtė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vidinio prekės ženklo raiškos poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui ir moderuojant asmens – organizacijos atitikimui	The impact of Internal Branding on Employee Commitment to Organisation through the mediation of Internal Employer Brand and the moderation of Person-Organisation Fit
--	--

Darbo vadovė **Prof. Dr. Greta Drūteikienė**

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
SĄVOKŲ PAAIŠKINIMAI	6
ĮVADAS	8
1. TEORINIAI VIDINIO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMO, VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ASMENS - ORGANIZACIJOS ATITIKIMO ASPEKTAI.....	11
1.1 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	11
1.1.1 Darbdavio prekės ženklo patrauklumo samprata, sąsaja su organizacijos įvaizdžiu ir skirstymas	11
1.1.2 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo reikšmė organizacijoje	15
1.2 Vidinio prekės ženklo raiška	18
1.2.1 Vidinio prekės ženklo raiškos samprata ir atributai	18
1.2.2 Vidinio prekės ženklo raiškos reikšmė organizacijai	21
1.3 Įsipareigojimas organizacijai	23
1.3.1 Įsipareigojimo organizacijai samprata ir atributai	23
1.3.2 Įsipareigojimo organizacijai reikšmė.....	26
1.4 Asmens – organizacijos atitikimas	27
1.4.1 Asmens – organizacijos atitikimo samprata ir atributai	27
1.4.2 Asmens – organizacijos atitikimo reikšmė organizacijoje	28
1.5 Ryšių tarp vidinio prekės ženklo raiškos, įsipareigojimo organizacijai, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens - organizacijos atitikimo aptarimas	30
2. EMPIRINĖ VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS, VIDINIO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMO, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, IR ASMENS - ORGANIZACIJOS ATITIKIMO RYŠIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1 Pirmojo tyrimo etapo konceptualusis tyrimo modelis, tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	38
2.2 Antrojo tyrimo etapo adaptuotas tyrimo modelis, pakoreguotas tyrimo tikslas, papildyti uždaviniai ir hipotezės	42
2.3 Tyrimo pobūdis, metodas, instrumentas, konstruktai ir jų pagrindimas	44
2.4 Tyrimo imtis ir duomenų analizės metodai	47
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	49
3.1 Tyrimo respondentų socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas.....	49
3.2 Duomenų aprašomoji statistika ir statistinis vertinimas	51
3.3 Demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingo poveikio kintamiesiems analizė..	54
3.4 Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizės rezultatai	57

3.5 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo medijuojančio ir asmens – organizacijos atitikimo moderuojančio poveikio analizė	60
3.6 Tyrimo apibendrinimas.....	65
3.7 Adaptuoto tyrimo modelio statistinė analizė	68
3.8 Adaptuoto tyrimo modelio statistinės analizės apibendrinimas	76
3.9 Diskusija	79
IŠVADOS	82
PASIŪLYMAI.....	85
LITERATŪROS ŠALTINIAI	87
SANTRAUKA.....	100
SUMMARY	102
PRIEDAI.....	104
1 priedas. Konstruktyvūs teiginiai	104
2 priedas. Tyrimo anketa	107
3 priedas. SPSS statistinė analizė	114
3.1 Cronbach alfa.....	114
3.2 Normalumo histogramos	115
3.3 Independent T Test	116
3.4 Koreliacija tarp kintamųjų	117
3.5 Medijuotos moderacijos analizė su emociniu įsipareigojimu.....	117
4. SMART PLS statistinė analizė	120
4.1 Adaptuoto modelio grafinis vaizdavimas SMART PLS programine įranga.....	120
4.2 Konstruktyvinių teiginių svoriai ir VIF reikšmės	121
4.3 Bendrieji netiesioginiai ryšiai	123

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbdavio prekės ženklo patrauklumo (išorinio ir vidinio) dedamųjų skirstymas pagal dimensijas	14
2 lentelė. Vidinio prekės ženklo raiškos charakteristikos	20
3 lentelė. Asmens – Organizacijos atitikmens reikšmė organizacijoje	29
4 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimo lentelė	45
5 lentelė. Respondentų charakteristikos	49
6 lentelė. Amžiaus vidurkis	50
7 lentelė. Konstrukty ir jų atskirų latentinių veiksnių aprašomoji statistika	51
8 lentelė. Konstrukty ir jų atskirų latentinių veiksnių normalumo testų vertinimas	53
9 lentelė. Responentų rezultatų palyginimas pagal tai, ar turi pavaldinių, ar neturi pavaldinių ..	54
10 lentelė. Kintamųjų koreliacija pagal amžių	56
11 lentelė. Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens – organizacijos atitikimo regresinės analizės modelis paaiškinantis emocinį įsipareigojimą	57
12 lentelė. Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo atskirų latentinių veiksnių ir asmens – organizacijos atitikimo regresinės analizės modelis paaiškinantis emocinį įsipareigojimą	58
13 lentelė. Vidinio prekės ženklo raiškos regresinės analizės modelis paaiškinantis vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą	59
14 lentelė. Asmens – organizacijos regresinės analizės modelis paaiškinantis normatyvų įsipareigojimą.....	60
15 lentelė. Moderatoriaus analizės išklotinė, kai Y = normatyvinis įsipareigojimas.....	61
16 lentelė. Netiesioginio efekto išklotinė: vidinė prekės ženklo raiška → darbo - gyvenimo balansas → normatyvinis įsipareigojimas	62
17 lentelė. Moderatoriaus analizės išklotinė, kai Y = emocinis įsipareigojimas	63
18 lentelė. Netiesioginio efekto išklotinė: vidinė prekės ženklo raiška → vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas → emocinis įsipareigojimas	64
19 lentelė. Tyrimo hipotezės ir jų rezultatai	66
20 lentelė. Konstrukty Cronbach alfa, sudėtinio patikimumo rodikliai ir vidutinės išgautos dispersijos reikšmės	70
21 lentelė. Saturuoto ir įverčio modelių bei R2 ir Q2 reikšmės	71
22 lentelė. Fornell-Larcker kriterijų matrica	71
23 lentelė. Heterotrait-Monotrait santykio (HTMT) rodiklio reikšmės	72
24 lentelė. Tiesioginių ryšių tarp kintamųjų rodiklių reikšmės.....	73

25 lentelė. Specifiniai netiesioginiai ryšiai.....	75
26 lentelė. Adaptuoto tyrimo modelio hipotezės ir jų rezultatai	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbdavio prekės ženklo patrauklumo piramidė iš darbuotojo perspektyvos	16
2 paveikslas. Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo nauda organizacijai žmogiškųjų išteklių srityje.....	17
3 paveikslas. Trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelis.....	25
4 paveikslas. Ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai pagrindžiantis modelis.....	31
5 paveikslas. Vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai modelis	33
6 paveikslas. Konceptualusis tyrimo modelis	41
7 paveikslas. Adaptuotas tyrimo modelis	43
8 paveikslas. Moderacinio ryšio grafikas: darbo – gyvenimo balansas ir normatyvinis įsipareigojimas	62

SĄVOKŲ PAAIŠKINIMAI

Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (*angl. internal employer brand**)** – unikali „darbo patirts“, atsižvelgiant į materialinių ir nematerialinių atlygio savybių visumą bei naudą, kurią organizacija siūlo savo darbuotojams (Edwards, 2010). Kaip teigė, Maxwell ir Knox (2009), norimą darbdavio prekės ženklo naudą galima pasiekti tik tuo atveju, jei esami darbuotojai jį laiko patraukliu.

Išorinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (*angl. external employer brand*****- apima „įmonės įvaizdį, kurį mato jos darbuotojai ir potencialūs samdomi darbuotojai (Edwards, 2010). Išorinis darbdavio prekės ženklas pristato organizaciją, kaip puikią vietą dirbti (Tanwar ir Prasad, 2016), o naudų ir organizacijos vertybių bei ypatybių pristatymas padeda paaiškinti darbdavio prekės ženklo patrauklumą (Edwards, 2010).

Vidinis darbdavio prekės ženklas (*angl. internal employer brand*) – funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias teikia organizacija, visuma (Ambler ir Barrow, 1996).

Vidinio prekės ženklo raiška (*angl. internal branding*) - sistemingai suplanuotas elgesio valdymas, bendravimas ir simbolika, kurią organizacija naudoja siekdama palankios ir teigiamos reputacijos su tikslinėmis organizacijos auditorijomis (Einwiller ir Will, 2002). Užuo sutelkus dėmesį tik į tai, kokius atlygius ir patirtį organizacija suteikia, pabrėžiami įmonės įvaizdžio valdymo aspektai (pvz. informavimas apie įmonės vertybes ir pagrindinius principus), stiprinant identitetą ir skatinant tam tikrą prekės ženklo įvaizdį (Edwards, 2010).

Vidinė komunikacija (*angl. internal communication*) – tai strateginių santykių ir sąveikos valdymas, turintis poveikį organizacijos veiksmingumui ir informacijos sklaidai visais lygmenimis (Verghese, 2017). Vidinės komunikacijos kanalai, tokie kaip - susirinkimai, metinės ataskaitos aptarimai, vidaus žurnalai, specialūs renginiai ir bendravimas akis į akį, padeda organizacijoms sukurti stiprų organizacijos darbdavio prekės ženklo įvaizdį tarp darbuotojų. (Herstein ir kt., 2008).

Išorinio prekės ženklo raiška (*angl. external branding*) – tai specialistams, studentams, absolventams ir kitoms suinteresuotosioms šalims skirti veiksmai, siekiant didinti matomumą tikslinėse talentų rinkose, kuriant kompleksinį požiūrį apie įmonės kultūrą, atlyginimų ir išmokų praktiką ir karjeros galimybes bei išaiškinant, kodėl tai yra puiki įmonė, kurioje verta dirbti (Stuss ir Herdan, 2017).

Įsipareigojimas organizacijai (*angl. commitment to organisation*) – tai darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija, įskaitant lojalumą, susitapatinimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis bei pasirengimą prisidėti prie organizacijos sėkmės (Allen ir Meyer, 1996). Išskiriamos trys įsipareigojimo organizacijai rūšys: emocinis, tęstinis ir normatyvinis.

Emocinis įsipareigojimas organizacijai (*angl. affective commitment to organisation*) - apima darbuotojų jausmus darbovietėje ir paaiškina, ar darbuotojas jaučiasi laimingas organizacijoje, taip pat, ar įsijaučia į organizacijos problemas, ar jaučia priklausymo organizacijai jausmą ir kt. (Fernandez-Lores ir kt., 2016).

Tęstinis įsipareigojimas organizacijai (*angl. continuance commitment to organisation*) - laikomas priešingybe emociniam įsipareigojimui, susiformuojantis darbuotojui įvertinus, kokios didelės išlaidos ir praradimai (darbo užmokestis, mokymosi galimybės, sunkumai ieškant naujo darbo ir panašios problemos) atsirastų pasitraukus iš organizacijos (Čakia, Asfuroglu ir Erbas, 2015).

Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai (*angl. normative commitment to organisation*) – ši įsipareigojimo organizacijai rūšis atspindi darbuotojo suvokiamą pareigą likti ir tarsi atsilyginti organizacijai (Meyer, Stanley, Herscovitch ir Topolnytsky, 2002; Wasti ir Can, 2008).

Asmens - organizacijos atitikimas (*angl. person – organisation fit*) - tai individo vertybių suderinamumo laipsnis tarp žmogaus ir organizacijos, kurioje jis dirba, kai bent vienas subjektas suteikia tai, ko reikia kitiems, arba jie turi panašias pagrindines vertybes (Matanda ir Ndubisi (2013).

*kai kurių mokslinių straipsnių autoriai, konstruktui apibūdinti, naudoja terminą - *angl. internal employer brand attractiveness*

**šiam magistro darbe šis terminas naudojamas kontekste, kuomet literatūros šaltiniai apibūdina vidinio darbdavio prekės ženklo savybių visumą ir poveikį darbuotojų požiūriui į darbdavį

***šiam magistro darbe šis terminas naudojamas kontekste, kuomet literatūros šaltiniai apibūdina išorinio darbdavio prekės ženklo savybių visumą ir poveikį potencialių darbuotojų požiūriui į potencialų darbdavį

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Organizacijoms, šiais laikais, talentingiausių darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas darosi labai svarbiu veiksniu bendrai verslo sėkmei bei išlikimui rinkoje (Van Hoyer, Bas, Cromheecke ir Lievens, 2013). Konkurencingoje darbo aplinkoje, du minėti faktoriai įgija vis didesnę reikšmę, kadangi rinkoje jaučiamas talentingų darbuotojų trūkumas. Tam, kad geras specialistas pasirinktų organizaciją savo darbdaviu, svarbu, kokią įvaizdį pastaroji iškomunikuoja potencialiems darbuotojams, o tam, kad išlaikytų esamus, svarbu, kokią įvaizdį perteikia organizacijos viduje. Pastarojo – vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, ir bus nagrinėjamas tolimesniuose šio darbo etapuose. Pasak Onur, Çelik Yetim, Guven, Gözen, Ozilhan Ozbey ir Degirmen (2024), patrauklus darbdavio prekės ženklas ir veiklos skatinančios darbuotojus įsipareigoti organizacijai, padeda išlaikyti darbuotojus ilgesnį laiką, o arši konkurencija tarp įvairių pramonės šakų priverčia organizacijas išsiskirti iš konkurentų, suteikiant savo darbuotojams tam tikrus naudos paketus (Tanwar ir Prasad, 2017). Todėl didelę svarbą įgija ir vidinio prekės ženklo raiška, kuri gali turėti ryškų poveikį, kalbant apie esamų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pasak Tkalac Verčič ir Špoljarić (2023), pasitenkinimas vidinio prekės ženklo raiška ir ypatingai viena iš jos variacijų - vidine komunikacija, atspindi, kiek darbuotojai jaučiasi gerbiami, ar su jais elgiamasi teisingai, ir kaip sklandžiai veikia organizacija. Darbuotojas, kuris yra emocingai įsipareigojęs darbdavio prekės ženklui, greičiausiai bus patenkintas, o tas pasitenkinimas gali sukelti emocinį prisirišimą (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ir Blasco, 2016). Tai yra viena iš didžiausių darbdavio siekiamybių – išlaikyti lojalų, įsipareigojusį ir talentingą darbuotoją organizacijoje. Šiame darbe toliau bus atlikta gilesnė šios temos analizė.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis atskleidžia, kad yra atlikta palyginus nedaug tyrimų šia tema, dėl sąlyginai gana naujo termino - vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas. Atlikus literatūros analizę, pastebėta, kad daugelis mokslininkų atlikdami tyrimus dažnai neišskiria vidinio ir išorinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, o vadina jį bendrinio - darbdavio prekės ženklo patrauklumu. Kadangi gilesnė prasmė ir perspektyva, iš kurios nagrinėjamas šis aspektas moksliniuose straipsniuose, pasimato tik išanalizavus straipsnio kontekstą, iš pirmo žvilgsnio ne visada aišku, ar autoriai nagrinėja bendrą darbdavio prekės ženklo patrauklumą ar vieną iš dviejų galimų pastarojo perspektyvų. Panaši tendencija pastebima ir su terminu vidinio prekės ženklo raiška. Saini, Lievens ir Srivastava (2022) savo straipsnyje nagrinėja daugelį metų terminologijos, susijusios su šia pavadinimų kaita ir pastebi, kad vidinio prekės ženklo raiška, tokia, kokią mes suprantame šiandien, straipsniuose pradėta naudoti po Saleem ir Iglesias (2016) moksliniame

darbe išdėstyto skirstymo ir kitų naujesnių straipsnių. Tad sunku nustatyti ar ištyrimo lygis, susijęs su šiais veiksniais yra gilus, nes pastarųjų pavadinimų evoliucija vyksta labai sparčiai.

Kalbant apie įsipareigojimą organizacijai bei asmens – organizacijos atitikimą, atlikus analizę, matoma, jog šie veiksniai tiriami jau seniai, pradedant klasikais Meyer ir Allen (1996), tad jų ištyrimo lygis yra platus ir gilus.

Konkrečiai, darbo temai analogiškų tyrimų, vertinančių ryšius tarp visų anksčiau minėtų atributų, atlikta palyginus mažai, tačiau panašią tematiką analizuojančių (pvz.: Azhar, Rehman, Majeed ir Bano (2024); Anwer, Hussain ir Abbas (2020)), šiais laikais atsiranda vis daugiau. Egzistuoja nemažai tyrimų apie išorinio darbdavio prekės ženklo įtaką talentų pritraukimui, tačiau vidinio prekės ženklo aspektai dažnai lieka mažiau nagrinėjami. Trūksta įžvalgų apie tai, kaip vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas bei jo dimensijos veikia darbuotojų emocijas, įsitraukimą ar lojalumą bei kokį vaidmenį jis atlieka, kaip mediatorius tarp įvairių organizacijos valdymo praktikų.

Darbo naujumas. Ankstesni tokio pobūdžio tyrimai parodė, kad vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo stiprinimas didina įsipareigojimą organizacijai ir, kad asmens – organizacijos atitikimas tiesiogiai susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai. Tačiau šio magistro darbo tyrimo rezultatai papildė šią tyrimų sritį naujomis įžvalgomis apie tai, kaip stipriai vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas gali medijuoti ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir tam tikrų įsipareigojimo organizacijai rūšių. Taip pat, mokslinėje literatūroje pasigendama empiriškai pagrįstų tyrimų, kuriuose asmens – organizacijos atitikimas moderuotų ryšius tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ar tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai. Taigi, tokio tyrimo įnašas į mokslą bus jaučiamas, dėl aktualumo šių dienų darbo rinkoje. Gauti nauji rezultatai nurodys kryptį žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, kaip spręsti darbe keliamos problemos iššūkius. Tikėtina, kad toks tyrimas paskatins giliau nagrinėti vidinio prekės ženklo raiškos sąsajas su atskiromis įsipareigojimo organizacijai rūšimis bei šio tyrimo rezultatai padidins šiuo metu nepakankamai suvokiamą vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens – organizacijos vertybių suderinanumo reikšmę organizacijoms.

Darbo problema. Išsiaiškinti, kokią reikšmę vidinio prekės ženklo raiška turi darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui bei moderuojant asmens – organizacijos atitikimui?

Darbo tikslas. Teoriškai ir empiriškai pagrįsti vidinio prekės ženklo raiškos reikšmę darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui ir moderuojant asmens – organizacijos atitikimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti teorinius vidinio prekės ženklo raiškos, įsipareigojimo organizacijai, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo bei asmens – organizacijos atitikimo aspektus bei ryšius tarp jų.
2. Atlikus anketinę respondentų apklausą, išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina vidinio prekės ženklo raišką, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, asmens – organizacijos atitikimą ir įsipareigojimą organizacijai.
3. Nustatyti ar vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai.
4. Nustatyti ar asmens – organizacijos atitikimas moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai bei tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai.

Darbo metodai:

- Sisteminė palyginamoji mokslinės literatūros ir antrinių šaltinių analizė;
- Kiekybinis tyrimas, instrumentas - internetinė struktūrizuota anketinė apklausa.

Darbo struktūra:

- Pirmajame darbo skyriuje pateikiama teorinė vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, įsipareigojimo organizacijai, vidinio prekės ženklo raiškos bei asmens – organizacijos atitikimo aspektų bei ryšių tarp jų, analizė. Jos tikslas teoriškai pagrįsti darbo tyrime naudojamus kintamuosius ir jų sąveiką.
- Antrajame darbo skyriuje aprašoma tyrimo metodologinė dalis. Ji apima tyrimo tikslo bei uždavinių ir hipotezių iškėlimą. Taip pat, joje pateikiami konceptualusis ir adaptuotas tyrimo modeliai bei konstrukto pagrindimas, pristatomas tyrimo pobūdis, metodas, instrumentas, tyrimo imties pagrindimas bei duomenų analizės metodai.
- Trečiajame darbo skyriuje pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Ji apima socialinių - demografinių charakteristikų aprašymą, duomenų aprašomąją statistiką ir jų statistinį vertinimą, demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingo poveikio kintamiesiems analizę, ryšių tarp modelio kintamųjų regresinę analizę, taip pat, papildomą adaptuoto modelio testavimą ir jo statistinės duomenų analizės aprašymą bei rezultatų apibendrinimą ir diskusiją.
- Tolimesnėje darbo dalyje pateikiamos šio magistro darbo išvados bei siūlymai.

1. TEORINIAI VIDINIO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMO, VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ASMENS - ORGANIZACIJOS ATITIKIMO ASPEKTAI

Šiame skyriuje bus aptarti vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, vidinio prekės ženklo raiškos, įsipareigojimo organizacijai, ir asmens - organizacijos atitikimo aspektai teoriniuose mokslo šaltiniuose. Pateikta susistemizuota savybių bei esminių faktų analizė ir ryšių tarp nagrinėjamų atributų sąsajos.

1.1 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas

Šiame poskyryje bus aptarta darbdavio prekės ženklo patrauklumo samprata ir skirstymas pagal rūšį bei atitinkamai, kiekvienai rūšiai būdingus atributus. Taip pat, bus pateikta darbdavio prekės ženklo patrauklumo sąsaja su bendru organizacijos įvaizdžiu.

1.1.1 Darbdavio prekės ženklo patrauklumo samprata, sąsaja su organizacijos įvaizdžiu ir skirstymas

Organizacijos įvaizdis gali būti suprantamas ir interpretuojamas įvairiais aspektais. Daugialypį organizacijos įvaizdį lemia tai, kad įvairios grupės (pavyzdžiui: suinteresuotosios šalys, rinkėjai ar įmonės auditorija) turi skirtingas tos pačios organizacijos įvaizdžio dedamąsias (Lievens ir Slaughter, 2016). Pasak autorių, kiekvieną iš jų reiktų atskirai suvokti, ir suprasti pastarųjų svarbą organizacijai. Viena iš tokių bendro organizacijos įvaizdžio dedamųjų yra ir organizacijos, kaip darbdavio prekės ženklo patrauklumo vaidmuo, kuris ir bus giliau nagrinėjamas šiame darbe.

Šiais laikais, tinkamo darbdavio prekės ženklo patrauklumo plėtojimas daro teigiamą įtaką bendram prekės ženklo įvaizdžiui ir reputacijai, todėl įmonės tam skiria nemažą dalį savo finansinių bei laiko išteklių, kadangi tai teigiamai veikia klientų suvokimą organizacijos atžvilgiu (Foroudi ir Foroudi, 2021). Pasak autoriaus, susikurti ir išlaikyti gerą reputaciją, užtrunka žymiai daugiau laiko, nei susikurti gerą įvaizdį. Teigiamo organizacijos reputacija susideda tarsi iš mažesnių vaizdinių, atspindinčių įmonės veiklą ir priklauso nuo santykio tarp organizacijos ir suinteresuotųjų. Vaizdiniais galime vadinti įspūdžius, įsitikinimus, idėjas arba jausmus, bei jų sąveiką – t.y. ką visuomenė apibūdina, prisimena ir susieja su organizacija. Pastaraisiais gali būti

– vartotojai, darbuotojai, investuotojai, tiekėjai ir bendrai - visuomenė. Taigi, apibendrinus šių mokslininkų nuomonę, galima laikyti, kad reputacija yra svarbi ilgalaikėje perspektyvoje, o tuo tarpu įvaizdis daugiau momentinis trumpalaikis atributas, kurio dedamosios gali daryti įtaką galutinei reputacijai. Kadangi darbdavio prekės ženklo patrauklumas prisideda prie teigiamo įvaizdžio ir reputacijos kūrimo, suprantama, kodėl organizacijos skiria daug dėmesio šiam atributui.

Özcan ir Elçi (2020) tvirtina, kad pastaraisiais metais akademiniam bei verslo pasaulyje didėja ir įmonių socialinės atsakomybės svarba. Manoma, kad organizacijos gebėjimas būti socialiai atsakinga ir mokėjimas tinkamai tai iškomunikuoti, turi didelę reikšmę ir potencialiems bei esamiems darbuotojams. Pasak autorių, naujausi tyrimai parodė, kad darbuotojų požiūris ir suvokimas apie įmonių socialinę veiklą yra labai naudingi, ir kuomet, darbuotojai daugiau įsitraukia į organizacijos kultūrinę veiklą, jie turi daugiau realios informacijos apie savo organizaciją nei kitos suinteresuotosios šalys. Jų atlikto tyrimo rezultatai, parodė teigiamą ryšį tarp organizacijos socialinės atsakomybės ir darbdavio prekės ženklo patrauklumo. Visgi galima pritarti, kad tai yra dar vienas iš daugelio veiksnių, kurie kuria organizacijos darbdavio prekės ženklo įvaizdį bei reputaciją, tiek išoriniu, tiek vidiniu atžvilgiu.

Shrivastava ir Virendranath (2023) savo straipsnyje teigia, kad ir talentų valdymas šiuolaikiniame pasaulyje, taip pat, yra svarbi sėkmės priemonė organizacijoms. Tam, kad pritrauktų trūkstantus talentus, organizacijos turi plėtoti mokymosi kultūrą, atsižvelgiant į didelę svarbą keliančius veiksnius organizacijose. Žinoma, jog nemažą reikšmę jau įgijo organizacijų pastangos valdyti talentus, pasitelkiant darbdavio prekės ženklo patrauklumo bei geriausios vietos dirbti konceptus. Pagal autorius, darbdavio prekės ženklo patrauklumo plėtojimas padeda kurti reputaciją apie organizaciją, kurioje yra gera dirbti, ko pasekoje esami darbuotojai skleidžia šią žinią klientams ir kitoms suinteresuotoms pusėms. Be to, išnagrinėjus autorių nuomonę, matoma, jog darbdavio prekės ženklo patrauklumas gali būti suvokiamas ir kaip išorinis veiksnys, susijęs su darbdaviu, ir, taip pat, gilesniu lygmeniu, kaip vidinis veiksnys, susijęs su esamais organizacijos darbuotojais.

Lievens ir Slaughter (2016), savo straipsnyje apžvelgia skirtingas sąvokų ir jų reikšmių, susijusių su darbdavio įvaizdžiu variacijas. Autoriai taip pat pabrėžia, jog, pirmiausia derėtų skirti **išorinį** ir **vidinį** darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Išorinį galima susieti su - ne organizacijos dalimi esančio asmens, suvokimu apie organizaciją, kaip darbdavį. Tuo tarpu, vidinis darbdavio prekės ženklo patrauklumas, atspindi įmonės identitetą ir tai, kaip patys organizacijos darbuotojai mato savo darbdavį.

De Stobbeleir ir kt. (2018) savo moksliniame darbe išskiria tris skirtingas darbdavio prekės ženklo patrauklumo perspektyvas: išorinę (pašalinių žmonių suvokimas), vidinę (darbuotojų

suvokimas) ir interpretuoto įvaizdžio perspektyvą (darbuotojų suvokimą apie pašalinių žmonių nuomonę). Berthon, Ewing ir Hah (2005) išskiria šiuos išorinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo atributus: **susidomėjimo vertė** (*angl. interest value*) - t. y. įdomios aplinkos suvokimas, menas, naujos darbo praktikos, darbuotojų kūrybiškumas ir kt., **socialinė vertė** (*angl. social value*) - t. y. suvokimas apie smagią, laimingą darbo aplinką, gerus kolegiškus santykius, gerą darbo atmosferą ir kt., **ekonominė vertė** (*angl. economic value*) - t. y. supratimas apie didesnę nei vidutinį atlyginimą ir atlygio priedus; saugumo, dėl darbo vietos jausmą, paaukštinimo galimybes ir kt., **vystymosi vertė** (*angl. development value*) - t. y. suvokimas apie karjerą gerinančią patirtį, pripažinimą, savivertės jausmą ir kt., **pritaikymo vertė** (*angl. application value*) - t. y. suvokimas apie galimybes pritaikyti įgytas žinias, mokyti kitus ir kt., bei Roy (2008) išskiriami: **etinė vertė** (*angl. ethical value*) - t. y., kiek asmuo suvokia darbdavį kaip etišką, turintį aiškią kultūrą, **psichologinė vertė** (*angl. psychological value*) – t. y. kiek asmuo suvokia įvertinimą, pripažinimą, pasitikėjimą savimi ir **karjeros galimybes** (*angl. career opportunities*) - t. y., kaip asmuo suvokia būsimas karjeros galimybes.

Toliau kalbant apie vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą organizacijos darbuotojams, Maxwell ir Knox (2009) išskiria šias dedamąsias: **darbas organizacijoje** (*angl. employment*) – t.y. atlygis, valdymo stilius, vadovų ir pavaldinių santykiai ir kt., **organizacinės sėkmės** (*angl. organizational successes*) – t.y. organizacijos pasiekimai rinkoje, **produkto ar paslaugos charakteristikos** (*angl. product or service characteristics*) – t.y. kokius produktus ar paslaugas teikia organizacija. Toliau minima ir gilesnė autorių Lievens, Van Hoyer ir Anseel (2007) įžvalga apie darbo organizacijoje dimensiją – jie išskiria **instrumentines savybes** (*angl. instrumental attributes*), pavyzdžiui: atlygis; darbo atmosfera, ir **simbolines savybes** (*angl. symbolic attributes*), pavyzdžiui: šiluma; kompetencija, o Lievens ir Slaughter (2016), dar prideda, jog instrumentinės ir simbolinės savybės stiprina potencialių darbuotojų suvokimą apie organizacijos patrauklumą. Anksčiau aptarti autoriai Maxwell ir Knox (2009) dar prideda, jog daug mažiau tyrimų buvo sutelkta į viešai neatskleistą nuomonę apie darbdavio prekės ženklą arba interpretuoto įvaizdžio perspektyvą. Tačiau tyrimai, kurie visgi buvo sutelkti į paminėtus atributus, parodė, kad darbuotojai teikia svarbą potencialių darbuotojų organizacijos vertinimui - suformuotam išoriniam įvaizdžiui. Taigi, pagal autorius, galima manyti, kad reikšmę turi ne tik tai, kaip darbuotojas mato savo organizaciją dirbdamas joje, bet ir ką sužino stebėdamas jos išorinę reputaciją potencialių darbuotojų akyse.

Tanwar ir Prasad (2017), savo straipsnyje atkreipia dėmesį, jog darbdavio prekės ženklo patrauklumui, vertinant iš darbuotojo pusės, anksčiau skirta mažai dėmesio ir sunku atrasti teisingą pastarojo atributų skirstymą. Tačiau savo moksliniame darbe, autoriai atliko išsamų tyrimą ir bendrai išskyrė šias dedamąsias, kurias vertina jau egzistuojantys organizacijos darbuotojai:

sveika darbo atmosfera (*angl. healthy work atmosphere*), **mokymai ir plėtra** (*angl. training and development*), **darbo – gyvenimo balansas** (*angl. work - life balance*), **etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė** (*angl. ethics and corporate social responsibility*), **atlyginimas ir kitos naudos** (*angl. compensation and benefits*).

Toliau pateikiama apibendrinta lentelė (1 lentelė), kurioje matomas anksčiau aptartas darbdavio prekės ženklo patrauklumo skirstymas į išorinį ir vidinį bei smulkesnis skirstymas, pagal tai, kokios dimensijos apima šias dedamąsias pagal autorių išskirtus punktus.

1 lentelė

Darbdavio prekės ženklo patrauklumo (išorinio ir vidinio) dedamųjų skirstymas pagal dimensijas

DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMAS				
Išorinis darbdavio prekės ženklo patrauklumas		Vidinis darbdavio prekės ženklo patrauklumas		
Berthon, Ewing ir Hah (2005)	• Susidomėjimo vertė (<i>angl. interest value</i>)	Maxwell ir Knox (2009)	• Organizacinės sėkmės (<i>angl. organizational successes</i>)	
	• Socialinė vertė (<i>angl. social value</i>)		• Produkto ar paslaugos charakteristikos (<i>angl. product or service characteristics</i>)	
	• Ekonominė vertė (<i>angl. economic value</i>)		• Darbas organizacijoje (<i>angl. employment</i>)	
		Lievens, Van Hove ir Anseel (2007)	• Darbo organizacijoje instrumentinės savybės (<i>angl. instrumental attributes</i>)	• Darbo organizacijoje simbolinės savybės (<i>angl. symbolic attributes</i>)
	• Vystymosi vertė (<i>angl. development value</i>)		• Sveika darbo atmosfera (<i>angl. healthy work atmosphere</i>)	
	• Pritaikymo vertė (<i>angl. application value</i>)	Tanwar ir Prasad (2017)	• Mokymai ir plėtra (<i>angl. training and development</i>)	
Roy (2008)	• Etinė vertė (<i>angl. ethical value</i>)		• Darbo – gyvenimo balansas (<i>angl. work - life balance</i>)	
	• Psichologinė vertė (<i>angl. psychological value</i>)		• Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė (<i>angl. ethics and corporate social responsibility</i>)	
	• Karjeros galimybės (<i>angl. career opportunities</i>)		• Atlyginimas ir kitos naudos (<i>angl. compensation and benefits</i>).	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis darbe naudotais literatūros šaltiniais

Matoma, jog tiek išorinio, tiek vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dedamosios savo prasme gali persidengti, kadangi tie patys dalykai yra svarbūs, ne tik asmenims jau esančiais organizacijos dalimi, bet ir potencialiems darbuotojams.

Šiame darbe giliau bus nagrinėjama - vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dalis, jo dedamosios bei reikšmė darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Autoriai Tanwar ir Prasad (2017) savo straipsnyje tvirtina, kad darbuotojai darosi vis labiau apsišvietę apie jų darbovietės prekės ženklą, dėka interneto ir smarkiai populiarėjančių socialinių tinklų. Darbuotojai lengvai geba palyginti atlyginimų dydžius ir kompanijų reitingus tarpusavyje. Taigi, remiantis autorių nuomone, galima manyti, jog šiuolaikinės technologijos organizacijoms savaime sukuria papildomą rūpestį, kaip iškomunikuoti apie save pasauliui teigiama linkme ir kaip formuoti atsakingo darbdavio įvaizdį. Darbuotojai laikomi vienu iš patikimiausių šaltinių vertinant darbdavio prekės ženklo patrauklumą, nes jie yra tie, kurie daugiausia žino apie organizaciją, jos kultūrą ir kasdienį gyvenimą, taip pat, dalijasi dabartiniu supratimu apie darbą organizacijoje. Pasak autorių, kaip marketingo sferoje klientus galima vadinti karaliais, taip darbuotojus galima vadinti karaliais žmoniškųjų išteklių sferoje.

Apibendrinant moksliniuose straipsniuose išsakytą autorių perspektyvą, galima teigti, kad darbdavio prekės ženklo patrauklumas yra svarbus atributas organizacijai, kuris turi būti puoselėjamas atitinkamomis priemonėmis, priklausomai nuo pastarojo tikslų ir auditorijos, kurią norima pasiekti. Tam, kad būtų užtikrinta tai, jog darbdavio prekės ženklo patrauklumas, iš tikrųjų padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus, svarbu suvokti, kokias vertes jis generuoja ir per kokias dedamąsias galima pasiekti teigiamą darbuotojų požiūrį darbdavio prekės ženklo atžvilgiu. Plačiau vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo reikšmė organizacijoje bus aptariama sekančiame skyrelyje.

1.1.2 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo reikšmė organizacijoje

Kanwal ir Van Hoy (2023) savo straipsnyje, kaip ir Lievens, Van Hoya ir Anseel (2007) atskleidžia, jog daugumoje tyrimų taikomas į turinį orientuotas požiūris, pagal kurį darbdavio prekės ženklas ir iš jo kylančios reakcijos grindžiamos turinio požymių sąrašu: instrumentiniais (objektyviais) ir simboliniais (pagrįstais asmenybe). Toks požiūris įprasmina procesą, siekiant sukurti patrauklų darbdavio prekės ženklą, kuris būtų aiškus ir savitas. Pasak jų, darbdavio prekės ženklas yra kuriamas, pasitelkiant skirtingas turinio kūrimo formas.

Autoriai išsako nuomonę, kad bendraujant su išoriniais asmenimis (pavyzdžiui: klientais ar studentais, ieškančiais darbo) darbuotojų suvokimas apie savo darbdavį gali daryti įtaką ir kitų suinteresuotų, arba potencialiai suinteresuotų, šalių suvokimui. Todėl darbdavio prekės ženklo

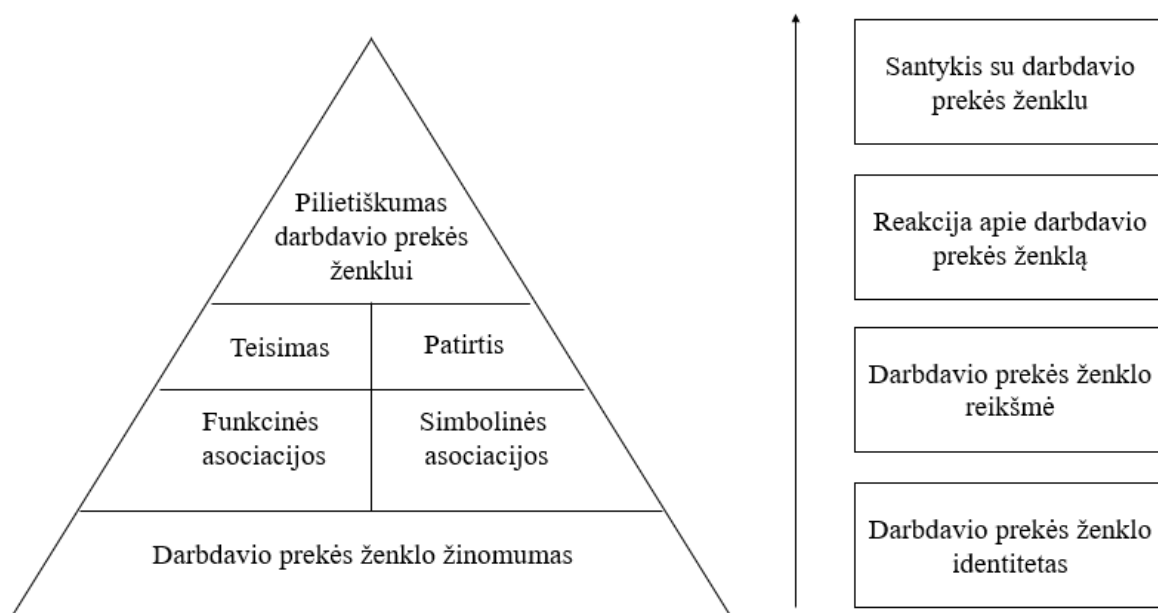
plėtojimas turėtų apimti, ne vien tik vidinį, bet ir išorinį, aspektus. Kadangi, per savo patyrimą, darbuotojai ne tik patys mato savo darbdavį, kaip potencialią organizaciją, kurioje norėtų toliau siekti karjeros, bet tuo pačiu, jie gali atlikti ir advokatų bei neoficialių organizacijos ambasadorių funkciją (Kanwal ir Van Hoy, 2023). Pasak autorių, organizacijos darbuotojai, gali jausti prestižą, dirbdami konkrečioje kompanijoje, dėl jos išorinio įvaizdžio ir reputacijos visuomenėje – kas taip pat sukuria pridėtinę vertę, darbdavio prekės ženklo patrauklumo atžvilgiu, darbuotojų pašamonėje. Šią emocinę būseną jie gali perduoti kitoms suinteresuotoms šalims.

Cable ir Turban (2001) teigia, kad panašiu principu, kaip vartotojai mato prekės ženklą, taip darbuotojai mato darbdavį, todėl žmoniškųjų išteklių specialistai gali pasinaudoti rinkodaros literatūros žiniomis bei tyrimais. Pasak jų, tiek rinkodaros, tiek įdarbinimo specialistai, siekia pritraukti asmenis, kurie būtų naudingi organizacijai, o problemos, su kuriomis susiduria darbo ieškantys asmenys yra panašios į tas, su kuriomis susiduria vartotojai. Taip pat, jie teigia, kad žinios apie darbdavį suteikia potencialiems darbuotojams galimybę rinkti, saugoti ir skirstyti su darbdaviu susijusią informaciją pašamonėje, o organizacijoms turinčioms stiprų prekės ženklo identitetą būtų teikiama pirmenybė, nei toms, kurių identitetas yra silpnas arba neigiamas.

Tuo tarpu, savo straipsnyje Kashive ir Khanna (2017), pagal klasikų Aaker (1991) ir Keller (1998) gerai visiems pažįstamą „Klientais pagrįstą prekės ženklo nuosavybės piramidę“, sudarė atitinkamus atributus turinčią „Darbdavio prekės ženklo patrauklumo piramidę iš darbuotojo perspektyvos“ (1 pav.).

1 paveikslas

Darbdavio prekės ženklo patrauklumo piramidė iš darbuotojo perspektyvos



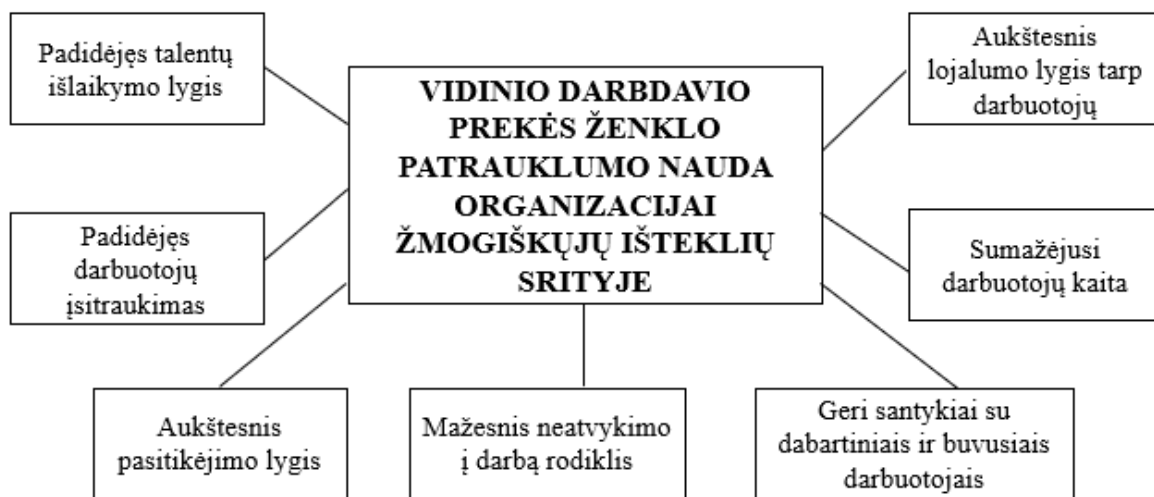
Šaltinis: versta ir adapuota darbo autorės, pagal Kashive ir Khanna (2017)

1 paveiksle esančios piramidės apačioje yra darbdavio prekės ženklo žinomumas – tarsi pagrindas ir pamatinis darbdavio prekės ženklo patrauklumo atributas. Žinomumas susideda iš dviejų dedamųjų - darbdavio vardo prisiminimo ir darbdavio prekės ženklo atpažinimo. Toliau piramidėje eina darbdavio prekės ženklo reikšmė, kurią sudaro funkcinės (kitų autorių įvardijamos kaip instrumentinės) ir simbolinės asociacijos. Pasak Kashive ir Khanna (2017), kai kalbame apie funkcines asociacijas, joms priskiriamos tokios savybės, kaip darbdavio produktų kokybė, atlyginimas, karjeros augimas ir kt. Tuo tarpu, simbolinės (instrumentinės) asociacijos yra susijusios su asmenybės savybėmis. Kitas piramidės lygmuo yra asmenų nuomonė apie organizaciją ir su ja susiję jausmai, taip pat suvokimas, ar jie didžiuojasi būdami šios organizacijos dalimi. Galiausiai, piramidės viršūnėje yra pilietiškumas darbdavio prekės ženklui, per kurį galima sukurti stiprų lojalumą darbdaviui. Kashive ir Khanna (2017) pabrėžia, kad pasitelkus pritarimą, ištikimybę ir santykį su patraukliu darbdavio prekės ženklu, įmanoma sukurti intensyvų ir aktyvų darbuotojų lojalumą. Remiantis autorių nuomone galima manyti, jog šiame darbe pateikta darbdavio prekės ženklo patrauklumo piramidė, galėtų puikiai pasitarnauti daugeliui žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų, kuomet ieškoma priežasčių, dėl mažėjančio darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo ir panašių problemų. Kashive ir Khanna (2017) savo straipsnyje neišskiria išorinio ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, tačiau pagal aptartus piramidės lygmenis, matoma, jog kalbama apie vidinį. Pats vertingiausias piramidės lygmuo, pagal išdėstymą, yra pilietiškumas darbdavio atžvilgiu ir lojalumas organizacijai.

Toliau kalbant apie vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo naudą organizacijai, galima paminėti autorių Figurska ir Matuska (2013) straipsnyje aprašytus atributus (2 pav.)

2 paveikslas

Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo nauda organizacijai žmoniškųjų išteklių srityje



Šaltinis: versta ir adapuota darbo autorės, pagal Figurska ir Matuska (2013)

Pagal Figurska ir Matuska (2013) atliktą mokslinį tyrimą, matoma (2 pav.), jog autorės išskyrė nemažai naudų, kurias gali teikti teisingai suformuotas patrauklus vidinis darbdavio prekės ženklas. Pasak autorių, tokios naudos gali būti: padidėjęs talentų išlaikymo lygis, padidėjęs darbuotojų įsitraukimas, aukštesnis pasitikėjimo lygis, mažesnis neatvykimo į darbą rodiklis, geri santykiai su dabartiniais ir buvusiais darbuotojais, sumažėjusi darbuotojų kaita bei aukštesnis lojalumo lygis tarp darbuotojų.

Apibendrinant autorių minėtis, galima sakyti, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo svarba ir reikšmė apjungia, ne tik vidines sąsajas su darbuotojais, tačiau turi reikšmės ir su iš išorės organizaciją vertinančiomis suinteresuotosiomis šalimis. Kalbant apie vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo puoselėjimą, pasak šios srities mokslininkų, tai yra labai svarbus faktorius sėkmingam organizacijos vystymuisi, be to, jis gali būti laikomas strategine priemone įmonės konkurencingumui didinti (Figurska ir Matuska, 2013).

1.2 Vidinio prekės ženklo raiška

Šiame poskyryje bus aptarta vidinio prekės ženklo raiškos samprata, išskirtos pagrindinės taikymo priemonės, savybės ir požymiai. Taip pat, bus išanalizuota vidinio prekės ženklo raiškos svarba ir reikšmė organizacijai.

1.2.1 Vidinio prekės ženklo raiškos samprata ir atributai

Vidinio prekės ženklo raiška yra apibrėžiama, kaip sistemingai suplanuotas elgesio valdymas, bendravimas ir simbolika, kurią organizacija naudoja siekdama palankios ir teigiamos reputacijos su tikslinėmis organizacijos auditorijomis (Einwiller ir Will, 2002). Nors gali būti daug skirtingų vidinio prekės ženklo raiškos apibrėžimų, vis dėlto sutariama, kad tai yra procesas, kuriuo prekės ženklai siekia palengvinti prekių ženklų vertybių perteikimą darbuotojams (Morhart, Herzog ir Tomczak, 2009). Vienas naujausių mokslinių straipsnių šia tema aptaria 25 metus literatūros analizės, skirtos nagrinėti terminams, susijusiems su darbdavio prekės ženklo patrauklumu ir vidinio prekės ženklo raiška. Šiame straipsnyje Saini, Lievens ir Srivastava (2022) tvirtina, tai jog terminas vidinio prekės ženklo raiška apskritai pradėtas naudoti 2016 metais, kai Saleem ir Iglesias (2016), pasiūlė penkias pastarojo sudedamąsias dalis - prekės ženklo ideologiją, vadovavimą prekės ženklui, į prekės ženklą orientuotą žmoniškųjų išteklių valdymą, vidaus prekės ženklo komunikaciją bei vidines prekės ženklo bendruomenes. Po šio ir kitų novatoriškų straipsnių buvo išskirtos dvi sąvokų kryptys: viena – **vidinio prekės ženklo raiška**, o kita – **išorinio prekės ženklo raiška** (pastaroji orientuota ne į esamus darbuotojus, o į potencialius). Taigi, pasak

autorių, išorine prekės ženklo raiška daugiausia dėmesio skiriama pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti potencialius bei esamus darbuotojus kitų konkuruojančių įmonių kontekste. Ir atvirkščiai, vidinė prekės ženklo raiška, orientuota į darbuotojų skatinimą gyventi pagal prekės ženklą ir nuosekliai įgyvendinti prekės ženklo pažadus taip, kad individualus darbuotojų elgesys atitiktų perduodamą prekės ženklo identitetą (Saleem ir Iglesias, 2016).

Tam, kad darbdavio prekės ženklo vertybės ir identitetas tikslingai būtų perduotas darbuotojams, didelę svarbą įgauna vidinė komunikacija. Vidinio prekės ženklo raiška vis labiau pripažįstama kaip dalis vidinės komunikacijos organizacijoje (Tkalac Verčič, Galić ir Žnidar, 2021). Deepa ir Baral (2021) teigia, kad vidinė komunikacija yra įrankis, per kurį organizacijos praneša apie įdarbinimo naudą savo darbuotojams ir dalinasi su jais organizacinėmis vertybėmis. Tkalac Verčič ir Špoljarić (2023) antrina, jog komunikacija yra sėkmingo vidinio prekės ženklo raiškos esmė, padedanti užtikrinti vienodą suvokimą tarp organizacijos vidaus bei išorės. Išnagrinėjus vidinės komunikacijos literatūrą, sutinkama, kad veiksminga vidinė komunikacija gali paskatinti darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą (Asif ir Sargeant, 2000).

Pasak Punjaisri ir Wilson (2007), naujausi tyrimai patvirtina, kad vidinio prekės ženklo raiškos srityje reikia koordinuoti žmogiškųjų išteklių ir vidinės komunikacijos disciplinas tam, kad būtų sėkmingai pasiekti tokio kūrimo tikslai.

Vidinio prekės ženklo raiška orientuota į tai, kad darbuotojai suprastų numatomus darbdavio prekės ženklo tikslus, pozicionavimą ir savybes (Wise ir Zednickova, 2009), ir yra laikoma vienu iš pagrindinių įrankių, leidžiančių derinti pastarųjų vertybes. (Punjaisri ir Wilson, 2007).

Punjaisri, Evanschitzky ir Wilson (2009) teigia, jog neseniai buvo pasiūlyta, kad vidinio prekės ženklo raiška yra įrankis organizacijai sėkmingai įgyvendinti prekės ženklo pažadą, kad būtų patenkinti klientų (darbuotojų) lūkesčiai, dėl prekės ženklo, kuriuos įmonė nustatė įvairiose komunikacijos veiklose. Autoriai savo straipsnyje mini ir kitų mokslininkų nuomonę šia tematika, pvz.,: Buss (2002) pastebėjo, jog vidinio prekės ženklo raiškos populiarumas nuolat auga tarp tokių įmonių milžinių kaip *Southwest*, *Sears*, *BASF*, *IBM* bei *Ernst and Young*. Tai tarsi atspindi, kad darbuotojai, tinkamai informuoti apie vertybes, yra pasiryžę teikti prekės ženklo pažadą, kuris apima unikalią vertę ir naudą, kurios darbuotojai tikisi iš darbdavio.

Pagal Mitchell (2002), vidinio prekės ženklo raiška atsirado, siekiant padėti organizacijai reklamuoti prekės ženklą viduje, būtent darbuotojams ir siekiant užtikrinti, kad vidinės ir išorinės prekės ženklo žinutės sutaptų.

Punjaisri, Evanschitzky ir Wilson (2009) savo darbe aptaria ir senesniųjų laikų nuomonę, kai buvo pabrėžiama, kad vidaus marketingas yra priemonė kurti darbuotojų vidinį įsipareigojimą, perimant rinkodaros koncepciją viduje. Šiais laikais vidaus marketingas ir vidinio prekės ženklo

raiška tampa beveik sinonimais – naujesniuose darbuose autoriai vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo kontekste atkreipia dėmesį, kad rinkodara, naudojama įmonės viduje, sukuria bendrą prekės ženklo supratimą visoje organizacijoje, o veiksminga tokios rinkodaros kampanija skatina darbuotojų įsipareigojimą (Aurand, Gorchels ir Bishop, 2005). Foster, Punjaisri ir Cheng (2010), priduria, kad vidinės rinkodaros sąvoka dažnai vartojama ir pakaitomis su susijusia sąvoka - vidinio prekės ženklo raiška.

Kaip tvirtina Saleem ir Iglesias (2016), nors vidinio prekės ženklo raiška išdidina darbuotojų vaidmenį keliuose kontekstuose, literatūroje apie tai, daugiausia dėmesio skiriama klientų patirties valdymui per darbuotojų atliekamą prekės ženklo vertybių priėmimą. Tačiau šis požiūris yra sunkiau suderinamas su atsirandančiais požiūriais į prekės ženklo valdymą, kurie meta iššūkį prekės ženklo pažadų įgyvendinimui tradicine prasme, nes prekės ženklo vertė yra kuriama per pokalbius ne tik tarp darbuotojų, bet ir su daugeliu suinteresuotųjų šalių (Iglesias, Ind ir Alfaro, 2013).

Toliau pateikiama 2 lentelė, kurioje išvardinti šiame poskyryje aptarti vidinio prekės ženklo raiškos bruožai, pagal skirtingų autorių nuomones.

2 lentelė

Vidinio prekės ženklo raiškos bruožai

VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS BRUOŽAI	
• Vidinio prekės ženklo raiška yra būtina, norint įgyvendinti vidinio darbdavio prekės ženklo orientaciją ir užtikrinti, kad darbuotojai dalijasi prekės ženklo savybėmis (Santos-Vijande, del Río-Lanza, Suárez-Álvarez ir Díaz-Martín, 2012)	• Viena iš vidinio prekės ženklo raiškos priemonių – t.y. vidinė organizacijos komunikacija, patenkinti darbuotojai, tikėtina, kad suvoks savo darbdavį, kaip patrauklesnį (Tkalac Verčič, 2021)
• Motyvuoja ir skatina darbuotojus, pateikiant priimtino prekės ženklo gaires, kuriomis darbuotojai turėtų vadovautis savo kasdieninėje veikloje, bei padeda darbuotojams aiškiai išreikšti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti bei duoti prekės ženklo pažadą klientams (Dandridge, Mitrofas ir Joyce, 1980)	• Padeda organizacijai reklamuoti prekės ženklą viduje, darbuotojams, ir siekiant užtikrinti, kad vidinės ir išorinės prekės ženklo žinutės sutaptų (Mitchell, 2002)

2 lentelės tęsinys.

• Naudojama, siekiant palankios ir teigiamos reputacijos su tikslinėmis organizacijos auditorijomis (Einwiller ir Will, 2002)	• Padeda užtikrinti vienodą suvokimą tarp organizacijos vidaus bei išorės (Tkalac Verčič ir Špoljarić, 2023)
• Orientuota į tai, kad darbuotojai suprastų numatomus darbdavio prekės ženklo tikslus, pozicionavimą ir savybes (Wise ir Zednickova, 2009)	• Tai vienas iš pagrindinių įrankių, leidžiančių derinti darbdavio prekės ženklo vertybes su darbuotojų vertybėmis (Punjaisri ir Wilson, 2007)
• Vidinio prekės ženklo raiška padeda pranešti apie įdarbinimo naudą savo darbuotojams ir dalinasi su jais organizacinėmis vertybėmis (Deepa ir Baral, 2021)	• Pateikta empirinių įrodymų apie ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir darbuotojų įsipareigojimo darbdaviui (Burmam ir Zeplin, 2005)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize

Pagal 2 lentelėje pateiktus vidinio prekės ženklo raiškos bruožus, pastebima, kad daugelis autorių turi panašią nuomonę, jog vidinio prekės ženklo raiška yra svarbi, pasitelkiant vidinę komunikaciją ir norint perteikti vidinio prekės ženklo identiteto dedamąsias darbuotojams.

Apibendrinant autorių išdėstytas mintis, galima manyti, jog vidinio prekės ženklo raiška, kartu su savo atributais, padeda sukurti pasitikėjimą ir ryšį su darbuotojais, kas galimai didina ir įsipareigojimą organizacijai. Vidinio prekės ženklo raiškos reikšmė bus plačiau aptariama sekančiame skyrelyje.

1.2.2 Vidinio prekės ženklo raiškos reikšmė organizacijai

Santos-Vijande, del Río-Lanza, Suárez-Álvarez ir Díaz-Martín (2012) pateikia tokį požiūrį, jog vidinio prekės ženklo raiška yra būtina, norint įgyvendinti vidinio darbdavio prekės ženklo orientaciją ir užtikrinti, kad darbuotojai dalintųsi prekės ženklo savybėmis. Matanda ir Ndubisi (2013) straipsnyje taip pat, minima nuomonė, kad tokios darbdavio prekės ženklo valdymo veiklos padeda darbuotojams aiškiai išreikšti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti bei perduoti prekės ženklo pažadą klientams. Pasak jų, tinkama vidinio prekės ženklo raiška motyvuoja ir skatina darbuotojus, pateikiant gaires, kuriomis darbuotojai turėtų vadovautis savo kasdieninėje veikloje.

Pastaruoju metu vidinio prekės ženklo raiškos koncepcija sudomino tiek mokslininkų, tiek praktikų gretas ir nors didelė dalis tyrimų buvo orientuoti į vadovus, darbuotojai yra laikomi

tikslinė auditorija, be to, kai kuriuose tyrimuose pateikta empirinių įrodymų apie ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir darbuotojų įsipareigojimo darbdaviui (Burmam ir Zeplin, 2005).

Punjaisri, Evanschitzky ir Wilson (2009) prideda tai, kad vidinio prekės ženklo raiška gali lemti darbuotojų elgesį, daugiausia grindžiant prielaida, kad kai darbuotojai supranta darbdavio prekės ženklo identitetą ir yra jam įsipareigoję vertybėms, susijusioms su prekės ženklo pažadu, jie dirbs taip, kad atitiktų klientų lūkesčius, dėl prekės ženklo. Taip pat, autoriai teigia, jog kartu su gera vidine paslaugų kokybe ir komunikacija, darbuotojai tampa patenkinti, o tai lemia klientų pasitenkinimą ir tokiu būdu užtikrinamas lojalumas darbdaviui.

Tuo tarpu, Punjaisri ir kt. (2009) išreiškia nuomonę apie tai, kad žmogiškųjų išteklių ir rinkodaros koordinavimas yra raktas į sėkmingą vidinio prekės ženklo raišką. Kaip tvirtina autoriai, šių dviejų veiksmų naudojimas kartu, sukuria teigiamų rezultatų, tokių kaip - darbdavio prekės ženklo identifikacija darbuotojų akyse bei įsipareigojimas organizacijai; taip pat, lojalumas prekės ženklui ir jį palaikanti elgsena.

Kaur, Malhotra ir Sharma (2020) savo straipsnyje prideda, jog literatūra patvirtina, kad kai organizacija, pasitelkdama vidinio prekės ženklo raišką, padeda darbuotojui suprasti organizacijos viziją, misiją ir tikslus, yra didesnė tikimybė, kad jis bus įsitraukęs, patenkintas ir emociškai įsipareigojęs savo darbui (Suomi, Saraniemi, Vahatalo, Kallio ir Tevameri, 2019; Garas, Mahran ir Mohamed, 2018). Autoriai Soleimani, Dana, Salamzadeh, Bouzari ir Ebrahimi (2023) teigia, jog verta ištirti vidinio prekės ženklo raiškos veiklą, įskaitant vidaus komunikaciją, orientavimą ir mokymą bei grįžtamąjį ryšį, nes tai gali padidinti darbuotojų lojalumą, per vertybių supratimą bei darbuotojų priklausymo organizacijos prekės ženklui jausmą.

Pasak Tkalac Verčič (2021), tyrimai rodo, jog darbuotojai, kurie yra patenkinti vidine organizacijos komunikacija, tikėtina, kad suvoks savo darbdavį, kaip patrauklesnį. Ko pasekoje, galime tikėtis didesnio įsipareigojimo organizacijai ir noro likti joje dirbti.

Staniec ir Kalińska-Kula (2021) teigia, jog vidinio prekės ženklo raiška sukuria aplinką, kuri padeda darbuotojams palankiau vertinti ir palaikyti vidinį darbdavio prekės ženklą bei siekti organizacijos tikslų. Autoriai prideda, jog viena iš vidinio prekės ženklo raiškos funkcijų yra palankios atmosferos ir teigiamo požiūrio į darbdavį formavimas, kuriant vidinę organizacijos kultūrą.

Apibendrinant, galima pridurti, kad daugelio autorių nuomone, vidinio prekės ženklo raiška yra tarsi neatsiejama grandis, norint išlaikyti darbuotoją organizacijoje, o literatūroje yra aptariamas svarbus ryšys tarp vidinio darbdavio prekės ženklo identiteto bei vertybių perdavimo darbuotojui, pasitelkiant vidinio prekės ženklo raiškos priemones. Šie veiksmai darbdaviui gali turėti lemtingą reikšmę, kalbant apie įsipareigojimą organizacijai, kuris bus plačiau aptartas sekančiame poskyryje.

1.3 Įsipareigojimas organizacijai

Šiame poskyryje bus aptarta įsipareigojimo organizacijai samprata, išskirti ir apibūdinti pagrindiniai, šį veiksnį lemiantys aspektai. Taip pat, bus išanalizuota įsipareigojimo organizacijai svarba ir reikšmė organizacijai.

1.3.1 Įsipareigojimo organizacijai samprata ir atributai

Kaip ir minėta anksčiau, įsipareigojimas organizacijai galimai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kalbant apie darbuotojų išlaikymą įmonėje. Organizacinis įsipareigojimas reiškia darbuotojo prisirišimą prie organizacijos, susitapatinimą su organizacija ir dalyvavimą joje (Singh ir Onahring, 2019). Pasak autorių, iš esmės įsipareigojimas organizacijai yra suderinamumas tarp paties individo ir organizacijos vertybių bei įsitikinimų. Sani (2013), teigia, jog organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo siekis būti tinkamoje organizacijos vietoje ir motyvacija įdėti daugiau pastangų, siekiant organizacijos pelno.

Noor, Zainuddin, Panigrahi ir Rahim (2020) prideda, jog norint geriau suprasti ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojo ketinimo likti ar išeiti iš organizacijos, būtina suprasti įsipareigojimo organizacijai sąvoką ir aptaria kasikų Meyer ir Allen (1996) išskirtas tris įsipareigojimo organizacijai dedamąsias. Jie tvirtino, kad elgesys darbe ir darbo našumas gali skirtis, ir tai tiesiogiai susiję su emocijomis (*noru įsipareigoti*), tęstiniu (*suvokiama atsisakymo kaina*), ir norminiu (*moraline pareiga įsipareigoti*) įsipareigojimu. Autoriai pabrėžė, kad emocinis įsipareigojimas ir kiek mažiau - norminis įsipareigojimas gali būti teigiamai susiję su darbo rezultatais ir organizacijos pilietiškumu, o tęstinumo įsipareigojimas – atvirkščiai - gali būti nesusijęs arba turėti neigiamą reikšmę. Dėl šios priežasties jie pamini, kad visos, anksčiau išvardintos, įsipareigojimų formos yra savitai skirtingos ir organizacijos, besirūpinančios darbuotojų išlaikymu, turėtų atkreipti dėmesį į jas visas, siekiant giliau suprasti darbuotojų įsipareigojimo lygmenį ir reikšmę organizacijai. Gellatly, Meyer ir Luchak (2006), antrino klasikams, kad įsipareigojimo organizacijai vertinimo skalė yra orientuota į diskriminuotus įsipareigojimų profilius. Tuo tarpu, Bahat (2021) išsako nuomonę, jog apjungiant šiuos tris įsipareigojimų tipus, individas yra įsipareigojęs organizacijai, tačiau dėl skirtingų priežasčių, ir tvirtina, kad atitinkamai kiekvieno tipo įsipareigojimas sukuria skirtingus efektus.

Toliau, šiame darbe, pastarieji trys įsipareigojimo organizacijai tipai, individualiai bus aptarti plačiau.

Emocinis įsipareigojimas. Pasak Santana-Martins, Sanchez-Hernandez ir Nascimento (2022), darbuotojų emocinį sąmoningumą galima apibrėžti, kaip gebėjimą atpažinti ir įsisavinti jausmus ir emocijas tam, kad asmuo geriau suprastų emocinę dinamiką, kuri veda į tam tikrus

veiksmus bei mintis. Daugelis tyrimų parodė, kad puikus gebėjimas valdyti emocijas daro teigiamą įtaką asmenims pasielgti teisingai, net ir sudėtingose situacijose, tokiu būdu suteikdamas didesnę galią streso ir nerimo kontrolei. Kaip teigia straipsnio autoriai, remiantis šiais tyrimais, gebėjimas valdyti emocijas patvirtina didesnę savęs suvokimą, didesnę pasitenkinimą gyvenimu ir asmeninių bei profesinių santykių kokybę. Emociniai atributai, kalbant apie įsipareigojimo organizacijai suvokimą Fernandez-Lores ir kt. (2016) straipsnyje, besiremiančiame klasikiniu įsipareigojimo organizacijai konstruktu, apima darbuotojų jausmus darbovietėje. Kitaip tariant, tai paaiškina, ar darbuotojas jaučiasi laimingas organizacijoje, taip pat, ar įsijaučia į organizacijos problemas, ar jaučia priklausymo organizacijai jausmą ir kt.

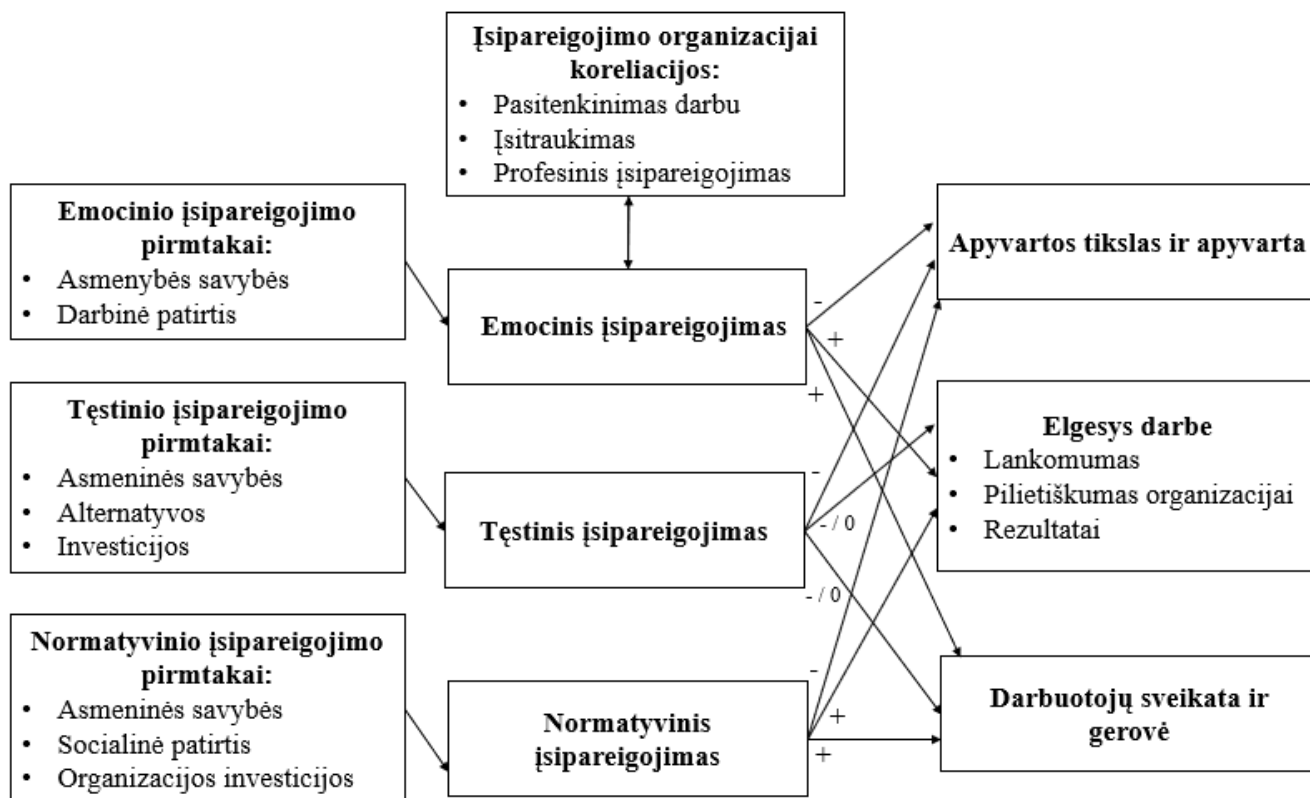
Tęstinis įsipareigojimas. Darbuotojui įvertinus, kokios didelės išlaidos ir praradimai (darbo užmokestis, mokymosi galimybės, sunkumai ieškant naujo darbo ir panašios problemos) atsirastų pasitraukus iš organizacijos, gali susiformuoti tęstinis įsipareigojimas organizacijai (Cakıa, Asfuroglu ir Erbas, 2015). Pasak autorių, darbuotojai ilgą laiką investuoja į organizaciją ir geresnė darbo alternatyva jiems gali pasirodyti ribota. Tęstinis įsipareigojimas, laikomas priešingybe emociniam įsipareigojimui. Kaip tvirtina autoriai, jis pasireiškia, kuomet darbuotojai, kurie jaučia nuolatinį įsipareigojimą organizacijai, daro tai, ko iš jų tikimasi, tačiau tuo pačiu, pastebimas ir didelis pravaikštų skaičius, nes tokie darbuotojai dažnai turi žemą motyvacijos ir produktyvumo lygmenį.

Normatyvinis įsipareigojimas. Šis komponentas atspindi suvokiamą pareigą likti organizacijoje (Meyer, Stanley, Herscovitch ir Topolnytsky, 2002). Wasti ir Can (2008) tvirtino, kad aukštesnį normatyvinio įsipareigojimo lygį gali nulemti organizacinės investicijos į darbuotoją, kuomet jis gali jausti pareigą tarsi atsilyginti organizacijai. Fernandez-Lores ir kt. (2016) straipsnyje matoma, kad ties normatyviniu įsipareigojimu, priskiriamas toks elementas, kaip lojalumas organizacijai, o dažnas darbdavio keitimas yra suvokiamas neigiamai. Gonza'lez ir Guille'n (2008), savo moksliniame darbe tvirtina, kad šis atributas skiriasi nuo emocinio įsipareigojimo, nes tai nebūtinai yra emocinis prisirišimas, o daugiau atspindi moralinės pareigos jausmą. Taip pat, Meyer ir Herscovitch (2001) pastebi, kad galima pagrįstai tikėtis, kad darbuotojai, turintys aukštą moralinio įsipareigojimo lygį turėtų rodyti stipriausius įsipareigojimo ryšius savo organizacijai.

Šis trijų dimensių skirstymas, atsiradęs prieš tris dešimtmečius ir yra patikrintas įvairių mokslininkų, kaip teisingas ir taikytinas, tiriant įsipareigojimą organizacijai. Tad toks modelis (3 pav.) yra aktualus ir šių dienų kontekste.

3 paveikslas

Trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai modelis



Šaltinis: versta ir adaptuota darbo autorės pagal Meyer, Stanley, Herscovitch ir Topolnytsky (2002)

Aukščiau pateiktame trijų komponentų organizacijos įsipareigojimo modelyje (3 pav.) matome išskirtas tris dimensijas: normatyvinį, tęstinį ir emocinį įsipareigojimą. Taip pat, paveiksle vaizduojami ir pagrindiniai pirminiai pastarųjų atributai (asmenybės savybės, darbinė patirtis, alternatyvos, investicijos, socialinė patirtis bei organizacinės investicijos), kurie lėmė emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo atsiradimą bei skirstymą. Taip pat, toliau pateikiami ir veiksniai, kuriems daro įtaką atskirai išskirti komponentai – t.y. apyvarta, elgesys darbe bei darbuotojų sveikata ir gerovė. Modelyje matomi tikėtini ryšiai tarp įsipareigojimų rūšių ir jų pasekmių minėtiems komponentams, kurie, pagal autorius, skiriasi tarpusavyje.

Apibendrinant išnagrinėtą įvairių autorių nuomonę, galima sakyti, kad įsipareigojimas organizacijai susideda iš trijų veiksnių, kurie daro įtaką įsipareigojimui iš skirtingų perspektyvų. Siekiant išlaikyti darbuotojus organizacijoje, pravartu išsiaiškinti kiekvieno iš trijų paminėtų komponentų vertę ir tai, kokie motyvai priverčia darbuotojus jausti atitinkamus jausmus, kiekvieno veiksnio atžvilgiu. Taip pat, pagal trijų komponentų organizacijos įsipareigojimo modelį, matoma, jog skirtingos įsipareigojimo rūšys, daro skirtingą įtaką organizacijai svarbiems aspektams. Tolimesniame skyrelyje bus aptariama įsipareigojimo organizacijai reikšmė.

1.3.2 Įsipareigojimo organizacijai reikšmė

Kalbėdami apie ketinimą likti organizacijoje, Matanda ir Ndubisi (2013), pamini, jog tai yra vienas iš stipriausių veiksmų, nuspėjančių darbuotojų išlaikymą. Pasak Shanker (2018), ketinimas likti organizacijoje yra apibrėžiamas, kaip darbuotojų įsipareigojimo savo organizacijai lygmuo bei noras likti darbe, tad tai patvirtina tai, jog įsipareigojimas organizacijai ir ketinimas likti – labai glaudžiai susiję. Johanim, Tan, Zurina, Khulida ir Mohamad (2012), teigia, kad ketinimo pasilikti veiksniai gali padėti plėtoti veiksmus, kurių reikia, kad darbuotojai būtų su organizacija, užkertant kelią išlaidoms, susijusioms su darbuotojų kaita. Presbitero ir Teng-Calleja (2020) savo straipsnyje analizuoja darbuotojų ketinimą likti organizacijoje ir tvirtina, kad pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai gali būti pagrindiniai veiksniai, lemiantys, kodėl darbuotojai ketina likti savo organizacijose. Šių autorių tyrimai rodo, kad kai darbuotojai yra laimingi ir patenkinti savo darbu bei darbo aplinka, tikimybė, kad jie liks darbe yra didesnė.

Kitas svarbus aspektas, prisidedantis prie įsipareigojimo organizacijai reikšmingumo yra organizacinis pilietiškumas. Kaip tvirtina Shanker (2018), dėl didelės konkurencijos pasauliniu mastu, organizacijoms siekiančioms sėkmės, reikia daug pastangų, kad išlaikytų specializuotus gabumus turinčius darbuotojus. Organizacijos investuoja į kompetentingus ir išradinius specialistus, tačiau jie išeina, palikdami darbdavį nežinioje. Autorė straipsnyje atlikusi tyrimą, teigia, jog pilietiškumas išties padeda darbuotojams likti su organizacija. Pagal atliktus tyrimus, galima laikyti, kad organizacinis pilietiškumas vaidina svarbų vaidmenį, kalbant apie darbuotojų ketinimą pasilikti organizacijoje, o jų elgesys toliau demonstruoti pilietiškumą organizacijos atžilgiu, išlieka tol, kol aplinka nepasikeis (Bolino, Hsiung, Harvey ir LePine, 2015).

Autoriai Whittington ir Galpin (2010), išsako savo nuomonę apie tai, kad egzistuoja darbuotojų įsitraukimo praktikos, kurios suteikia tam tikrus nurodymus vadovams, kaip didinti įsipareigojimą organizacijai. Tačiau reikėtų paminėti, jog įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai nėra tas pats, nes įsitraukimu laikoma žymiai platesnė sąvoka, apimanti įsipareigojimą, bet jį peržengianti.

Cho ir Huang (2011) savo darbe tvirtina tai, kad darbuotojai, kurių socialiniai ryšiai su jų organizacijomis yra stiprūs, gali turėti mažesnį ketinimą palikti organizaciją. Panašias išvalgas pateikia ir, Awwad, Abuzaid, Al-Okaily ir Alqatamin (2023) – jie antrina, kad svarbus aspektas, į kurį reikia atsižvelgti, yra tai, kaip organizacijos bendrauja su savo darbuotojais apskritai ir kaip darbuotojai vertina paramą, kurią jie gauna iš organizacijos. Atlikdami, tyrimą kaip organizacijos parama darbuotojams susijusi su emociniu įsipareigojimu organizacijai, jie pamini, kad parama iš vadovybės pasitarnauja kaip rodiklis, parodantis organizacijos nuoširdų rūpinimąsi darbuotojų gerove. Tokia organizacijos parama atlieka pagrindinį vaidmenį tarpininkaujant ryšiui tarp

organizacinės socializacijos ir emocinio įsipareigojimo, o remiantis Riggle, Edmondson ir Hansen (2009), darbuotojai, kurie suvokia rūpestį, paramą ir pripažinimą iš organizacijos, yra labiau linkę atsilyginti didesniu rūpesčiu bei įsipareigojimu organizacijai. Taigi, pagal šias autorių mintis, matoma, kad gaunama abipusė nauda – tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Tuo tarpu, Agus ir Selvaraj (2020) prideda, kad mažiau tikėtina, jog darbuotojai, įsipareigoję organizacijai, paliks ją, nebent, jei kitur yra geresnės galimybės, atitinkančios jų karjeros poreikius, o dabartinėje profesijoje nėra naujų perspektyvų.

Apibendrinant išanalizuotą įvairių autorių nuomonę, galima sakyti, jog vienas svarbiausių faktorių, nurodančių įsipareigojimo organizacijai reikšmę, yra tai, kad jausdami pasitenkinimą savo darbu bei tam tikrą įsipareigojimą organizacijai, darbuotojai turi mažesnę ketinimą palikti organizaciją (Cho ir Huang, 2011). Tuo pačiu, pastebima ir tai, kad tokius darbuotojus lengviau išlaikyti organizacijoje (Matanda ir Ndubisi, 2013), o tai didina darbdavio konkurencingumą talentingų darbuotojų rinkoje. Tam, kad darbuotojai jaustųsi įsipareigoję, įtakos gali turėti ir tai, ar darbuotojas pritaria toms pačioms vertybėms, kokias plėtoja organizacija (Verquer, Beehr ir Wagner, 2003) ir ar yra jaučiamas asmens – organizacijos atitikmuo, kuris bus plačiau aptartas kitame poskyryje.

1.4 Asmens – organizacijos atitikimas

Šiame poskyryje bus aptarta asmens – organizacijos atitikimo samprata bei šiam veiksmui priskiriami požymiai. Taip pat, vėliau bus pateiktos priežastys, kodėl asmens – organizacijos atitikimas yra svarbus organizacijai.

1.4.1 Asmens – organizacijos atitikimo samprata ir atributai

Savo moksliniame darbe Matanda ir Ndubisi (2013) apibendrina požiūrį, jog asmens – organizacijos atitikimas reiškia suderinamumo lygį tarp darbuotojo ir organizacijos kultūros. Autoriai aptaria ir tokias mintis, jog asmens ir organizacijos atitikimas yra tarsi individo vertybių suderinamumo laipsnis tarp žmogaus ir organizacijos, kurioje jis dirba, kai bent vienas subjektas suteikia tai, ko reikia kitiems, arba jie turi panašias pagrindines savybes. Pasak Anisimova ir Mavondo (2010), prekės ženklo kūrimo tyrimai parodė, kaip suderinamos darbuotojo - organizacijos - prekės ženklo vertybės gali padidinti prekės ženklo patikimumą ir padidinti darbuotojų, ketinančių likti organizacijoje skaičių.

Kai kurie tyrėjai vertina asmens ir organizacijos tinkamumą, kaip ryšių tarp individualių darbuotojo ir organizacijos vertybių arba poreikių, ir pasitenkinimo atitikimą (Verquer ir kt.,

2003). Tuo tarpu, Lauver ir Kristof-Brown (2001) dėsto, kad tai priklauso nuo vidinių charakteristikų, darbuotojo ir organizacijos, sąveikoje. Straipsnio autoriai teigia, kad asmens ir organizacijos suderinamumas visada buvo suvokiamas įvairiais būdais, todėl kai kurie mokslininkai mano, kad sąvokos conceptualizavimas yra sunkiai suprantamas.

Bhatnagar ir Srivastava (2008) savo straipsnyje interpretuoja tai, kad nors įprastuose atrankos procesuose daugiausia dėmesio buvo skiriama į darbą orientuotai analizei ir žinių, įgūdžių bei gebėjimų, reikalingų tam tikram darbui, nustatymui - naujausiais tyrimais siekiama pažvelgti plačiau nei tik į darbo vietą – tačiau ir nustatyti elgesį, susijusį su papildomais vaidmenimis. Tokiu būdu, pasak autorių, prioritetas perkliamas nuo įprastinių modelių, į įdarbinimą pagal organizacinį suderinamumą. Pastarasis pasireiškia per asmens įsitikinimų ir vertybių bei organizacijos organizacinės kultūros bei normų atitikimą.

Silva, Dias ir Pereira (2023) viename naujausių šios tematikos straipsnių aptaria ankstesnių autorių mintis, jog asmens - organizacijos atitikmenį galima apibrėžti kaip papildomą ir papildančią atitikimą. Papildomoji yra susijusi su tuo, kaip asmens savybės yra panašios į organizacijos savybes, papildančioji yra susijusi su tuo, kaip asmens savybės gali papildyti organizacijos charakteristikas. Taip pat, autoriai priduria, jog jei asmuo jaučiasi patogiai organizacijoje - jo žinios bus geresnės, jis galimai bus produktyvesnis, o jo įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu padidės.

Be to, tyrimai rodo, kad darbdavio prekės ženklas veikia kaip strategija, kuri perteikia įmonės vertybes suinteresuotosioms šalims, o tai savo ruožtu leidžia darbuotojams įsitikinti, kad jie atitinka įmonės kultūrą (Parmar, 2014).

Apibendrinant įvairių mokslininkų nuomonę, galima sakyti, kad asmens – organizacijos atitikmuo prisideda prie darbuotojų palankesnio požiūrio į organizaciją bei noro jai įsipareigoti. Sutampant vertybėms tarp asmens ir organizacijos, pats darbas joje įgauna visiškai kitokią prasmę arba apskritai – prasmę. Sekančiame skyrelyje plačiau nagrinėjama šio veiksnio egzistavimo reikšmė organizacijoje.

1.4.2 Asmens – organizacijos atitikimo reikšmė organizacijoje

Kai kurių tyrimų duomenimis, kai asmens savybės atitinka organizacijai, individo nuostatos ir elgesys bus pozityvesni, o tai didins pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir teigiamus darbo rezultatus (Almeida, Mazzon, Dholakia ir Neto, 2013).

Presbitero ir Teng-Calleja (2020) savo straipsnyje pamini, jog turint aukštesnį suvokimo lygmenį, jog darbuotojo profesinis pašaukimas sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina tikimybę pasilikti darbe ir priešingai - kai yra maža tikimybė jį realizuoti.

Andersson, Huysentruyt ir Miettinen (2017) pritaria, kad ilga organizacinių tyrimų tradicija, susijusi su asmens atitikimu organizacijai, remia nuostatą, kad darbuotojai, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis yra produktyvesni, labiau įsitraukia į organizacijos pilietinį elgesį ir yra labiau įsipareigoję organizacijai. Autoriai išskiria, jog toks požiūris rodo, kad nauda iš asmens - organizacijos vertybių atitikimo galėtų būti sustiprinta, priimant gerai pritaikytas valdymo praktikas.

Toliau pateikiama 3 lentelė, kurioje sistemizuotai išvardinami asmens – organizacijos atitikmens reikšmės organizacijoje aspektai.

3 lentelė

Asmens – Organizacijos atitikmens reikšmė organizacijoje

Asmens – Organizacijos atitikmens reikšmė organizacijoje
Kai asmens savybės atitinka organizacijai, individo nuostatos ir elgesys bus pozityvesni, o tai didins pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir teigiamus darbo rezultatus (Almeida, Mazzon, Dholakia ir Neto, 2013).
Suderinamos darbuotojo - organizacijos - prekės ženklo vertybės gali padidinti prekės ženklo patikimumą ir padidinti darbuotojų ketinančių likti organizacijoje skaičių (Anisimova ir Mavondo, 2010)
Darbuotojai, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis yra produktyvesni, labiau įsitraukia į organizacijos pilietinį elgesį ir yra labiau įsipareigoję organizacijai. (Andersson, Huysentruyt ir Miettinen, 2017)
Vertybių atitikimas tarp organizacijos ir jos darbuotojų skatina darbuotojų bendravimą, stiprina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija, kuria pasitikėjimo aplinką ir lemia teigiamą požiūrį į darbą (Boon ir Biron, 2016)
Darbuotojai, kuriems būdingas aukštas asmens – organizacijos atitikimo lygis, tikėtina, gerai bendradarbiauja su kolegomis, ir iš jų tikimasi, kad pastarieji turės gerą supratimą, apie tai, ko iš jų tikimasi darbe, o tas bendro suvokimo jausmas gali pagerinti asmeninių poreikių patenkinimą ir prisitaikymą prie darbo (Boon ir Biron, 2016)
Asmens - organizacijos atitikmenį galima apibrėžti kaip papildomą ir papildančią atitiktį. Papildomoji yra susijusi su tuo, kaip asmens savybės yra panašios į organizacijos savybes, o papildančioji - kaip asmens savybės gali papildyti organizacijos charakteristikas; Jei asmuo jaučiasi patogiai organizacijoje, jo žinios bus geresnės, jis galimai bus produktyvesnis, o jo įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu padidės (Silva, Dias ir Pereira, 2023)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize

Aukščiau pateiktoje 3 lentelėje matome, kad asmens – organizacijos atitikmens vaidmuo yra gana reikšmingas, kalbant apie individo suvokimą, dėl įsipareigojimo organizacijai. Pasak daugelio mokslinių straipsnių autorių, sutampant darbuotojų ir įmonės, kurioje dirbama vertybėms, tampa lengviau suprasti jos identitetą ir pasiryžti likti dirbti organizacijoje.

Boon ir Biron (2016) tvirtina, kad ankstesni tyrimai parodė, jog vertybių atitikimas tarp organizacijos ir jos darbuotojų skatina darbuotojų bendravimą, stiprina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija, kuria pasitikėjimo aplinką ir lemia teigiamą požiūrį į darbą. Pasak autorių, darbuotojai, kuriems būdingas aukštas asmens – organizacijos atitikimo lygis, tikėtina, gerai bendradarbiauja su kolegomis, ir iš jų tikimasi, kad pastarieji turės gerą supratimą, apie tai, ko iš jų tikimasi darbe, o tas bendro suvokimo jausmas gali pagerinti asmeninių poreikių patenkinimą ir prisitaikymą prie darbo.

Tuo tarpu, Makraiova, Pokorna ir Woolliscroft (2014) pasidalijo tokia išvada, jog įvairiuose tyrimuose gauti rezultatai parodė, kad asmens – organizacijos atitikimo vertinimas gali būti labai naudingas organizacijai. Tikriausiai ryškiausias gero suderinamumo rezultatas yra ilgesnis darbo stažas, kitaip tariant - ketinimas likti organizacijoje. Šis rezultatas, pasak autorių, priešastiniu ryšiu susijęs su didesniu darbuotojų pasitenkinimu, įsipareigojimu organizacijai ir jos identifikavimu.

Apibendrinant autorių nuomonę, matoma, jog egzistuoja asmens – organizacijos atitikmens reikšmė įsipareigojimui organizacijai. Šis veiksnys tarsi padeda arba atvirkščiai atitolina individus nuo organizacijos, priklausomai ar jų vertybės sutampa ar ne. Pasak Kosfeld ir Siemens (2011), tai galėtų būti labai naudinga patirtis organizacijai, tad būtų pravartu nuolat atlikti tyrimus šia tematika ir išsiaiškinti, kuo daugiau apie savo darbuotojus.

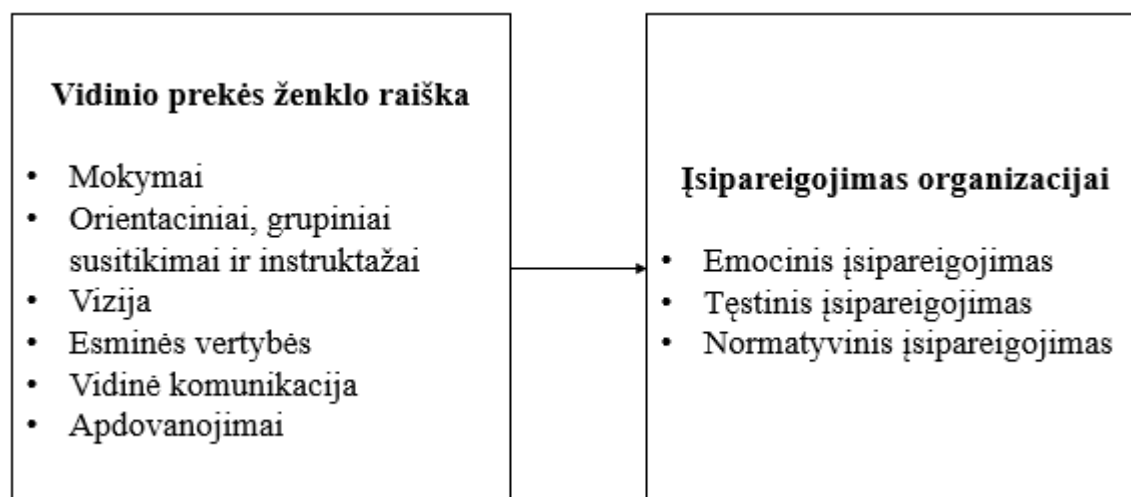
1.5 Ryšių tarp vidinio prekės ženklo raiškos, įsipareigojimo organizacijai, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens - organizacijos atitikimo aptarimas

Šiame poskyryje toliau aptariami, anksčiau atliktos mokslinės literatūros analizės aspektai vidinio prekės ženklo raiškos, įsipareigojimo organizacijai, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens - organizacijos atitikimo atžvilgiu, aprašant galimų ryšių tarp šių kintamųjų egzistavimą.

Kalbant apie ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai, galima paminėti autorių Anwer, Hussain ir Abbas (2020) atliktą tyrimą bei jo rezultatus. Šiame moksliniame darbe buvo tirtas ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir trijų skirtingų įsipareigojimų organizacijai tipų: emocinio, tęstinio ir normatyvinio (4 pav.).

4 paveikslas

Vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai modelis



Šaltinis: versta ir adaptuota darbo autorės pagal Anwer, Hussain ir Abbas (2020)

4 paveiksle, matomas šio tyrimo konceptualusis modelis. Koreliacijos rezultatų analizė parodė teigiamą ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir bendro darbuotojų įsipareigojimo. Buvo nustatyta, jog ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir darbuotojų įsipareigojimo lygio yra stiprus. Vertinant kiekvieną organizacinio įsipareigojimo tipą atskirai, taip pat, pastebėtas teigiamas ryšys. Pasak autorių, tai atskleidžia, kad vidinis prekės ženklo raiška yra svarbus prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Autoriai Garas, Mahran ir Mohamed (2018) savo moksliniame straipsnyje aprašo tyrimo rezultatus, kuriame emocinis įsipareigojimas ir tėstinis įsipareigojimas atliko mediatoriaus vaidmenį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir prekės ženklą palaikančio elgesio. Pasak autorių, atlikus statistinę analizę, paaiškėjo, jog vidinio prekės ženklo raiška šiame tyrime turėjo didelį poveikį tiek emociniam, tiek tėstiniam įsipareigojimui.

Kaur, Malhotra ir Sharma (2020) taip pat, atrado vidinio prekės ženklo raiškos poveikį vienam iš įsipareigojimo organizacijai tipų – emociniam įsipareigojimui. Pastarasis, jų tyrime atliko mediatoriaus vaidmenį, tačiau šiame tyrime pateikta svarbių išvalgų, kad būtų galima rekomenduoti, jog vidinio prekės ženklo raiška daro įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Be to, pasak autorių, šis tyrimas rodo, kad siekiant sukurti darbuotojų emocinį įsipareigojimą, labai svarbu skirti pakankamai dėmesio vidinio prekės ženklo raiškai, tam, kad darbuotojai būtų gerai supažindinti su tinkamomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais.

Autorė Binu Raj (2022), siekė ištirti tiesioginį ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir trijų įsipareigojimo organizacijai tipų atskirai. Jos tyrimo rezultatai patvirtino ankstesnių tyrimų

išvadas, jog vidinė komunikacija turi reikšmingą teigiamą poveikį emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui, nors tęstiniam įsipareigojimui toks poveikis nepastebėtas.

Kalbant apie vidinio prekės ženklo raiškos, kaip mediatoriaus vaidmenį, Yu (2022) atliko tyrimą, kuriame vidinio prekės ženklo raiška buvo tarpininkas tarp organizacijos orientacijos į prekės ženklą ir prekės ženklo veiklos rezultatų. Tarpininkaujantis vaidmuo buvo reikšmingas ir sustiprino ryšį tarp abiejų kintamųjų. Tuo tarpu, Liua, Kob ir Chapleo (2017), greta savo tyrimo, atliko papildomą interviu su įmonių atstovais ir jų teiginiai patvirtino, kad vidinė komunikacija leidžia organizacijoms ugdyti savo darbuotojų supratimą apie prekės ženklo pažadą, o tai savo ruožtu motyvuoja darbuotojus elgtis pagal prekės ženklo pažadą bendraujant su kitomis organizacijomis.

Sharma ir Kamalanabhan (2012) savo straipsnyje tvirtina, jog vidinė komunikacija turi įtakos darbuotojų identifikavimosi su savo organizacija laipsniui ir jų nusiteikimui remti organizaciją bei teigia, kad įmonės pranešimai, tokie kaip: organizacijos misijos ir vizijos pristatymas ar darbuotojams teikiamų privalumų išskyrimas, yra perduodami darbuotojams per vidinės komunikacijos kanalus, siekiant daryti poveikį darbuotojų požiūriui. Herstein ir kt. (2008) aptaria tai, kad apie formalūs vidinės komunikacijos kanalai, tokie kaip - susirinkimai, metinės ataskaitos aptarimai, vidaus žurnalai ir neformalūs kanalai - specialūs renginiai ir bendravimas akis į akį, padeda organizacijoms sukurti stiprų organizacijos darbdavio prekės ženklo įvaizdį tarp darbuotojų.

Rodrigues ir Sousa (2024), viename naujesnių šios tematikos mokslinių darbų, siekė ištirti bendrą vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir vidinio prekės ženklo raiškos dimensijų vaidmenį įsipareigojimui organizacijai, motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Visos šiame straipsnyje iškeltos hipotezės buvo patvirtintos, todėl teigiama, kad buvo įrodytas teigiamas tiesioginis ryšys tarp apjungtų vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir vidinio prekės ženklo raiškos dimensijų, ir įsipareigojimo organizacijai.

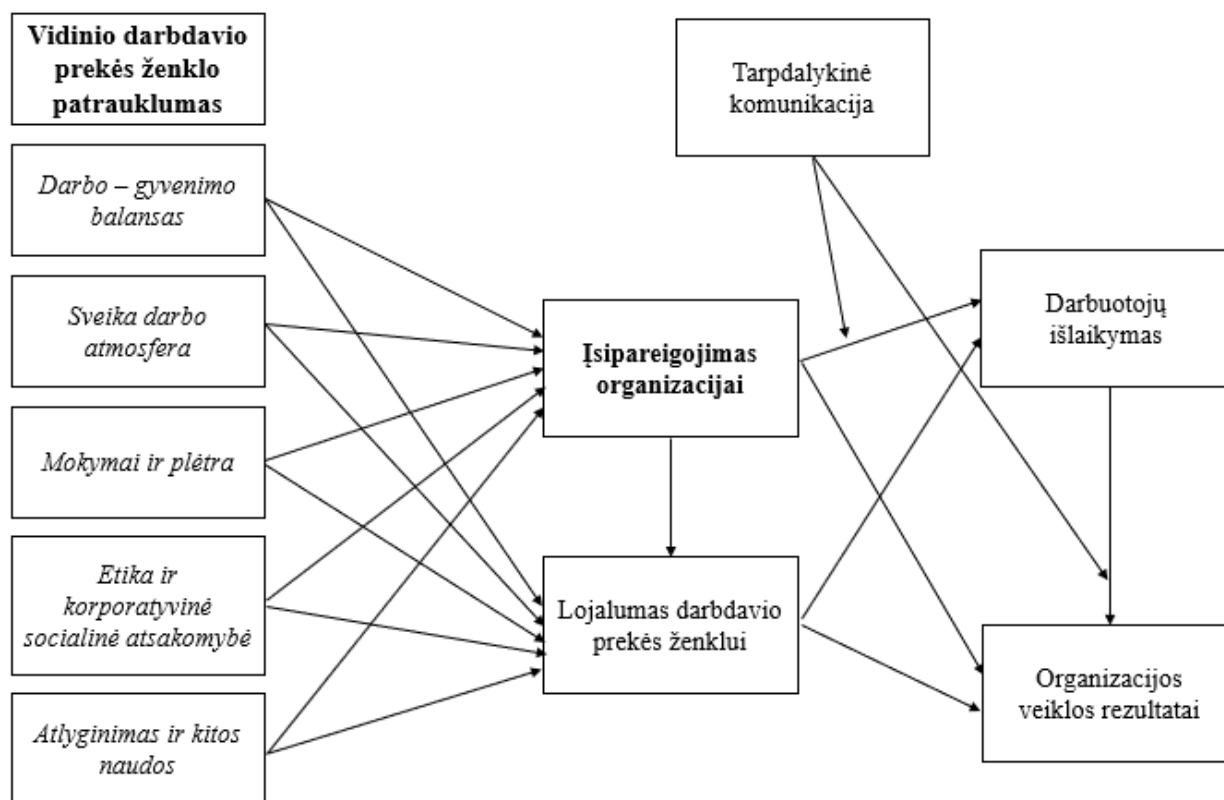
Tuo tarpu, Liua, Kob ir Chapleo (2017) tyrimo tikslas buvo pagilinti supratimą, kaip vidinio prekės ženklo raiška daro įtaką darbuotojų indėliui į jų organizacijos prekės ženklo kūrimą. Tuo pačiu, jie tyrė ir tiesioginį ryšį tarp suinteresuotų šalių – darbuotojų, orientacijos į prekės ženklą ir vidinio prekės ženklo raiškos mechanizmų. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino autorių iškeltą hipotezę, kad orientacija į prekės ženklą turi teigiamą poveikį vidinio prekės ženklo raiškos mechanizmams.

Autoriai Azhar, Rehman, Majeed ir Bano (2024), savo straipsnyje analizavo darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai ryšius. Pagal pateiktas dimensijas, galima nustatyti, kad tiriamas yra vidinis darbdavio prekės ženklo patrauklumas. Jų konceptualusis

modelis (4 pav.) yra kur kas platesnis ir apima darbdavio prekės ženklo lojalumą, darbuotojų išlaikymą, organizacijos veiklos rezultatus bei tarpdalykinės komunikacijos aspektus. Tačiau iš šio tyrimo, matoma, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai. 5 paveiksle, pateikiamas šių autorių darbo konceptualusis modelis.

5 paveikslas

Ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai pagrindžiantis modelis



Šaltinis: versta ir adaptuota darbo autorės pagal Azhar, Rehman, Majeed ir Bano (2024)

Šiame modelyje (5 pav.) matomas platesnis tyrimo autorių tikslas ir galimos tolimesnės šio magistro baigiamojo darbo tyrimo kryptys. Norint aptarti ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai, pagal atliktą, autorių Azhar ir kt. (2024), tyrimą, matoma, jog konstrukto validumas patvirtintas reikiama *Cronbach alfa* reikšme ($> 0,7$), o tyrimo rezultatai parodo teigiamus ir reikšmingus ryšius tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijų, ir įsipareigojimo organizacijai. Toks tyrimas turi didelę reikšmę, žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, kuriame nagrinėjamos šios dimensijos: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, etika, mokymai, darbo atmosfera bei atlyginimas, ir jų įtaka organizacijos veiklos rezultatams.

Tokio ryšio egzistavimui antrina ir Vaijyanthi, Roy, Shreenivasann ir Srivathsan (2011), savo straipsnyje atlikę tyrimą ir nustatę, jog egzistuoja ryšys (nors ir nedidelis) tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir trijų skirtingų įsipareigojimo organizacijai rūšių. Savo tyrimo ribotumą jie apibrėžia tuo, jog tyrime nebuvo atsižvelgta į asmenines moralės normas, kurios taip pat lemia įsipareigojimą ir kurios, kai yra nustatytos, daro stabilų, ilgalaikę įtaką.

Schwaiger ir Zehrer (2022), savo tyrime atrado ryšį, bet ne tarp visų vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai. Pasak jų tyrimo, ryšys buvo stipriausias tarp teigiamos darbo atmosferos ir emocinio įsipareigojimo.

Autoriai Alnıaçık ir Alnıaçık (2012), savo moksliniame darbe siekė ištirti, kurios darbdavio prekės ženklo dimensijos turėjo didžiausią reikšmę vertinant darbdavio patrauklumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad yra reikšmingų skirtumų tarp darbdavio patrauklumo dimensijų suvokiamos svarbos lygių, susijusių su respondentų lytimi, taip pat ir nuo amžiaus skirtumo. Paaikškėjo, jog vyresni darbuotojai yra labiau linkę vertinti darbdavius, kurie gamina aukštos kokybės ir inovatyvias paslaugas bei yra orientuoti į klientus.

Tanwar (2017), atliko mokslinį tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir įsipareigojimo organizacijai, tačiau pasirinko kitokį konstrukta – t.y. tyrė šias vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijas: ekonominę, vystymosi, socialinę ir įvairovės vertes. Didžiausią vertę ryšiui su įsipareigojimu organizacijai, pasak šio tyrimo rezultatų, įgavo vystymosi bei ekonominės vertės.

Sharma, Rana, Jain ir Sharma (2020) moksliniame darbe, taip pat, atliko panašų tyrimą ir gavo rezultatus, teigiančius, jog pasiektas reikšmingas ir teigiamas ryšys tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai. Tuo pačiu, atrasta ir tai, kad pats vidinio prekės ženklo raiška reikšmingai prognozuoja įsipareigojimo organizacijai stiprumą.

Gaye ir Findikli (2014) savo moksliniame straipsnyje aprašė ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir asmens – organizacijos atitikimo. Jie teigė, jog įvairiuose tyrimuose pabrėžiama asmens ir organizacijos atitikimo sąvoka, kuri reiškia suderinamumą tarp darbuotojų asmeninių vertybių ir organizacijos bei prekės ženklo vertybių, atsižvelgiant į darbuotojų suvokimą. Savo darbe autoriai iškėlė hipotezę, kad asmens ir organizacijos atitikimas tarpininkauja ryšiui tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir organizacinio pilietiškumo elgsenos. Pasak autorių, tyrimo rezultatai parodė, kad vidinio prekės ženklo raiška turėjo reikšmingą ryšį su asmens – organizacijos atitikimu.

Kaur ir Kaur (2021) atliko tyrimą, kuriame aiškinosi vidinio prekės ženklo raiškos ryšį tarp įsipareigojimo vidiniam prekės ženklui, pilietiško elgesio prekės ženklo atžvilgiu ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje, tarpininkaujant asmens – organizacijos atitikimui. Tyrėjai įtraukė

keturias vidinio prekės ženklo raiškos praktikas, t. y. mokymų programą, orientacinę programą, grupinius susitikimus ir kasdienį instruktažą, kaip pirmos eilės veiksniai dėl didelės koreliacijos tarp įvairių praktikų. Pasak autorių, rezultatai parodė, kad koreliacijos modelis tarp kintamųjų yra pastovus hipotetiniiais ryšiais, t. y. vidinio prekės ženklo raiška statistiškai teigiamai susijusi su asmens ir organizacijos suderinamumu ir kitais kintamaisiais.

Toliau, kalbant apie asmens – organizacijos atitikimą, galima paminėti, jog Matanda ir Ndubisi (2013) tvirtina, jog kartu su ankstesniais tyrimais, jų straipsnyje aptariamas asmens – organizacijos atitikmuo apima suderinamumą tarp atskiro darbuotojo ir organizacijos vertybių. Autoriai taip pat, teigia, kad ryšys tarp orientacijos į vidinį klientą – darbuotoją, vidinio prekės ženklo raiškos ir ketinimo pasilikti organizacijoje, gali būti tarpininkaujamas asmens ir organizacijos suderinamumo. Jie aptaria, kad darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumo lygis arba kultūra gali padėti perduoti teigiamą vidinio prekės ženklo raiškos ir orientacijos į darbuotojus poveikį darbuotojų palankiems elgsenos ketinimams. Tanwar ir Kumar (2019) aiškina, kad vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas padeda padidinti jų asmens - organizacijos atitikmenį, kai jie suvokia, kad jų vertybės ir gebėjimai atitinka organizacijos vertybės ir reikalavimus. Taip pat autoriai pabrėžia, kad jų straipsnio studijos metodas buvo naudojamas siekiant nustatyti svarbą tarp asmens - organizacijos atitikimo, didinant žinomumą tarp būsimų darbuotojų. Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti kiekybinius šios srities tyrimus ir ištirti asmens - organizacijos atitikmens vaidmenį išsiaiškinant, ar tai turi reikšmės, kuomet darbuotojai organizaciją renkasi, kaip geriausią vietą dirbti ir šio tyrimo rezultatai parodė ryšį tarp darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijų, asmens - organizacijos atitikimo ir pasirinkimo dirbti organizacijoje. Tuo tarpu, Ghielen, De Cooman ir Sels (2021) savo tyrime atrado gana stiprų teigiamą krypties ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir tam tikrų darbdavio patrauklumo dimensijų.

Jehanzeb ir Mohanty (2018) savo straipsnyje tyrė asmens – organizacijos atitikimo moderuojantį ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai. Tyrimo eigoje pateikti rezultatai įrodo, kad asmens - organizacijos atitikimas turi moderuojantį poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai, o asmens - organizacijos atitikimo moderacinio poveikio rezultatai visiškai atitinka panašius anksčiau atliktus tyrimus.

Jehanzeb (2020) atliko dar vieną panašų tyrimą, kuriame asmens – organizacijos atitikmuo atliko moderatoriaus vaidmenį tarp įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio jai. Šiuo atveju rezultatai parodė, kad yra asmens - organizacijos tinkamumas turi moderuojantį poveikį ryšiui tarp įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio organizacijos atžvilgiu. Šiame tyrime

intis buvo suskirstyta į žemo ir aukšto asmens - organizacijos atitikimo grupes ir ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir pilietiško elgesio organizacijos atžvilgiu yra stipresnis aukšto asmens - organizacijos atitikimo grupėje ir silpnesnis - žemo atitikimo grupėje. Tai įrodo, kad aukštas asmens - organizacijos atitikimas moderoja, įsipareigojimo organizacijai ir pilietiško elgesio organizacijos atžvilgiu, ryšį.

Autoriai Pattnaik, Mishra ir Tripathy (2023) savo tyrime siekė ištirti ryšius tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos palaikymo, asmens – organizacijos atitikimo ir įsipareigojimo organizacijai. Remiantis iš Indijos gamybos įmonių respondentų surinktais duomenimis, tyrime išryškėjo, kad darbuotojai, kurie suvokia, jog jų vertybės atitinka organizaciją, kuriose jie dirba, pasižymi didesniu įsipareigojimu organizacijai. Siekiant patikrinti hipotezę, dėl asmens – organizacijos atitikimo moderojančio poveikio, ryšiui tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos palaikymo ir įsipareigojimo organizacijai, buvo atlikta dviejų pakopų hierarchinė regresinė analizė ir buvo nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimo moderojantis ryšys yra labai reikšmingas.

Tačiau moderojantis asmens - organizacijos atitikimo poveikis, po kol kas sulaukė palyginus mažai dėmesio, tikriausiai dėl to, kad, kaip manoma, šis poveikis yra sunkiau pastebimas, dėl organizacijos ir asmens vertybių skirtumų, juos neaiškiai identifikuojant arba dėl vertybių vertinimo priemonių trūkumo. Nepaisant to, šiuo laikotarpiu, didėja susidomėjimas tyrinėti, asmens – organizacijos atitikmens moderojantį poveikį rezultatams (Kosfeld ir Siemens, 2011).

Apibedrinant poskyrį, kuriame aprašomi ryšiai tarp kintamųjų, galima teigti, jog atliktų mokslininkų tyrimų rezultatų analizė atskleidė tendencijas, kurios įrodo, jog egzistuoja ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai, nes jos pagalba darbuotojams lengviau sekasi suprasti organizacijos vertybes. Kaip tarpininkas, čia didelę svarbą gali įgauti ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, kadangi palankesnis darbuotojų požiūris į darbdavį, gali nulemti didesnę polinkį įsipareigoti organizacijai. Taip pat, remiantis Tanwar ir Kumar (2019), paaiškėjo, kad asmens – organizacijos atitikimu gali turėti ryšį, su tuo, kaip darbuotojas priima vidinio prekės ženklo raiškos priemonėmis gaunamą informaciją apie darbdavį ir, kokį poveikį tai turi įsipareigojimui organizacijai. Be to, remiantis mokslininkų tyrimų rezultatais, kaip jau minėta, galima teigti, jog pravartu stebėti esamų ir būsimų darbuotojų asmens – organizacijos vertybių suderinamumą, nes tai gali turėti įtakos, ar darbuotojai noriai įsipareigos organizacijai ir, ar liks joje dirbti ilgesnį laiką. Šis aspektas yra itin svarbus, siekiant išlaikyti naudingus ir talentingus darbuotojus organizacijoje.

Apibendrinant visą teorinio skyriaus dalį, galima pasakyti, kad darbdavio prekės ženklo patrauklumas yra svarbus veiksnys organizacijai. Kadangi darbdavio prekės ženklo patrauklumas

yra skirstomas į vidinį bei išorinį, žmogiškųjų išteklių specialistui pravartu pasidomėti tiek vieno, tiek kito esminiais skirtumais. Išnagrinėjus moksliniuose straipsniuose pateiktą medžiagą ir tyrimų rezultatus, galima teigti, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dedamųjų visuma padeda organizacijoms sukurti gerai vertinamo darbdavio statusą ir gali būti laikoma strategine priemone organizacijos konkurencingumui didinti. Taip pat, kalbant apie vidinio prekės ženklo raišką, galima paminėti, kad tai yra pagrindinė priemonė, orientuota į tai, kad darbuotojai suprastų darbdavio prekės ženklo tikslus, misiją, vertybes ir strategiją. Tinkamas vidinio prekės ženklo raiškos naudojimas, padeda darbuotojams geriau perprasti ir įsisąmoninti organizacijos perduodamas naudas ir dalintis su darbuotojais organizacinėmis vertybėmis. Toliau, aptariant įsipareigojimą organizacijai, svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių specialistui didžiausią vertę turėtų kurti emocinis įsipareigojimas, kuomet darbuotojai lieka dirbti organizacijoje, nes ją gerbia, palaiko ir siekia bendrų tikslų. O ryšiui bei santykiui tarp darbuotojo ir organizacijos didelę reikšmę turi asmens – organizacijos atitikimas, t.y. suderinamumo lygis tarp darbuotojo ir organizacijos kultūros bei vertybių. Šiuo aspektu, galima pasakyti, kad gerai organizacijoje besijaučiantis ir savo vertybėmis joje pritampantis darbuotojas, dažnai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu bei didesnę įsipareigojimą organizacijai.

2. EMPIRINĖ VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS, VIDINIO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMO, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, IR ASMENS - ORGANIZACIJOS ATITIKIMO RYŠIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje bus pateikta vidinio prekės ženklo raiškos, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, įsipareigojimo organizacijai, ir asmens - organizacijos atitikimo ryšių tyrimo metodologija. Aptarti ir pagrįsti tyrime naudojami konstruktai; aprašyti – pirmas ir antras tyrimo etapai; suformuluoti: abiejų tyrimo etapų tyrimo tikslai, uždaviniai ir hipotezės bei pateikti - konceptualusis bei adaptuotas tyrimo modeliai. Taip pat, aprašyti tyrimui parinkti: tyrimo pobūdis, metodas, instrumentas; tyrimo imtis ir tyrimo duomenų analizės metodai.

2.1 Pirmojo tyrimo etapo konceptualusis tyrimo modelis, tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Šiame poskyryje pateikiamas pirmajame etape pasirinktas konceptualusis tyrimo modelis bei suformuluoti: tyrimo tikslas, uždaviniai bei iškeltos pagrindinės ir dalinės hipotezės.

Tyrimo tikslas - nustatyti vidinio prekės ženklo raiškos poveikį darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui ir moderuojant asmens – organizacijos atitikmeniui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atliekant respondentų anketinę apklausą, išsiaiškinti, kaip Lietuvos įmonių darbuotojai vertina savo organizacijos vidinio prekės ženklo raišką, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, asmens – organizacijos atitikimą ir įsipareigojimą organizacijai.
2. Pagal respondentų demografines charakteristikas nustatyti statistiškai reikšmingus vertinimų skirtumus, pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo sektorių, organizacijos dydį, darbo stažą organizacijoje bei pavaldinių turėjimą arba neturėjimą.
3. Nustatyti vidinio prekės ženklo raiškos poveikį atskiroms įsipareigojimo organizacijai dimensijoms (emocinis įsitraukimas, tęstinis įsitraukimas ir normatyvinis įsitraukimas).
4. Nustatyti ar vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir atskirų įsipareigojimo organizacijai dimensijų (emocinio įsitraukimo, tęstinio įsitraukimo ir normatyvino įsitraukimo).
5. Nustatyti ar asmens – organizacijos atitikimas moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir atskirų įsipareigojimo organizacijai dimensijų (emocinio įsitraukimo, tęstinio įsitraukimo ir normatyvino įsitraukimo) bei tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo

ir atskirų įsipareigojimo organizacijai dimensijų (emocinio įsitraukimo, tęstinio įsitraukimo ir normatyvino įsitraukimo).

Tyrimo hipotezės. Remiantis teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių analize ir šio magistro darbo poskyryje, kuriame aprašomi ryšiai tarp kintamųjų, pagrįstomis žiniomis, toliau keliamos pagrindinės tyrimo hipotezės. Pagrindinės iš jų - pažymėtos konceptualaus modelio paveiksle (6 pav.).

Pirmoji hipotezė – **H1** formuluojama, atsižvelgiant į autorių Yu (2022), Sharma ir Kamalanabhan (2012), Herstein ir kt. (2008) atliktus tyrimus ir jų rezultatus. Pasak įvairių autorių, atskiri vidinio prekės ženklo raiškos elementai ir priemonės padeda darbuotojams geriau pažinti ir suprasti darbdavio prekės ženklą, jo identitetą bei vertybes, o tinkama komunikacija su darbuotoju sustiprina ryšį su organizacija. Nors Kaur, Malhotra ir Sharma (2020) ir Binu Raj (2022) bendrai pagrindė, kad ryšys egzistuoja būtent su emociniu įsipareigojimo organizacijai lygmeniu, tuo tarpu Rodrigues ir Sousa (2024) bei Burmann ir Zeplin (2005) pateikė empirinių įrodymų apie ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir bendro darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. Sharma ir kt. (2020) savo tyrimo rezultatais dar pagrindžia tai, kad vidinio prekės ženklo raiška gali prognozuoti, kaip stipriai darbuotojai įsipareigos organizacijai. Todėl, šiame magistro darbe keliamą tokią hipotezę - **H1**:

H1: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina):

- a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);
- b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);
- c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

Staniec ir Kalińska-Kula (2021), savo mokslinio darbo tyrime iškėlė hipotezę apie tai, kad vidinio prekės ženklo raiška ir jos priemonės, nukreiptos į darbuotojus, turi didžiulį poveikį tam, kaip darbuotojai priima darbdavio siūlomą privalumų ir naudų paketą. Šiame tyrime buvo patvirtintas reikšmingas ryšys tarp kintamųjų, dėl ko, galima teigti, kad vidinio prekės ženklo raiška gali nulemti tai, kaip darbuotojas vertina gaunamas naudas bei atmosferą, t.y. - vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Todėl šiame magistro darbe keliamą antroji hipotezę – **H2**.

H2: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).

Kunerth ir Mosley (2011), atlikdami tyrimą, kalbant apie darbdavio prekės ženklo iniciatyvų poveikį, teigė, kad investicijos į organizacijos darbdavio prekės ženklą, smarkiai

pagerino jos gebėjimą pritraukti, įtraukti ir išlaikyti pagrindinius talentus. Taigi, galima teigti, jog pakankamos pastangos tinkamai palaikyti vidinio prekės ženklo raišką, padeda sukurti palankesnę požiūrį į darbdavį ir aiškiau suprasti organizacijos kultūrą, dėl ko darbuotojai linkę pasilikti organizacijoje, kurios misiją supranta. Taip pat, kaip minėjo Staniec ir Kalińska-Kula (2021) bei Alınacıoğlu ir Alınacıoğlu (2012), vidinio prekės ženklo raiškos palaikymas ir skirtingų darbdavio naudų dimensijų akcentavimas organizacijoje daro įtaką darbuotojo suvokiamai vertei ir darbdavio bendram patrauklumui, tokiu būdu didindamas darbuotojų priklausomybės jausmą organizacijai bei jų įsipareigojimo lygį. Todėl šiame darbe keliama mediatoriaus hipotezė – **H3**.

H3: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir:

- a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);
- b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);
- c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

Išnagrinėjus autorių Azhar ir kt. (2024), Vaijayanthi ir kt. (2011); Schwaiger ir Zehrer (2022), Tanwar (2017), Sharma ir kt. (2020) straipsniuose atliktus tyrimus, atrasta, kad vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas bei atskiros jo dimensijos turi teigiamą ryšį su įsipareigojimu organizacijai, bei su jo atskiromis dimensijomis. Todėl, remiantis šiais tyrimais ir jų rezultatais, keliama ketvirta tyrimo hipotezė **H4**.

H4: Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų:

- a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);
- b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);
- c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

Tolimesnės tyrimo hipotezės keliamos, remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais Gaye ir Findikli (2014) ir, Kaur ir Kaur (2021) atliktais tyrimais, kuomet autoriai išsiaiškino, jog vidinio prekės ženklo raiška turi teigiamą ryšį su asmens – organizacijos atitikimu, o autoriai Matanda ir Ndubisi (2013) bei Tanwar ir Kumar (2019) užtvirtino, kad darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimas gali padėti perduoti teigiamą vidinio prekės ženklo raiškos poveikį darbuotojams bei sustiprinti teigiamą požiūrį į darbdavį. Jehanzeb ir Mohanty (2018), Jehanzeb (2020), Pattnaik ir kt. (2023) savo tyrimuose išbandė asmens – organizacijos atitikimo, kaip moderatoriaus ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir įsipareigojimo organizacijai, ir paaiškėjo, jog moderuojantis poveikis šiuose tyrimuose buvo labai reikšmingas. Tad, atsižvelgiant į anksčiau atliktų tyrimų rezultatus, ir

siekiant plėtoti naujas tyrimų kryptis, šiame magistro darbe keliamos dar dvi – moderatoriaus - hipotezės **H5** ir **H6**.

H5: Asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir:

- a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);
- b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);
- c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

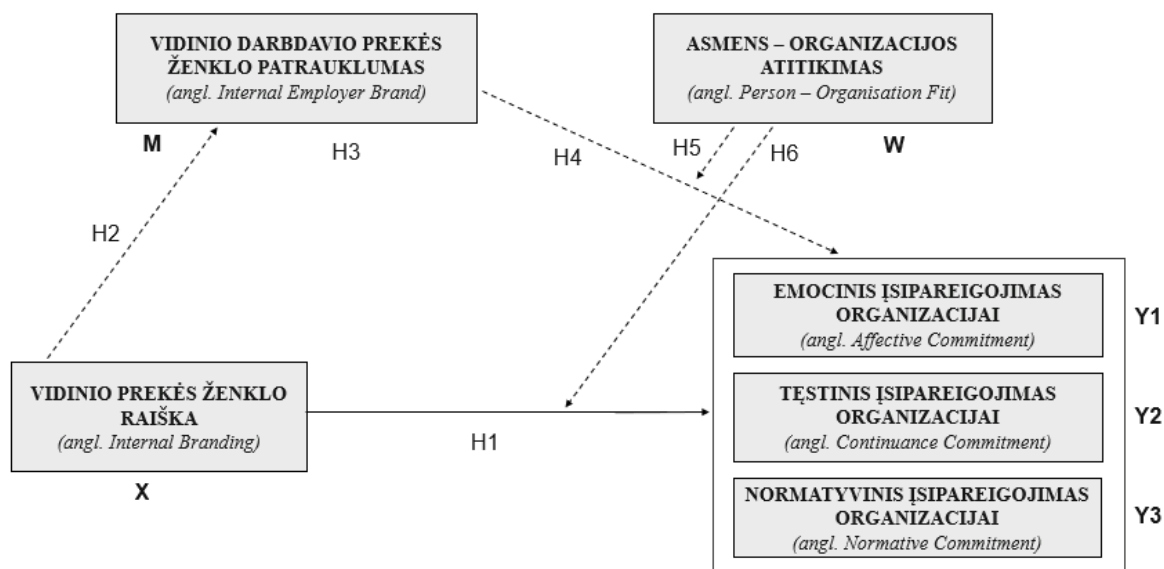
H6: Asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo (M) ir:

- a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);
- b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);
- c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

Taigi, atlikus vidinio prekės ženklo raiškos, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, įsipareigojimo organizacijai ir asmens – organizacijos atitikmens literatūros analizę, išaiškėjo, kad aptarti kintamieji gali būti tiriami kartu ir ryšiai tarp jų galimai pasitvirtins arba turės bent nežymią reikšmę. Pasitelkiant konceptualaus modelio šabloną numeriu - 15, pagal Hayes (2013), šiam magistro darbui pritaikytas, grafinis konceptualaus modelio pavaizdavimas pateikiamas 6 paveiksle.

6 paveikslas

Konceptualusis tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal darbe naudotą literatūrą

Pagal 6 pav. sudarytą konceptualųjį modelį ir literatūros analizėje rastus, darbe parinktų - priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų bei mediatoriaus ir moderatoriaus konstruktus, tolimesniuose šio darbo etapuose bus vykdomas tyrimas, ryšiams tarp jų nustatyti.

2.2 Antrojo tyrimo etapo adaptuotas tyrimo modelis, pakoreguotas tyrimo tikslas, papildyti uždaviniai ir hipotezės

Šiame poskyryje pateikiamas antrajame tyrimo etape sukurtas adaptuotas tyrimo modelis bei naujai suformuluotas tyrimo tikslas, papildyti uždaviniai bei iškeltos papildomos hipotezės.

Pakoreguotas tyrimo tikslas - nustatyti vidinio prekės ženklo raiškos ir asmens – organizacijos atitikimo poveikius darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui.

Pakoreguoti ir papildyti tyrimo uždaviniai:

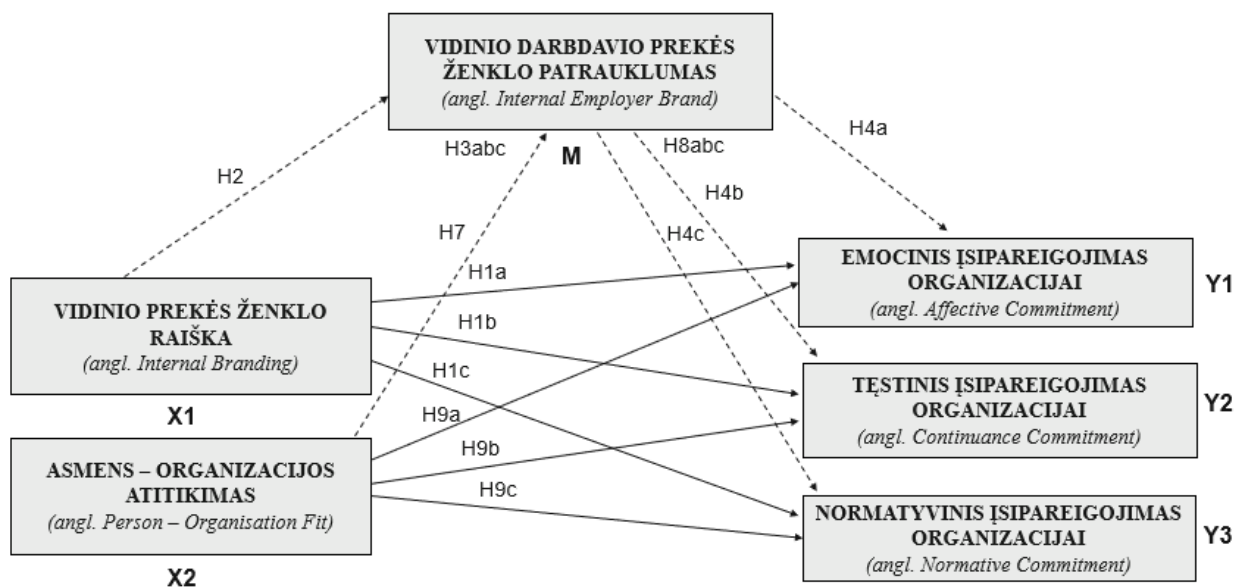
1. Atliekant respondentų anketinę apklausą, išsiaiškinti, kaip Lietuvos įmonių darbuotojai vertina savo organizacijos vidinio prekės ženklo raišką, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, asmens – organizacijos atitikimą ir įsipareigojimą organizacijai.
2. Pagal respondentų demografines charakteristikas nustatyti statistiškai reikšmingus vertinimų skirtumus, pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo sektorių, organizacijos dydį, darbo stažą organizacijoje bei pavaldinių turėjimą arba neturėjimą.
3. Nustatyti vidinio prekės ženklo raiškos poveikį atskiroms įsipareigojimo organizacijai dimensijoms (emocinis įsitraukimas, tęstinis įsitraukimas ir normatyvinis įsitraukimas).
4. Nustatyti asmens – organizacijos atitikimo poveikį atskiroms įsipareigojimo organizacijai dimensijoms (emocinis įsitraukimas, tęstinis įsitraukimas ir normatyvinis įsitraukimas).
5. Nustatyti ar vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir atskirų įsipareigojimo organizacijai dimensijų (emocinio įsitraukimo, tęstinio įsitraukimo ir normatyvino įsitraukimo).
6. Nustatyti ar vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir atskirų įsipareigojimo organizacijai dimensijų (emocinio įsitraukimo, tęstinio įsitraukimo ir normatyvino įsitraukimo).

Papildytos tyrimo hipotezės. Pasikeitus tyrimo koncepsijai ir sukūrus adaptuotą tyrimo modelį (7 pav.), buvo iškeltos papildomos tyrimo hipotezės. Modelio pasikeitimas atsispindėjo tik perkėlus moderatorių: asmens – organizacijos atitikimą į X2 poziciją, todėl hipotezės: **H1a,b,c;**

H2; H3a,b,c ir **H4a,b,c** yra tinkamos ir naujai sukurtam adaptuotam tyrimo modeliui. Šiame modelyje toliau nebebus nagrinėjamos moderatoriaus hipotezės **H5a,b,c** ir **H6a,b,c**.

7 paveikslas

Adaptuotas tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal darbe naudotą literatūrą

Literatūros šaltiniuose, aptariama, kad asmens - organizacijos atitikimas yra labai svarbus darbdavio prekės ženklo patrauklumui, nes jis parodo, kaip organizacijos pasiūlymai atitinka individualius darbuotojo poreikius, o tai galiausiai lemia didesnę išitraukimą ir patrauklumą darbdavio prekės ženklo atžvilgiu. Ghielen, De Cooman ir Sels (2021) savo tyrime nustatė, jog asmens – organizacijos atitikimas yra stipriai teigiamai susijęs su darbdavio patrauklumu. Todėl keliama nauja hipotezė **H7**.

H7: Stipresnis (silpnescnis) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).

Tanwar ir Kumar (2019) ištyrė, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas padeda darbuotojams nuspręsti, ar jie tinka būti organizacijoje, atsižvelgiant į jų vertybes ir asmeninius įgūdžius. Jų atlikto tyrimo rezultatai parodė ryšį, kuomet darbuotojai renkasi pasilikti dirbti organizacijoje, jei jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis ir tam tikromis darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijomis. Todėl keliama nauja antroji mediatoriaus hipotezė **H8**.

H8: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo (X2) ir:

- a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);
- b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);
- c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

Kadangi mokslininkų Pattnaik, Mishra ir Tripathy (2023) tyrime išryškėjo, jog darbuotojai, suvokiantys organizacijų, kuriose jie dirba, ir savo vertybių suderinamumą, turi tendenciją labiau įsipareigoti organizacijai, keliama dar viena hipotezė **H9**.

H9: Stipresnis (silpnesnė) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina):

- a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);
- b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);
- c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

2.3 Tyrimo pobūdis, metodas, instrumentas, konstruktai ir jų pagrindimas

Šiame poskyryje bus aptartas pasirinktas tyrimo pobūdis ir metodas, pagrįstas tyrimo instrumentas. Taip pat, pateikti tyrime naudojami konstruktai ir jų sandara, pagrįstas jų naudojimo validumas bei aprašytos konstrukto matavimo skalės.

Norint pasiekti iškeltą tyrimo tikslą, šiame magistro darbe pasirinktas tyrimo pobūdis – **analitinis - kiekybinis tyrimas**. Toks tyrimo pobūdis yra grindžiamas objektyviu požiūriu į pasaulį, kuriame viskas yra susiję priežastiniais ryšiais (Tamaševičius, 2015). Pasak autoriaus, tokį tyrimą sunkiau suplanuoti, tačiau vykdyti yra lengviau nei kokybinį tyrimą, dėl iš anksto sudėliotų aiškių plano detalių ir reikšmingų pasirinkimų. Kokybinis tyrimas šiuo atveju nėra tinkamas, nes šio darbo tyrimo tikslas yra empiriškai patikrinti priežastinius ryšius tarp kintamųjų. Pasak Kardelio (1997), gerai pritaikytas tyrimo metodas žymiai palengvina tyrimą, todėl, dėl šio metodo populiarumo, paprastumo, ir palyginus lengvo kiekybinių rezultatų apdorojimo, pasirinktas plačiai paplitęs **tyrimo metodas – apklausa**. **Tyrimo instrumentu pasirinkta – struktūrizuota anketa**, kuroje bus pateikiami uždari klausimai. Kadangi tyrimo tikslas, nustatyti ryšius tarp kintamųjų, tyrimo instrumentą sudarys, kiekvienam kintamajam atskirai parinkti konstruktai, bei kontrolinių kintamųjų klausimai. Anketos pradžioje bus pateikiamas atrankinis klausimas, kuris padės atrinkti apklausai tinkamus respondentus, t.y. šiuo metu organizacijose dirbančius asmenis. Toliau pateikiama tyrimo instrumento pagrindimo lentelė (4 lent.).

4 lentelė

Tyrimo instrumento pagrindimo lentelė

Konstrukto pavadinimas	Latentinių teiginių grupės	Cronbach alfa (mokslinių straipsnių)	Cronbach alfa (magistro darbo, pagrindinio tyrimo modelio)	Teiginių skaičius	Autoriai ir metai	Kontroliniai kintamieji
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	Sveika darbo atmosfera	0,901	0,838	6	Tanwar ir Prasad (2017)	1. Dirba organizacijoje ar ne (atrankinis klausimas) 2. Lytis 3. Amžius 4. Išsilavinimas 5. Darbo sektorius
	Mokymai ir plėtra	0,842	0,948	6		
	Gyvenimo – darbo balansas	0,822	0,606	3		
	Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	0,718	0,813	4		
	Atlyginimas ir kitos naudos	0,791	0,867	4		
Įsipareigojimas organizacijai	Emocinis įsipareigojimas	0,91	0,947	7	Allen ir Meyer (1990)	6. Organizacijos dydis 7. Darbo stažas organizacijoje
	Tęstinis įsipareigojimas	0,81	0,905	4		
	Normatyvinis įsipareigojimas	0,75	0,580	4		
Vidinio prekės ženklo raiška	Nėra	0,786	0,957	13	Binu Raj (2022)	8. Pavaldinių turėjimas arba neturėjimas
Asmens – organizacijos atitikimas	Nėra	0,93	0,974	6	Jung ir Yoon (2013)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Priklausomo kintamojo – vidinio prekės ženklo raiškos, konstruktu pasirinktas Binu Raj (2022) straipsnyje autorės naudotas 13- kos teiginių konstruktas, kurį ji sudarė pagal Punjaisri ir kt. (2009); ir Aurand ir kt. (2005). Konstruktas latentinių veiksnių grupių neturi, tačiau pasak Binu Raj (2022) šiame konstrukte daugiausia dėmesio skiriama aptarti misijos, vizijos ir prekės ženklo vertybių komunikaciją bei įgūdžių suteikimą darbuotojams tam, kad jie galėtų pristatyti prekės ženklo vertybes klientams. Taip pat, matuojamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo, kuriant vidinį

prekės ženklą per tokias praktikas, kaip atlygis, pripažinimas ir pan., stiprinant darbuotojų prekės ženklo vertybes. Straipsnyje, rezultatams išmatuoti, naudota 5 balų Likerto skalė.

Tuo tarpu, nepriklausomo kintamojo - įsipareigojimo organizacijai bei atskirų jo latentinių veiksmų grupių vertinimui pasirinktas Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ir Blasco (2016) straipsnyje naudotas klasikinis Allen ir Meyer (1990) sutrumpintas 15 - kos teiginių konstrukto variantas su trimis latentinių veiksmų grupėmis - emocinis įsitraukimas (7 teiginiai), tęstinis įsitraukimas (4 teiginiai) ir normatyvinis įsitraukimas (4 teiginiai). Rezultatams išmatuoti straipsnyje autorių naudota 7 balų Likerto skalė.

Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, kaip mediatoriaus poveikiui ištirti, pasirinktas autorių Tanwar ir Prasad (2017) konstruktas, kurį kurdami autoriai rėmėsi Ambler ir Barrow (1996). Jis susideda iš 23 teiginių, penkių latentinių veiksmų grupių. Jos apima šias dimensijas: sveika darbo atmosfera (6 teiginiai), mokymai ir plėtra (6 teiginiai), gyvenimo – darbo balansas (3 teiginiai), etika ir korporacinė socialinė atsakomybė (4 teiginiai) bei atlyginimas ir kitos naudos (4 teiginiai). Tanwar ir Prasad (2017) atlikto tyrimo metu matavimo skale buvo pasirinkta 5 balų Likerto skalė.

Asmens – organizacijos atitikmens, kaip moderatoriaus poveikui ištirti, pasirinktas, Jung ir Yoon (2013) 6 teiginių konstruktas, kurį autoriai sudarė, remdamiesi Edward (1991) ir, Piasentin ir Chapman (2006). Pastarasis latentinių veiksmų grupių neturi, o respondentų atsakymams išmatuoti naudota 7 balų Likerto skalė.

Anksčiau paminėti ir trumpai aptarti konstrukta bei jų latentinių veiksmų grupių *Cronbach alfa* svyruoja nuo 0,718 iki 0,93, todėl yra laikomi tinkamais tirti ryšius tarp kintamųjų, nes tam, kad būtų patvirtintas skalės tinkamumas, rekomenduojama, kad *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė būtų aukštesnė nei 0,7 (Piligrimienė, 2016) (4 lentelė). Konstruktais išmatuoti naudojamos tokio pačio pobūdžio Likerto skalės, kurias naudojo publikacijų autoriai, atlikdami savo tyrimus, o tikslūs tyrimo naudoti teiginiai pateikiami 1 priede. 4 lentelėje, taip pat, pateikiami ir šio magistro darbo pirminio conceptualaus tyrimo modelio konstrukta *Cronbach alfa* reikšmės.

Taip pat, visi straipsniai, iš kurių naudojami konstrukta, yra patikrinti *Scopus* bei *AJG* reitingų eilėse ir atitikus reikalavimams, laikomi patikimais naudoti šiame magistro darbo tyrime.

Tyrimo instrumente (2 priedas) dar pateikiami ir demografiniai klausimai, kurie tyrime vadinami – kontroliniais kintamaisiais. Jais siekiama išsiaiškinti respondentų: amžių; lytį; išsilavinimą; sektorių, kuriame šiuo metu dirba; ar respondentai turi pavaldinių; taip pat, darbo stažą, organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba bei vertinamos organizacijos dydį. Šie klausimai bus matuojami taikant šias matavimo skales: pavadinimų (*angl. nominal*) – lytis; ar respondentai turi pavaldinių; sektorius, kuriame šiuo metu dirba; amžius (kadangi respondentų bus prašoma įrašyti

skaičių); rangų (*angl. ordinal*) – išsilavinimas; intervalinė/kvotų (*angl. scale*) – kiek laiko dirba organizacijoje bei koks vertinamos organizacijos dydis.

2.4 Tyrimo imtis ir duomenų analizės metodai

Šiame poskyryje bus nustatyta tyrimo atranka ir imties dydis bei aptartos duomenų rinkimo ir apdorojimo procedūros. Taip pat, bus aptarti tyrimo duomenų analizės metodai.

Tyrimo imtis. Tam, kad, remiantis tyrimo rezultatais, būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių (Kardelis, 1997). Pasak autoriaus, generalinė aibė, arba populiacija, - tai yra visuma, kurią tiriamo, tačiau norint nustatyti tyrėją dominančių požymių pasiskirstymą generalinėje visumoje, empiriniuose tyrimuose beveik visada daroma išankstinė atranka. Tai leidžia tyrimui parinkti tik tam tikrą generalinės visumos elementų dalį ir pagal nagrinėjamo požymio pasiskirstymą šioje dalyje, spręsti apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje.

Kadangi šio magistro darbo tyrimu siekiama ištirti ir patikrinti ar konceptualiajame tyrimo modelyje apibūdinti ryšiai tarp kintamųjų egzistuoja praktikoje, o ne pritaikyti rezultatus generalinei visumai, imčiai nustatyti pasirinktas metodas - grindžiamas statistika. Tam, kad ryšių analizė būtų laikoma statistiškai patikima, minimalus respondentų skaičius nustatomas pagal reikalaujamą minimalų duomenų eilučių skaičių. Kaip teigia Tabachnick ir Fidell (2013), projekte turėtų būti bent penkis kartus daugiau eilučių nei teiginių. Kadangi eilučių skaičius sutampa su respondentų skaičiumi, o bendras šio magistro darbo visų konstrukto teiginių skaičius yra 57, pagal šį metodą, reikėtų apklausti ne mažiau kaip 285 respondentus.

Šio darbo tyrimui pasirinkta imties strategija - **netikimybinė parankinė (patogumo) atranka**, kai į tyrimo imtį įtraukiami lengviausiai pasiekiami populiacijos elementai (šiuo atveju tie, kurie naudojami internetu). Tačiau, pasak Tamaševičiaus (2015), vykdant šią atranką kyla reprezentatyvumo problemų. Todėl, nors tyrimo rezultatai ir suteiks naudos, tačiau šiuo būdu parinkti respondentai iš esmės nereprezentuoja populiacijos ir tokio tyrimo rezultatų negalima pritaikyti generalinei visumai. Vis tik, netikimybinės parankinės atrankos metodas pasirinktas todėl, kad yra patogus ir padeda greičiau surinkti reikalingą informaciją tyrėjui.

Be to, kaip jau minėta, pagrindinis tyrimo tikslas yra patikrinti, ar konceptualaus modelio konstrukto ryšiai egzistuoja realybėje, o ne generalizuoti tyrimo rezultatus daugumai, todėl pasirinkti imties nustatymo ir atrankos metodai yra tinkami.

Tyrimo anketa bus talpinama internete, siekiant lengviau pasiekti respondentų tikslinę grupę – asmenis, dirbančius organizacijose. Pagrindinis anketos platinimas bus vykdomas

siunčiant el. laiškus organizacijų žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojams, prašant pasidalinti anketa organizacijos viduje, taip pat apims ir socialinius tinklus: *LinkedIn* bei *Facebook* (įvairiose su darbuotojais ir darbu susijusiose grupėse). Internetinė anketa bus sukurta ir patalpinta *Google Forms* platformoje.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Surinkti tyrimo duomenys bus apdorojami *SPSS Statistics* programos 24.0 versija. Pirmiausia bus patikrintas visų konstrukto matavimo skalių patikimumas (*angl. reliability*), apskaičiuojant *Cronbach alfa* koeficientą. Skalių patikimumui ir tolimesnei jų analizei užtikrinti, *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7 – ir tai parodytų, jog atskiri klausimai skalėje, koreliuoja tarpusavyje (Piligrimienė, 2016).

Išsiaiškinus konstrukto patikimumą, toliau tiriamas duomenų normalumas. Tai yra laipsnis, kuriuo imties duomenų pasiskirstymas atitinka normalųjį pasiskirstymą (Hair, Black, Babin ir Anderson, 2010). Norint nustatyti, ar duomenys atitinka normaliojo pasiskirstymo reikalavimus, atiekami šie testai: Grafinis duomenų vaizdavimas histogramose, skaičiuojami Asimetrijos ir Eksceso koeficientai bei atliekamas *Kolmogorov – Smirnov Z* testas. Jei duomenys normalūs, vidurkių pagrindimui atliekami *T – test* ir *ANOVA* testai, o jei duomenų pasiskirstymas nenormalus, tuomet *Mann-Whitney U* ir *Kruskal-Wallis* testai.

Taip pat, kadangi tyrimo metu bus gauta informacijos ir apie demografines respondentų charakteristikas, šiems duomenims išanalizuoti bus naudojama aprašomoji statistinė analizė – skaičiuojami: standartinis nuokrypis, vidurkis.

Tam, kad būtų patvirtintos, arba paneigtos tyrimo hipotezės, bus atliekama tiesinė ir daugianarė regresinė, analizė. Šių analizių metu išsiaiškinamas nepriklausomo kintamojo poveikis priklausomam kintamajam ir poveikio statistinis reikšmingumas, taip pat, teigiama arba neigiama poveikio kryptis. Siekiant atlikti mediatoriaus ir moderatorius analizę, bus naudojamas *Andrew F. Hayes SPSS PROCESS MACRO* įskiepis, o adaptuoto tyrimo modelio analizės rezultatams nagrinėti bus naudojama struktūrinių lygčių modelio (SEM) taikymui skirta – *SMART PLS* programinė įranga. Ji pasirinkta, dėl to, kad yra tinkama darbui su mažomis imtimis ir sudėtingais kompleksiškais tyrimų modeliais, kuriuose gali būti daugiau nei vienas, nepriklausomas ir priklausomas, kintamieji. Be to ši metodika ypač naudinga, kai tyrime reikalinga apjungti kelių kintamųjų tarpusavio sąveikas ir reikia tiksliai nustatyti netiesioginius efektus bei išanalizuoti, kaip tam tikri kintamieji moderoja sąveikas modelyje.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje bus pateiktas tyrimo respondentų socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas, duomenų aprašomoji statistika bei statistinis vertinimas. Taip pat bus aptartas demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingas ryšys bei jo poveikis kintamiesiems, ryšių tarp kintamųjų regresinės analizės, mediacijos ir moderacijos analizių rezultatai.

3.1 Tyrimo respondentų socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrime iš viso dalyvavo 401 respondentas. Magistro darbo tyrimo klausimyno pradžioje buvo užduodamas kontrolinis klausimas – „Ar šiuo metu dirbate įmonėje/įstaigoje?“, į kurį teigiamai atsakė 397 respondentai. Pastarųjų atsakymai laikomi tinkamais tolimesniai tyrimo duomenų analizei.

Siekiant išsiaiškinti respondentų socialines ir demografines charakteristikas, respondentams buvo užduodami klausimai apie: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo sektorių, darbo stažą organizacijoje, organizacijos dydį bei pavaldinių turėjimą arba ne (5 lentelė).

5 lentelė

Respondentų charakteristikos

Charakteristika	Kiekis (N)	
Amžius	397	Vidurkis – 31,93
Lytis		Procentinė dalis (%)
Vyras	164	41,3
Moteris	233	58,7
Išsilavinimas		
Vidurinis	5	1,3
Profesinis	20	5,1
Aukštasis neuniversitetinis	80	20,3
Aukštasis universitetinis	290	73,4
Sektorius		
Pramonė/Gamyba	78	19,6
Prekyba	91	22,9
Paslaugos	69	17,4
Švietimas	5	1,3

5 lentelės tęsinys.

Sveikatos priežiūra	6	1,5
Transportas	36	9,1
Finansai	32	8,1
Viešasis sektorius	28	7,1
IT sektorius	46	11,6
Kita	6	1,5
Kiek laiko dirba organizacijoje		
Iki 1 metų	82	20,7
Nuo 1 iki 5 metų	204	51,4
Nuo 6 iki 10 metų	88	22,2
Nuo 11 iki 15 metų	10	2,5
Nuo 16 iki 20 metų	7	1,8
Nuo 21 ir daugiau metų	6	1,5
Organizacijos dydis		
Nuo 1 iki 9 darbuotojų	14	3,5
Nuo 10 iki 49 darbuotojų	200	50,6
Nuo 50 iki 249 darbuotojų	133	33,7
Nuo 250 ir daugiau darbuotojų	48	12,2
Ar turi pavaldinių		
Taip	50	12,6
Ne	346	87,4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

5 lentelėje matoma, kad **tiriamųjų daugumą sudarė moterys – 58,7 %** (N = 233), tuo tarpu, vyrų dalyvavo 41,3 % (N = 164). Respondentų amžiaus svyravo nuo 21 iki 62 metų, o **amžiaus vidurkis siekia 31,93** (SD = 6,488) (6 lentelė).

6 lentelė

Amžiaus vidurkis

	N	Min	Max	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Amžius	397	21	62	31,93	6,488

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Daugiausiai apklaustųjų – 73,4 % (N = 290) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 20,3 % (N = 80) yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Vertinant apklaustuosius pagal sektorių, matoma, kad **daugiausiai respondentų dirba prekybos – 22,9 % (N = 91), pramonės/gamybos – 19,6 % (N = 78) ir paslaugų – 17,4 % (N = 69) sektoriuose.** Respondentų klausiant apie darbo laiką, išdirbtą organizacijoje, matoma, jog **didžiausia dalis – 51,4 % respondentų atsakė, jog dirba organizacijoje nuo 1 iki 5 metų (N = 204),** kiek mažiau apklaustųjų dirba nuo 6 iki 10 metų – 22,2 % (N = 88) ir iki 1 metų – 20,7 % (N = 82). Kalbant apie organizacijos dydį, matoma, jog **pusė respondentų dirba mažo dydžio įmonėse, kuriose yra nuo 10 iki 49 darbuotojų – 50,6 % (N = 200) arba vidutinio dydžio įmonėse, kuriose yra nuo 50 iki 249 darbuotojų – 33,7 % (N = 133).** Taip pat, **didžioji dalis respondentų – 87,4 % (N = 346), neužima vadovaujančių pareigų ir neturi pavaldinių.**

3.2 Duomenų aprašomoji statistika ir statistinis vertinimas

Pirmiausia, norint patikrinti konstrukto patikimumą, buvo apskaičiuoti *Cronbach Alpha* koeficientai, kurie pateikiami darbo metodinėje dalyje 4 lentelėje ir 3.1 priede.

Atliekant tolimesnę statistinę analizę, siekiant patikrinti, ar duomenys yra normaliai pasiskirstę buvo atliekami *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testai. Tam, kad būtų įmanoma patikrinti duomenų normalumą, pirmiausia, buvo suskaičiuoti kintamųjų vidurkiai.

7 lentelė

Konstrukto ir jų atskirų latentinių veiksmų aprašomoji statistika

Konstruktas (arba latentinis konstrukto veiksnys)	Min – Max reikšmės		Bendras vidurkis	Standartinis nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
Vidinio prekės ženklo raiška	1	5	3,590	0,882	-0,847	-0,348
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	1,48	4,7	3,434	0,883	-0,604	-1,038
Sveika darbo atmosfera	1,33	5	3,505	0,786	-0,689	-0,405
Mokymai ir plėtra	1	5	3,360	1,217	-0,590	-0,911
Darbo – gyvenimo balansas	1	5	3,033	0,986	-0,206	-0,713
Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	1,25	5	3,882	0,935	-0,486	-0,813

7 lentelės tęsinys.

Atlyginimai ir kitos naudos	1	5	3,293	1,209	-0,235	-1,204
Asmens – organizacijos atitikimas	1	7	4,591	1,667	-0,489	-1,188
Įsipareigojimas organizacijai	1,53	6,93	4,206	1,089	-0,203	-0,780
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	1,29	7	4,268	1,505	-0,229	-1,192
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	1	7	4,318	1,604	-0,211	-1,265
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	1,5	7	3,986	1,020	-0,071	-0,165

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Pagal 7 lentelę, matoma, kad vidinio prekės ženklo raiškos vidurkis yra $M = 3,590$ ($SD = 0,882$), todėl galima sakyti, jog respondentai vidutiniškai gerai vertina vidinę prekės ženklo raišką apie darbdavio prekės ženklą bei jo vertybes, savo organizacijoje. Bendras vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas yra lygus $M = 3,434$ ($SD = 0,883$), o tai rodo, kad respondentai, taip pat, vidutiniškai teigiamai vertina ir savo organizacijos vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Pastarojo latentiniai veiksniai vertinami panašiai, tačiau **prasčiausiai vertinamas darbo – gyvenimo balansas** $M = 3,033$ ($SD = 0,986$), o **palankiausiai – organizacijos etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė** $M = 3,882$ ($SD = 0,935$). Tuo tarpu, **asmens – organizacijos atitikimo vidurkis yra aukščiausias iš visų kintamųjų** $M = 4,591$ ($SD = 1,667$), tad galima daryti prielaidą, jog respondentų asmeninės vertybės daugiau sutampa su organizacijos, kurioje dirba, vertybėmis nei nesutampa. Tačiau didesnė standartinio nuokrypio vertė reiškia, jog respondentų atsakymai nebuvo labai vienodi ir jų nuomonės vietomis išsiskyrė. Vertinant šį kintamąjį, reikėtų paminėti, jog pastarojo vertinimo skalės maksimali vertė buvo lygi 7. Kalbant apie įsipareigojimą organizacijai, galima pasakyti, kad jis vertinamas gerai, $M = 4,206$ ($SD = 1,089$), todėl respondentai jaučiasi įsipareigoję organizacijai, kurioje dirba. **Daugiausiai jie jaučia tęstinio įsipareigojimo**, $M = 4,318$ ($SD = 1,604$), kuomet įsipareigojimas kyla, dėl praktinių priežasčių – finansinės naudos, profesinių galimybių bei negebėjimo rasti darbo alternatyvų rinkoje.

8 lentelė

Konstruktų ir jų atskirų latentinių veiksnių normalumo testų vertinimas

Konstruktas (arba latentinis konstrukto veiksnys)	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Vidinio prekės ženklo raiška	0,170	<0,001	0,894	<0,001
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,160	<0,001	0,893	<0,001
Sveika darbo atmosfera	0,165	<0,001	0,934	<0,001
Mokymai ir plėtra	0,165	<0,001	0,907	<0,001
Darbo – gyvenimo balansas	0,122	<0,001	0,970	<0,001
Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	0,126	<0,001	0,923	<0,001
Atlyginimai ir kitos naudos	0,126	<0,001	0,932	<0,001
Asmens – organizacijos atitikimas	0,166	<0,001	0,897	<0,001
Įsipareigojimas organizacijai	0,069	<0,001	0,980	<0,001
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	0,113	<0,001	0,946	<0,001
Tęstinis įsipareigojimas organizacijai	0,120	<0,001	0,934	<0,001
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	0,076	<0,001	0,989	0,005

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

8 lentelėje, matoma, jog atlikus *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testus, paaiškėjo, jog visų kintamųjų $p < 0,001$ (išskyrus normatyvinį įsipareigojimą, kurio $p = 0,005$), o tai yra mažiau nei 0,05, todėl pagal šiuos testus duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Tačiau atlikus tolimesnius skaičiavimus ir gavus asimetrijos bei eksceso koeficientų (*Skewness* ir *Kurtosis*) reikšmes (7 lentelė), jos nesiekė aukštesnės vertės nei 1,265. Pasak Kim (2013), kuris teigia jog, kuomet tyrimo atsakymų yra daugiau nei 300, asimetrijos koeficientas neviršija 2, o eksceso koeficientas neviršija 7, galima laikyti, jog duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo (3.2 priedas), todėl šie duomenys yra laikomi parametriniais ir toliau tyrimo analizėje bus atliekami reikšmingumo testai: *Independent T Test* ir *ANOVA*.

3.3 Demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingo poveikio kintamiesiems analizė

Siekiant išsiaiškinti tam tikrų demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingą poveikį kintamiesiems, pirmiausia, buvo atlikti *Independent T Test*, tokiems kintamiesiems, kurių atsakymų kategorijas sudaro du nesusiję pasirinkimo variantai. Šio darbo tyrime buvo du tokio pobūdžio klausimai: lytis (vyras arba moteris) ir pavaldinių turėjimas arba ne.

Atlikus testą, ir įvertinus rezultatus pagal lytį, dispersijų skirtumo rasta nebuvo, tad vyrų ir moterų nuomonė šiame tyrime nesiskiria.

Toliau atlikus analizę, pagal tai, ar respondentai dirba vadovaujamąjį darbą, dispersijų skirtumai išryškėjo vertinant beveik visus kintamuosius, išskyrus, kuomet vertinama organizacijos etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė ($p = 0,379$), atlyginimas ir kitos naudos ($p = 0,212$) bei tęstinis įsipareigojimas ($p = 0,971$) (3.3 priedas).

9 lentelė

Respondentų rezultatų palyginimas pagal tai, ar turi pavaldinių, ar neturi pavaldinių

Konstruktas (arba latentinis konstrukto veiksnys)	Turi pavaldinių N = 50		Neturi pavaldinių N = 346		t	p
	M	SD	M	SD		
Vidinio prekės ženklo raiška	3,855	0,849	3,553	0,882	2,272	0,024
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	3,698	0,749	3,395	0,897	2,594	0,012
Sveika darbo atmosfera	3,823	0,727	3,459	0,786	3,276	0,002
Mokymai ir plėtra	3,728	1,020	3,307	1,237	2,649	0,010
Darbo – gyvenimo balansas	3,300	0,988	2,993	0,982	2,062	0,040
Asmens – organizacijos atitikimas	5,302	1,661	4,487	1,647	3,267	0,001
Įsipareigojimas organizacijai	4,757	1,029	4,128	1,077	3,876	<0,001
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	5,231	1,331	4,131	1,481	5,379	<0,001
Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai	4,370	1,137	3,930	0,993	2,869	0,004
<i>*pateikiami tik statistiškai reikšmingi duomenys</i>						

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas parodė (9 lentelė), kad **respondentai, kurie užima vadovaujančias pareigas, palankiau vertina vidinio prekės ženklo raišką ($p = 0,024$), vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą ($p = 0,012$) bei jo latentinius veiksnius – sveiką darbo atmosferą ($p = 0,002$), mokymus ir plėtrą ($p = 0,010$) bei darbo – gyvenimo balansą ($p = 0,040$).** Kalbant apie asmens – organizacijos vertybių suderinamumą, čia taip pat, pastebima, jog vadovai šį aspektą vertina palankiau ($p = 0,001$). Be to, vadovaujančias pareigas užimantys asmenys jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai nei darbuotojai, kurie neturi pavaldinių. Jie labiau jaučia tiek emocinį ($p < 0,001$), tiek normatyvinį ($p = 0,004$) įsipareigojimą.

Toliau, vertinant tyrimo anketos klausimus, kuriuose atsakymų variantai sudarė daugiau nei dvi kategorijas (darbo sektorius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje ir organizacijos dydis) buvo atliekama *ANOVA* analizė, naudojant *Post Hoc* testą *Bonferroni*, kuris skirtas daugkartiniams reikšmingumo testams, pagrįstiems atskiromis p vertėmis (Hochberg, 1988).

Paaikšėjo, jog **statistiškai reikšmingo nuomonių skirtumo pagal darbo sektorių ir respondentų išsilavinimą, vertinant kintamuosius, nerasta.** Tačiau, reikšmingi skirtumai pastebėti, vertinat pagal tai, koks yra respondentų darbo stažas organizacijoje ir kokio dydžio organizacijai priklauso.

Pagal išsamią *ANOVA* analizės išsklotinę, kuri, įvertinus *Bonferroni* testo rezultatus, parodo, jog **dirbantieji organizacijoje iki 1 metų, palyginus su tais, kurie dirba nuo 6 iki 10 metų, mokymus ir plėtrą priima palankiau** (grupių vidurkių skirtumas $-0,606$). Vertinant vidinio darbdavio prekės ženklo raišką, taip pat, pastebima, jog **dirbantieji organizacijoje iki 1 metų, organizacijos komunikaciją ir pastangas perteikti organizacines vertybes darbuotojams vertina praščiau nei dirbantys nuo 11 iki 15 metų** (grupių vidurkių skirtumas $-0,865$).

Įsipareigojimas organizacijai, taip pat, turi tendenciją didėti bėgant metams – statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti grupėse tarp „iki 1 metų“ ir : „nuo 6 iki 10 metų“ (grupių vidurkių skirtumas $-0,695$), „nuo 16 iki 20 metų“ (grupių vidurkių skirtumas $-1,428$), „nuo 21 ir daugiau metų“ (grupių vidurkių skirtumas $-1,621$) bei tose pačiose grupėse panašūs skirtumai lyginant su „nuo 1 iki 5 metų“. Vertinant emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių mažiau, tačiau tendencija išlieka tokia pati – kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo emocinis ir normatyvinis įsipareigojimai didėja ir atvirkščiai – kuo trumpiau respondentai dirba, tuo šios įsipareigojimo organizacijai rūšių vertinimo vidurkiai mažėja.

Pagal tai, kokio dydžio organizacijoje respondentai dirba, statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant vidinio prekės ženklo raišką grupėse: „nuo 1 iki 9 darbuotojų“ ir „nuo 10 iki 49 darbuotojų“ (grupių vidurkių skirtumas $-0,783$) bei „nuo 1 iki 9 darbuotojų“ ir „nuo 50 iki 249 darbuotojų“ (grupių vidurkių skirtumas $-0,783$).

darbuotojų” (grupių vidurkių skirtumas -0,841). Taip pat, vertinant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą grupėse „nuo 1 iki 9 darbuotojų” ir „nuo 10 iki 49 darbuotojų” (grupių vidurkių skirtumas -0,805) bei „nuo 1 iki 9 darbuotojų” ir „nuo 50 iki 249 darbuotojų” (grupių vidurkių skirtumas -0,883). Čia, pastebima tendencija, kad **mažų organizacijų („nuo 1 iki 9 darbuotojų”) vertinimai yra mažiau palankūs vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui bei vidinei komunikacijai apie organizacijos prekės ženklo vertybes**, nei didesnėse organizacijose dirbančių respondentų. Taigi, kuo didesnėje įmonėje respondentai dirba, tuo palankumas šiais aspektais pastarajai didėja.

10 lentelė

Kintamųjų koreliacija pagal amžių

Konstruktas (arba latentinis konstrukto veiksnys)	Amžius	
	p	Pearson koreliacijos koeficientas
Sveika darbo atmosfera	<0,001	0,188
Asmens – organizacijos atitikimas	0,026	0,111
Įsipareigojimas organizacijai	<0,001	0,200
Emocinis įsipareigojimas	<0,001	0,177
Tęstinis įsipareigojimas	0,030	0,109
Normatyvinis įsipareigojimas	<0,001	0,172
<i>*pateikiami tik statistškai reikšmingi duomenys</i>		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Atlikus *Pearson* koreliacijos analizę, siekiant išsiaiškinti, ar kintamieji koreliuoja su respondentų amžiumi, paaiškėjo, kad didžiausia koreliacija pastebima su įsipareigojimu organizacijai (*Pearson koef.* = 0,200) (10 lentelė). Pasak Benesty, Chen, Huang ir Cohen, (2009), kuo artimesnė 1 yra reikšmė, tuo stipresnė koreliacija tarp dviejų kintamųjų. Kadangi koreliacijos koeficientas yra teigiamas, galima laikyti, kad **kuo respondantai vyresni, tuo jaučia didesnį įsipareigojimą organizacijai**. Taip pat, didėjant respondentų amžiui, vis svarbesniais veiksniais tampa - sveika darbo atmosfera (*Pearson koef.* = 0,188) bei asmens – organizacijos vertybių suderinamumas (*Pearson koef.* = 0,111).

Vertinant koreliaciją bendrai tarp visų kintamųjų tarpusavyje, pastebima, kad didžiausios statistškai reikšmingos teigiamos koreliacijos yra: tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo (*Pearson koef.* = 0,856) bei tarp asmens – organizacijos atitikimo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (*Pearson koef.* = 0,858) (3.4 priedas). Taigi,

galima teigti, kad šie kintamieji glaudžiai susiję teigiamu ryšiu, ir didėjant/stiprėjant vienam, atitinkamai didėja/stiprėja ir kitas.

3.4 Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizės rezultatai

Toliau šiame darbe buvo atliekama daugianarės regresijos analizė, siekiant nustatyti ar vidinio prekės ženklo raiška, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas ir asmens – organizacijos atitikimas daro poveikį trims įsipareigojimo organizacijai rūšims: emociniam įsipareigojimui, tęstiniam įsipareigojimui ir normatyviniam įsipareigojimui. Šiam tikslui reikalingos atlikti atskiros daugianarės regresinės analizės.

Pirmiausia analizė buvo atliekama priklausomu kintamuoju pasirenkant emocinį įsipareigojimą. Pasirinkus visus, anksčiau minėtus, nepriklausomus kintamuosius buvo atlikti skaičiavimai, kurie parodė, jog vidinio prekės ženklo raiškos rodikliai buvo netinkami tolimesnei analizei ir šis kintamasis buvo eliminuotas ($p = 0,464$; $VIF = 4,265$). **Taigi, nustatyta, kad vidinio prekės ženklo raiška tiesioginio poveikio emociniam įsipareigojimui nedaro.**

Naujo regresinio modelio *Anova* testo reikšmė $F = 665,934$, $p < 0,001$, tad šis modelis buvo laikomas tinkamu atlikti regresinę analizę. Determinacijos koeficiento reikšmė $R^2 = 0,772$, kas parodo, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas ir asmens – organizacijos atitikimas paaiškina emocinį įsipareigojimą 77,2 %. *Durbin-Watson* reikšmė lygi 1,636 ir yra patenkinama, siekiant nustatyti kintamųjų poveikį emociniam įsipareigojimui.

11 lentelė

Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir asmens – organizacijos atitikimo regresinės analizės modelis paaiškinantis emocinį įsipareigojimą

	Nestand. koef. B	Stand. koef. β	t	p	VIF	Boostramp (pasikliautinis intervalas) 95 %	
						LLCI*	ULCI*
Konstanta	-0,113		-0,758	0,449		-0,423	0,227
Vidinio darbdavio prekės ženklų patrauklumas	0,380	0,223	7,924	<0,001	1,366	0,269	0,490
Asmens – organizacijos atitikimas	0,670	0,742	26,384	<0,001	1,366	0,612	0,725
* LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval							
** Priklausomas kintamasis: emocinis įsipareigojimas							

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

11 lentelėje pavaizduotos daugianarės regresinės analizės statistiškai reikšmingos reikšmės, kurios parodo, kad tik **vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas ir asmens – organizacijos atitikimas turi tiesioginį teigiamą ryšį su emociniu įsipareigojimu**. Kadangi standartizuoto β koeficientų reikšmės reikšmingai skiriasi ($\beta = 0,223$ ir $\beta = 0,742$), galima pasakyti, kad asmens – organizacijos atitikimas daro 3,33 karto didesnę įtaką emociniam įsipareigojimui nei vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas.

Pagal šios analizės rezultatus, tyrimo hipotezė **H1a: stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1) – nepasitvirtino**.

Tačiau **H4a: stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1) – pasitvirtino**.

Norint giliau pažvelgti į tai, kas tiksliau daro didžiausią poveikį emociniam įsipareigojimui, buvo atlikta papildoma analizė, vertinanti kiekvieną vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo latentinį veiksni atskirai (12 lentelė). Paašškėjo, jog **vienintelis statistiškai reikšmingas veiksnys, lemiantis emocinį darbuotojų įsipareigojimą yra sveika darbo atmosfera** ($p < 0,001$; VIF = 2,547). Tai reiškia, jog 100 % padidėjus sveikos atmosferos vertinimui, emocinis įsipareigojimas padidėtų 41,6 % ($\beta = 0,416$).

12 lentelė

Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo atskirų latentinių veiksnių ir asmens – organizacijos atitikimo regresinės analizės modelis paaiškinantis emocinį įsipareigojimą

	Nestand. koef. B	Stand. koef. β	t	p	VIF	Boostramp (pasikliautinis intervalas) 95 %	
						LLCI	ULCI
Konstanta	0,379		1,220	0,223		-0,164	0,939
Sveika darbo atmosfera	0,795	0,416	6,743	<0,001	2,547	0,557	0,994
Mokymai ir plėtra	0,325	0,263	3,345	<0,001	4,140	0,136	0,523
Darbo – gyvenimo balansas	-0,138	-0,090	-1,950	0,052	1,438	-0,276	-0,003
Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	0,109	0,068	0,946	0,345	3,464	-0,108	0,337
Atlyginimai ir kitos naudos	0,001	0,001	0,008	0,993	3,005	-0,143	0,160
* Priklausomas kintamasis: emocinis įsipareigojimas							

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Toliau, siekiant patikrinti tiesioginį ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir asmens – organizacijos atitikimo su vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumu, buvo atlikta dar viena daugianarės regresijos analizė. Paaiškėjo, jog asmens – organizacijos atitikimas turi būti eliminuotas iš šios analizės, nes jo $p = 0,756$, tad tiesioginio ryšio tarp asmens – organizacijos atitikimo ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo neatrasta, o regresijos modelis buvo tikrintas iš naujo, be šio kintamojo.

Naujojo modelio *Anovos* testo reikšmė $F = 1086,046$, $p < 0,001$, tad šis modelis buvo laikomas tinkamu atlikti regresinę analizę. *Durbin-Watson* reikšmė lygi 1,419, determinacijos koeficientas $R^2 = 0,733$, kas parodo, jog vidinio prekės ženklo raiška 73,3 % paaiškina vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (13 lentelė).

13 lentelė

Vidinio prekės ženklo raiškos regresinės analizės modelis paaiškinantis vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą

	Nestand. koef. B	Stand. koef. β	t	p	VIF	Boostramp (pasikliautinis intervalas) 95 %	
						LLCI	ULCI
Konstanta	0,355		3,694	<0,001		0,163	0,542
Vidinio prekės ženklo raiška	0,858	0,856	32,955	<0,001	1,000	0,811	0,907
* Priklausomas kintamasis: vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas							

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Standartizuotas regresijos koeficientas $\beta = 0,856$ parodo, kad **vidinio prekės ženklo raiškos vertė labai stipri ir statistiškai reikšminga (β yra artima 1), prognozuojant priklausomąjį kintamąjį – vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą**. Todėl hipotezė **H2: stipresnė (silpnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M) – pasitvirtino**.

Toliau, šiame darbe buvo atliekamos daugianarės regresinės analizės, modeliuose tikrinant vidinio prekės ženklo raiškos, vidinio darbdavio prekės ženklo ir asmens – organizacijos atitikimo poveikį tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimams, atskirai. Rezultatai parodė, kad pasirinkti kintamieji statistiškai reikšmingo ryšio su tęstiniu įsipareigojimu neturi, nes rodikliai neatitiko daugianarei regresinei analizei taikomų reikalavimų. Taigi hipotezės **H1b: stipresnė (silpnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2) ir**

H4b: stipresnis (silpnescis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų tęstinę įsipareigojimą organizacijai (Y2) – nepasitvirtino.

14 lentelė

Asmens – organizacijos regresinės analizės modelis paaiškinantis normatyvų įsipareigojimą

	Nestand. koef. B	Stand. koef. β	t	p	VIF	Boostramp (pasikliautinis intervalas) 95 %	
						LLCI	ULCI
Konstanta	3,171		22,039	<0,001		2,921	3,415
Asmens – organizacijos atitikimas	0,179	0,290	6,025	<0,001	1,000	0,121	0,233
* Priklausomas kintamasis: normatyvnis įsipareigojimas							

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Tačiau tikrinant ryšius su normatyviniu įsipareigojimu, vienas iš modelių buvo tinkamas regresinei analizei (14 lentelė). Gauta *Anova* testo reikšmė $F = 36,304$, $p < 0,001$, *Durbin-Watson* reikšmė lygi 1,621, determinacijos koeficientas $R^2 = 0,084$, kas parodo, jog asmens – organizacijos atitikimas 8,4 % paaiškina normatyvinį įsipareigojimą. Standartizuotas regresijos koeficientas $\beta = 0,290$, taigi asmens – organizacijos atitikimo ryšys, prognozuojant normatyvinį įsipareigojimą, yra vidutiniškai stiprus. Šiuo atveju hipotezės **H1c:** stipresnė (silpnescnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3) ir **H4c:** stipresnis (silpnescis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3) – nepasitvirtino.

3.5 Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo medijuojančio ir asmens – organizacijos atitikimo moderuojančio poveikio analizė

Siekiant patikrinti, ar vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir skirtingų įsipareigojimo rūšių, o asmens – organizacijos atitikimas moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo ir skirtingų įsipareigojimo rūšių bei, moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir skirtingų įsipareigojimo rūšių, buvo atlikta moderuotos mediacijos analizė, remiantis Hayes (2013) 15 modeliu, panaudojant *Andrew F. Hayes* įskiepi (PROCESS v4.2 m).

15 lentelė

Moderatoriaus analizės išsklotinė, kai Y = normatyvinis įsipareigojimas

			R² = 0,1629	F = 5,7352	p < 0,001
Regresijos modelis	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	3,00001	4,0862	<0,001	1,5565	4,4436
Vidinio prekės ženklo raiška	0,0728	0,2035	0,8389	-0,6308	0,7765
Sveika darbo atmosfera	-0,3654	-1,2005	0,2307	-0,9638	0,2330
Mokymai ir plėtra	0,1450	0,5719	0,5677	-0,3536	0,6437
Darbo – gyvenimo balansas	0,2905	1,6415	0,1015	-0,0574	0,6383
Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	-0,3432	-1,1771	0,2399	-0,9164	0,2301
Atlyginimai ir kitos naudos	0,4510	1,8616	0,0634	-0,0253	0,9274
Asmens – organizacijos atitikimas	0,0232	0,1140	0,9093	-0,3771	0,4235
Int_1	0,0264	0,3501	0,7264	-0,1221	0,1750
Int_2	0,0831	1,3056	0,1925	-0,0420	0,2081
Int_3	-0,0021	-0,0396	0,9684	-0,1047	0,1006
Int_4	-0,0774	-2,1754	0,0302	-0,1474	-0,0074
Int_5	0,0692	1,1595	0,2470	-0,0482	0,1867
Int_6	-0,1015	-2,1875	0,0693	-0,1928	-0,0103
*Int_1: Vidinio prekės ženklo raiška x Asmens – organizacijos atitikimas *Int_2: Sveika darbo atmosfera x Asmens – organizacijos atitikimas *Int_3: Mokymai ir plėtra x Asmens – organizacijos atitikimas *Int_4: Darbo – gyvenimo balansas x Asmens – organizacijos atitikimas *Int_5: Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė x Asmens – organizacijos atitikimas *Int_6: Atlyginimai ir kitos naudos x Asmens – organizacijos atitikimas					

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Moderacija šiame tyrime pasitvirtinio tik su vienu iš mediatoriaus latentinių veiksmų: darbo - gyvenimo balansu (Int_4: *Darbo – gyvenimo balansas x Asmens – organizacijos atitikimas*, $p = 0,0302$) (15 lentelė).

16 lentelė

Netiesioginio efekto išsklotinė: vidinė prekės ženklo raiška → darbo - gyvenimo balansas → normatyvinis įsipareigojimas

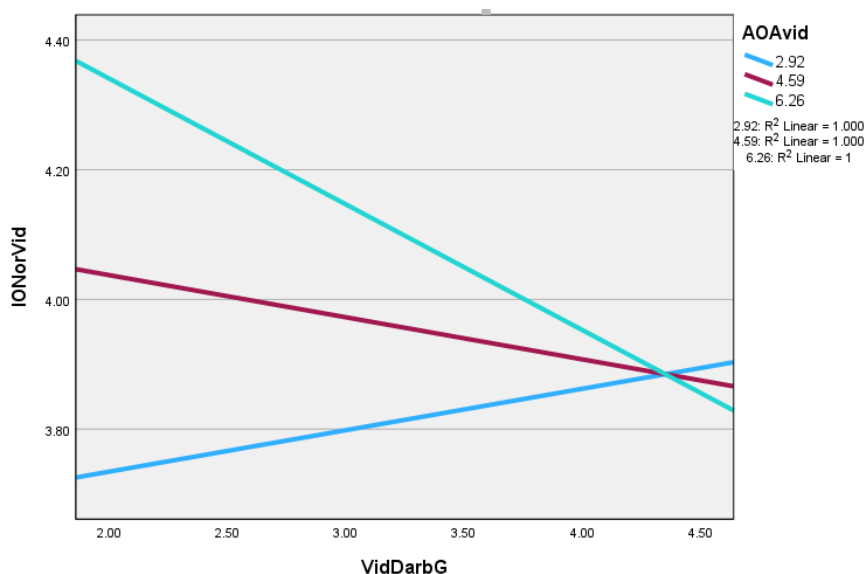
Asmens – organizacijos atitikimas	Netiesioginis efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,9242	0,0362	0,0503	-0,7020	0,1261
4,5914	-0,0368	0,0350	-0,1129	0,0257
6,2585	-0,1098	0,0473	-0,2110	-0,0254
Moderuotos mediacijos išsklotinė				
	Indeksas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Asmens – organizacijos atitikimas	-0,0438	0,0204	-0,0828	-0,0025

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

16 lentelėje matome, jog šiuo atveju **pasitvirtino moderuota mediacija ir netiesioginis efektas, kuris parodo, jog egzistuoja atvirkštinis ryšys, kuomet asmens – organizacijos vertinimas yra aukštas (6,2585)**. Taigi, galima teigti, jog respondentai, kurie labai gerai vertina savo darbo – gyvenimo balansą – jaučia mažiau normatyvinio įsipareigojimo. Kitaip tariant, **kuo respondentai labiau išsaugo gerą darbo – gyvenimo balansą, nors jų vertybės gerai sutampa su organizacijos vertybėmis, tuo mažiau jie jaučiasi morališkai skolingi ir įsipareigoję organizacijai**. 8 paveiksle pateikiamas grafiškas šio ryšio atvaizdavimas, kuriame, susikertančios linijos pavaizduoja, jog egzistuoja moderacinis efektas.

8 paveikslas

Moderacinio ryšio grafikas: darbo – gyvenimo balansas ir normatyvinis įsipareigojimas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Vertinat moderaciją su likusiais nepriklausomais kintamaisiais: emociniu (17 lentelė ir 3.5 priedas) **bei tęstiniu įsipareigojimais, statistiškai reikšmingų verčių nebuvo nustatyta** (moderacijos taškų p vertės buvo didesnės nei 0,05).

Taigi, atlikus šią analizę, galima teigti, jog moderatoriaus hipotezės **H5a: asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1)** ir **H5b: asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2) – nepasitvirtino**. Hipotezė **H5c: asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3) – taip pat, nepasitvirtino**, nors atrastas moderuojantis poveikis netiesioginiam efektui per darbo – gyvenimo balansą, tačiau tai nėra tiesioginis moderavimas, nes asmens – organizacijos atitikimas nemoderuoja tiesioginio ryšio tarp X ir Y3.

Taip pat, **nepasitvirtino** ir šios hipotezės: **H6(a,b,c): asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo (M) ir: a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1); b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2); c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).**

17 lentelė

Moderatoriaus analizės išsklotinė, kai Y = emocinis įsipareigojimas

			R² = 0,7755	F = 270,1562	p <0,001
Regresijos modelis	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	0,8213	1,8703	0,0622	-0,0420	1,6847
Vidinio prekės ženklo raiška	-0,0530	-0,2017	0,8403	-0,5700	0,4640
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,1927	0,6402	0,5224	-0,3991	0,7845
Asmens – organizacijos atitikimas	0,3593	2,7680	0,0059	0,1041	0,6146
Int_1	0,0499	0,8998	0,3688	-0,0592	0,1591
Int_2	0,0278	0,4453	0,6563	-0,0948	0,1503
*Int_1: Vidinio prekės ženklo raiška x Asmens – organizacijos atitikimas					
*Int_2: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas x Asmens – organizacijos atitikimas					

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Taip pat, iš 17 lentelės matome, jog viso konceptualaus modelio ryšiams ištirti (kuomet nepriklausomas kintamasis yra emocinis įsipareigojimas) buvo sugeneruota regresinė ryšių analizė, kuri parodė, jog **vienintelis statistiškai reikšmingas ryšys šiame modelyje yra asmens – organizacijos atitikimo tiesioginis poveikis emociniam įsipareigojimui** ($p = 0,0059$). Taigi, pagal šią analizę hipotezė **H4a: stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai ($Y1$) – visgi nepasitvirtino** (nors regresijos analizė hipotezę patvirtino).

Toliau, tikrinant mediatoriaus poveikį, statistiškai reikšmingų ryšių nustatyta su emociniu įsipareigojimu (3.5 priedas). Kadangi moderuotos mediacijos indekso (angl. *index of moderated mediation*) rodikliai keičia ženklą iš minusinio į plusinį, nustatyta, jog moderuota mediacija šiuo atveju nepasitvirtino ir moderatorius šiai mediacijai statistiškai reikšmingos įtakos nedaro. Tačiau nepriklausomai nuo moderatoriaus reikšmės, pasitvirtina - mediacija.

18 lentelė

Netiesioginio efekto išklotinė: vidinė prekės ženklo raiška → vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas → emocinis įsipareigojimas

Asmens – organizacijos atitikimas	Netiesioginis efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,9242	0,2349	0,1022	0,0255	0,4328
4,5914	0,2746	0,0643	0,1477	0,3998
6,2585	0,3143	0,1051	0,1095	0,5223

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas ir stiprėja didėjant moderatoriaus reikšmėms. Pastebima, jog kuo aukštesnis asmens – organizacijos atitikimas, tuo netiesioginis efektas yra didesnis: respondentų grupės, vertinančios asmens – organizacijos atitikimą silpniausiai, netiesioginis poveikis per vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą yra 0,2349, tuo tarpu, tos respondentų grupės, kurių vertybių suderinamumas su organizacija yra aukštas, netiesioginis efektas per įsitraukimą į darbą yra 0,3143 (18 lentelė). Taip pat, nustatyta, jog **tiesioginio vidinio prekės ženklo raiškos efekto emociniam įsipareigojimui nėra**, nes tai įrodantys rodikliai yra statistiškai nereikšmingi (p yra daugiau nei 0,05).

Pagal tyrimo rezultatus, tapo aišku, kad **vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja vidinio prekės ženklo raiškos poveikį būtent emociniam įsipareigojimui**. Teigiamas poveikis nurodo, kad mediatorius sustiprina emocinį įsipareigojimą - kuo vidinio

prekės ženklo raiška stipriau veikia vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, tuo pastarasis labiau veikia emocinį įsipareigojimą. Taigi, kuo organizacijoje labiau išvystyta vidinio prekės ženklo raiška, tuo palankiau vertinamas vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, o tai didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą. Todėl hipotezė **H3a**: *vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1) – pasitvirtino*. Hipotezė **H3b**: *Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2) – nepasitvirtino*. Tuo tarpu, hipotezė **H3c**: *Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3) – pasitvirtino dalinai*, nes mediacija yra reikšminga tik per, vieną iš latentinių veiksmų, darbo – gyvenimo balansą ir tik aukštame asmens – organizacijos atitikimo lygyje. Bendra mediacija yra moderuota (priklauso nuo asmens – organizacijos atitikimo), todėl negalima teigti, kad darbo – gyvenimo balansas visada medijuoja šį ryšį, nes mediacija nėra pastovi visais atvejais.

3.6 Tyrimo apibendrinimas

Atlikus šio magistro darbo tyrimą, kuriame dalyvavo 401 (397 tinkami) respondentai, kurių amžiaus vidurkis yra 31,93 metai, išsiaiškinta, kad didžioji dalis respondentų buvo moterys, taip pat, dauguma atsakiusių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirba mažose įmonėse nuo 1 iki 5 metų bei neturi pavaldinių organizacijoje. Paaiškėjo, jog apklausos dalyviai savo organizacijose vidutiniškai gerai vertina vidinio prekės ženklo raišką bei vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, tad respondentų darbdaviams dar yra kur tobulėti. Daugiausiai respondentai jaučia tęstinio įsipareigojimo, kuris pasireiškia, kuomet dirbama, daugiausia, dėl finansinės naudos bei sunkiau randamų darbo alternatyvų rinkoje.

Išsiaiškinta, kad šiame tyrime respondentų, vyrų ir moterų, nuomonė neišsiskiria. Tačiau darbuotojai, kurie turi pavaldinių jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai nei nevadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Tyrimo eigoje atsiskleidė tendencijos, parodančios, kad kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo bendras įsipareigojimas organizacijai didėja, ypač emocinis ir normatyvinis (išskyrus, kuomet dirbama 21 metus ir daugiau). Be to, kuo didesnėje įmonėje apklaustieji dirba, tuo palankesnis vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo vertinimas organizacijoje.

Kalbant apie koreliaciją, pastebėta, kad vyresni respondentai didelę reikšmę teikia sveikai darbo atmosferai bei asmens – organizacijos vertybių suderinamumui ir jų įsipareigojimas organizacijai didėja kartu su amžiumi.

Taip pat atliekant tyrimo analizę, buvo patikrintos iškeltos **H1 (a,b,c)**, **H2**, **H3 (a,b,c)**, **H4 (a,b,c)**, **H5 (a,b,c)** ir **H6 (a,b,c)** hipotezės. Paaikškėjo, jog statistiškai reikšmingas rezultatas patvirtintas tik su **H2**, **H3a** ir dalinai **H3c** hipotezėmis (19 lentelė).

19 lentelė

Tyrimo hipotezės ir jų rezultatai

Hipotezė	Rezultatas	Pagrindimas
H1: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina):		
a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1)	Nepasitvirtino	p = 0,8403
b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,5903
c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,8194
H2: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).	Pasitvirtino	p <0,001
H3: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir:		
a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1)	Pasitvirtino	BootLLCI 0,0255 0,1477 0,1095 BootULCI 0,4328 0,3998 0,5223
b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	BootLLCI -0,0606 -0,1353 -0,5815 BootULCI 0,8411 0,4014 0,3233
c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3)	Pasitvirtino dalinai (tik prie vieno iš latentinių veiksmių aukštų įverčių)	Darbo – gyvenimo balansas BootLLCI -0,0720 -0,1129 -0,2110 BootULCI 0,1261 0,0257 -0,0254
H4: Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų:		
a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1)	Nepasitvirtino	Regresinė analizė: p <0,001

		Moderuotos mediacijos analizė: p = 0,5224
b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,1362
c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,2012
H5: Asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X) ir:		
a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1)	Nepasitvirtino	p = 0,3688
b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,4719
c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	<i>Darbo – gyvenimo balansas p = 0,0302 Yra moderuojantis poveikis netiesioginiam efektui per darbo – gyvenimo balansą</i>
H6: Asmens – organizacijos atitikimas (W) moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo (M) ir:		
a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1)	Nepasitvirtino	p = 0,6563
b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,1817
c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,2645

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Siekiant išsiaiškinti daugianarės regresinės analizės rezultatus, atrasta tai, jog prekės ženklo raiška tiesioginio efekto nedaro jokiai įsipareigojimo organizacijai rūšiai. Tačiau regresijos modelyje vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas ir asmens – organizacijos atitikimas kartu paaiškina emocinį įsipareigojimą organizacijai netgi 77,2 %. Įdomus faktas yra tai, jog vėliau atlikus moderuotos mediacijos analizę, šis modelis nepateikė statistiškai reikšmingos vertės, kuri teigtų, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas turi tiesioginį ryšį su emociniu įsipareigojimu, todėl iš pradžių patvirtinta hipotezė H4a, vėliau buvo atmesta (19 lentelė). Giliau panagrinėjus, kas daro didžiausią įtaką emociniam įsipareigojimui, paaiškėjo, jog vienintelis statistiškai reikšmingas veiksnys yra sveika darbo atmosfera. Tad moderuotos mediacijos analizei, galimai, šis veiksnys, vienas pats savaime, buvo per mažai statistiškai reikšmingas, bendrame

kontekste, vertinant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo poveikį emociniam įsipareigojimui.

Toliau atliekant regresinę analizę, buvo patvirtinta H2 hipotezė, kuri iš esmės teigia, kad vidinio prekės ženklo raiška turi tiesioginį poveikį vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui. O regresinės analizės modeliuose, tikrinant vidinio prekės ženklo raiškos, vidinio darbdavio prekės ženklo ir asmens – organizacijos atitikimo poveikį testiniam ir normatyviniam įsipareigojimams, atskirai, paaiškėjo, jog statistiškai reikšmingų rezultatų su testiniu įsipareigojimu nepavyko užfiksuoti. Tačiau analizuojant ryšius su normatyviniu įsipareigojimu, atrasta tai, jog jam tiesioginį poveikį daro asmens – organizacijos atitikimas.

Atlikus moderuotos mediacijos analizę ir smulkiau panagrinėjus mediatoriaus latentinių veiksmų grupes bei jų statistinį reikšmingumą, pasitvirtino moderuota mediacija ir netiesioginis atvirkštinis poveikis normatyviniam įsipareigojimui, tik tuomet, kai asmens – organizacijos vertinimas yra aukštas. Todėl hipotezė H5c nepasitvirtino, nes tiesioginis moderacijos ryšys nebuvo statistiškai reikšmingas. Šiuo atveju, tapo aišku, kad respondentai, kurie geba palaikyti tinkamą darbo – gyvenimo balansą, vis mažiau jaučiasi morališkai skolingi ir įsipareigoję organizacijai, nors jų ir organizacijos vertybės sutampa. Bendra mediacija yra moderuota, todėl negalima teigti, kad darbo – gyvenimo balansas visada medijuoja šį ryšį, dėl ko hipotezė H3c patvirtinta tik dalinai.

Galiausiai, toliau tikrinant mediatoriaus poveikį, atrasta, kad vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja vidinio prekės ženklo raiškos poveikį emociniam įsipareigojimui ir teigiamas efektas nurodo, kad labiau išvystyta vidinio prekės ženklo raiška, padeda palankiau vertinti vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, o tai didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą (todėl patvirtina H3a hipotezė).

Kritiškai žvelgiant į darbe suformuotą conceptualų modelį ir jo ryšių tvirtumą bei pasitvirtinusių ir nepasitvirtinusių hipotezių santykį, siūloma pagilinti literatūros analizę ir suformuluoti naują tyrimo modelį, kuriame tarpusavyje sąlygotų tie kintamieji, su kuriais nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. Remiantis šia prielaida, šiame magistro darbe atlikto tyrimo rezultatų analizės pagrindu, sekančiame skyrelyje, bus pateiktas rekomenduojamas testavimui adaptuotas šio magistro darbo conceptualusis tyrimo modelis.

3.7 Adaptuoto tyrimo modelio statistinė analizė

Pagal šio darbo tyrimo rezultatus, aptarus ryšius tarp kintamųjų, išaiškėjo, kad moderatoriumi pasirinktas kintamasis: asmens – organizacijos atitikimas kartu su vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumu daugianarės regresijos modelyje paaiškina emocinį

įsipareigojimą net 77,2 %. Be to asmens – organizacijos atitikimas daro daugiau negu trigubai didesnę įtaką emociniam įsipareigojimui nei vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, o tuo tarpu moderaciniai ryšiai šiame tyrime beveik nepasitvirtino. Taigi, įvertinus šiuos tyrimo rezultatus, nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimas, dėl stipraus tiesioginio ryšio, galėtų būti laikomas tinkamu tapti, dar vienu, nepriklausomu kintamuoju X, vietoje moderatoriaus.

Naujai sukurtas adaptuotas tyrimo modelis, turi du nepriklausomus kintamuosius X, todėl rezultatų analizei ir ryšių tarp kintamųjų tikrinimui *SPSS* programinė įranga nėra tinkama. Šiuo atveju, siekiant ištestuoti alternatyvų modelį, buvo naudojama struktūrinės lygtims skaičiuoti tinkama *SMART PLS* programinė įranga.

Analizei atlikti buvo naudojami šio magistro darbo tyrimo duomenys bei vertinami tie patys kintamųjų konstruktai. Atitinkamai sudėliojus naują modelį (4.1 priedas), ir pasirinkus ryšius, jungiančius kintamuosius, automatiškai buvo apskaičiuoti visi testuojami ryšiai bei svarbiausi statistiniai koeficientai. Adaptuoto modelio analizėje pakartotinai nebuvo atliekama duomenų aprašomoji statistika ir statistinis vertinimas bei demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingo poveikio kintamiesiems analizė. Naudojantis *SMART PLS* programine įranga, buvo atlikta regresinė bei mediacijos analizės.

Pirmiausia buvo pasirinkta *PLS – SEM algorithm* funkcija, kurios pagalba buvo sukurtas *Path model*, o vėliau ir *Boostraping path model*. Analizės pradžioje patikrinti faktoriai teiginių svoriai, kurie leido identifikuoti, kurie iš teiginių per mažai koreliuoja. Paaiškėjo, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo konstrukto teiginio nr. 15 (*„Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje“*) rodiklis buvo mažesnis nei 0,4 (0,344), todėl, pasak, Field (2005), jis per mažai koreliuoja su kitais teiginiais. Taigi, pagal rekomendacijas, šis teiginys buvo pašalintas iš rezultatų analizės. Galima manyti, jog teiginys buvo ne taip suprastas arba pritaikytas vertimas iš anglų kalbos nepilnai atitiko teiginio prasmę.

Normatyvinio įsipareigojimo vienas iš patikimumo rodiklių *AVE* buvo lygus 0,455, todėl atitinkamai buvo peržiūrėti įsipareigojimo organizacijai konstrukto latentinio veiksnio teiginių faktoriai svoriai. Paaiškėjo, jog 14 konstrukto teiginio faktoriaus svorio reikšmė buvo labai arti ribinės reikšmės: 0,404, todėl ir šis teiginys buvo pašalintas (*„Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti“*). Po šio pokyčio normatyvinio įsipareigojimo *AVE* pasikeitė ir pakilo iki 0,582. Tačiau *Cronbach alfa*, tokiu atveju, vistiek liko nepakankamas: 0,669. Todėl siekiant, kad kintamasis atitiktų visas ribines patikimumo rodiklių reikšmes, buvo pašalintas dar vienas – 15, šio konstrukto teiginys (*„Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia organizacijas“*). Kadangi likę normatyvinio įsipareigojimo teiginiai turi pakankamus faktorialius svorius (0,892 ir

0,956) bei žemas VIF reikšmės (2,077) (4.2 priedas), laikoma, kad likusių teiginių pakanka tolimesnei analizei.

20 lentelė

Konstruktų Cronbach alfa, sudėtinio patikimumo rodikliai ir vidutinės išgautos dispersijos reikšmės

	Cronbacho alpha	Sudėtinis patikimumas (CR)	Vidutinė išgauta dispersija (AVE)
Asmens - organizacijos atitikimas	0,974	0,979	0,886
Emocinis įsipareigojimas	0,947	0,956	0,759
Normatyvinis įsipareigojimas	0,837	0,922	0,855
Tęstinis įsipareigojimas	0,906	0,924	0,753
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,955	0,960	0,526
Vidinio prekės ženklo raiška	0,957	0,962	0,662

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Toliau, pirmiausia, tikrinant konstruktų patikimumą, gauti rezultatai parodė, jog adaptuoto modelio visų konstruktų *Cronbach alfa* koeficientai atitiko reikalavimus, tačiau statistškai vertinat reikšmės yra šiek tiek per aukštos – kas parodo, jog jų teiginiai konstruktų viduje yra gana glaudžiai susiję tarpusavyje. *CR* rodiklis ir *AVE* rodikliai, pagal 20 lentelę, taip pat atitinka statistinio reikšmingumo kriterijus. *CR* parodo konstrukto vidinį nuoseklumą, o aukštesnės nei 0,7 reikšmės, reiškia gerą patikimumą. *AVE* reikšmės, viršijančios 0,5, rodo gerą konvergentinį validumą (Fornell ir Larcker, 1981).

Vertinant modelio atitikimą duomenims, pasak Hu ir Bentler (1999), *SRMR* modelių reikšmės svyruoja nuo 0 iki 1. Kuo mažesnė *SRMR* reikšmė, tuo geriau modelis atitinka duomenis. Šioje analizėje abi *SRMR* reikšmės yra mažesnės už 0,08 (saturuotas modelis 0,058; įverčio modelis 0,061), o tai rodo, kad modelis tinkamai atspindi duomenis (21 lentelė).

21 lentelė

Saturuoto ir įverčio modelių bei R^2 ir Q^2 reikšmės

	Saturuotas modelis	Įverčio modelis
SRMR	0,058	0,061
	R^2	Q^2 prognozė
Emocinis įsipareigojimas	0,781	0,767
Normatyvinis įsipareigojimas	0,070	0,052
Tęstinis įsipareigojimas	0,111	0,100
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,739	0,737

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Aukšta determinacijos koeficiento reikšmė $R^2 = 0,781$, parodo, kad nepriklausomi kintamieji 78,1 % paaiškina emocinį įsipareigojimą, ir 73,9 % paaiškina vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Vertinant Q^2 prognozės rodiklius, matoma, kad emocinis įsipareigojimas ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas turi gerą prognozavimo galią.

22 lentelė

Fornell-Larcker kriterijų matrica

	Asmens - organizacijos atitikimas	Emocinis įsipar.	Normatyvinis įsipar.	Tęstinis įsipar.	Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	Vidinio prekės ženkle raiška
Asmens - organizacijos atitikimas	0,941					
Emocinis įsipareigojimas	0,863	0,871				
Normatyvinis įsipareigojimas	0,211	0,353	0,924			
Tęstinis įsipareigojimas	0,293	0,393	0,246	0,868		
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,534	0,622	0,248	0,261	0,725	
Vidinio prekės ženkle raiška	0,599	0,646	0,239	0,303	0,859	0,814

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

22 lentelėje pateikiama adaptuoto tyrimo *Fornell-Larcker* kriterijų matrica. Kiekvieno konstrukto *AVE* kvadratinė šaknis turi būti didesnė už koreliacijų su kitais konstruktais reikšmės (Fornell ir Larcker, 1981). Kai kurios reikšmės matricoje parodo, kad koreliacija yra per aukšta. Pastebėta per didelė koreliacija tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir vidinio prekės ženklo raiškos kintamųjų, todėl reikalingas papildomas pagrindimas HTMT rodiklių analizėje (23 lentelė).

23 lentelė

Heterotrait-Monotrait santykio (HTMT) rodiklio reikšmės

	Heterotrait-monotrait santykis (HTMT)
Emocinis įsipareigojimas <-> Asmens - organizacijos atitikimas	0,882
Normatyvinis įsipareigojimas <-> Asmens - organizacijos atitikimas	0,221
Normatyvinis įsipareigojimas <-> Emocinis įsipareigojimas	0,401
Tęstinis įsipareigojimas <-> Asmens - organizacijos atitikimas	0,238
Tęstinis įsipareigojimas <-> Emocinis įsipareigojimas	0,372
Tęstinis įsipareigojimas <-> Normatyvinis įsipareigojimas	0,309
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas <-> Asmens - organizacijos atitikimas	0,549
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas <-> Emocinis įsipareigojimas	0,650
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas <-> Normatyvinis įsipareigojimas	0,263
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas <-> Tęstinis įsipareigojimas	0,247
Vidinio prekės ženklo raiška <-> Asmens - organizacijos atitikimas	0,618
Vidinio prekės ženklo raiška <-> Emocinis įsipareigojimas	0,671
Vidinio prekės ženklo raiška <-> Normatyvinis įsipareigojimas	0,253
Vidinio prekės ženklo raiška <-> Tęstinis įsipareigojimas	0,264
Vidinio prekės ženklo raiška <-> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,898

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Heterotrait-Monotrait santykis (*HTMT*) yra statistinis rodiklis, naudojamas struktūrinių lygčių modeliavime (*SEM*) norint įvertinti konstrukto diskriminantinį validumą. *HTMT* tikrina, ar du skirtingi konstrukto konceptai nėra per daug susiję, ir galimai būtų laikomi kaip vienas ir tas

pats. Dauguma pateiktų *HTMT* reikšmių (23 lentelė) rodo tinkamą diskriminantinį validumą, kuris pasak Hair, Tomas, Hult, Ringle, Sarstedt, Danks ir Ray (2021), konceptualiai panašiams konstrukts turi būti $< 0,90$, o konceptualiai skirtingiems konstrukts turi būti $< 0,85$. Šioje analizėje emocinio išsipareigojimo ir asmens - organizacijos atitikimo bei vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo poros turi reikšmes, kurios artimos 0,90. Tai gali signalizuoti apie potencialiai silpną diskriminantinį validumą, bet riba neperžengiama.

24 lentelė

Tiesioginių ryšių tarp kintamųjų rodiklių reikšmės

	Pirminio pavyzdžio koeficientas (O)	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	t	p
Asmens - organizacijos atitikimas -> Emocinis išsipareigojimas	0,736	0,736	0,027	27,059	<0,001
Asmens - organizacijos atitikimas -> Normatyvinis išsipareigojimas	0,101	0,101	0,053	1,900	0,058
Asmens - organizacijos atitikimas -> Tęstinis išsipareigojimas	0,174	0,174	0,057	3,054	<0,001
Asmens - organizacijos atitikimas -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,030	0,031	0,023	1,317	0,188
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Emocinis išsipareigojimas	0,201	0,202	0,045	4,501	<0,001
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Normatyvinis išsipareigojimas	0,154	0,153	0,094	1,642	0,101
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Tęstinis išsipareigojimas	-0,009	-0,006	0,094	0,097	0,922
Vidinio prekės ženklo raiška -> Emocinis išsipareigojimas	0,032	0,032	0,046	0,700	0,484
Vidinio prekės ženklo raiška -> Normatyvinis išsipareigojimas	0,046	0,051	0,103	0,444	0,657
Vidinio prekės ženklo raiška -> Tęstinis išsipareigojimas	0,207	0,206	0,094	2,191	0,103
Vidinio prekės ženklo raiška -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	0,841	0,841	0,020	41,281	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Pirminio pavyzdžio (O) koeficientas *SEM* modeliuose iš esmės atitinka *beta* koeficientą regresinėje analizėje, nes abu rodikliai nusako ryšio stiprumą ir kryptį tarp kintamųjų. 24 lentelėje

matoma, jog atrastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo ir emocinio įsipareigojimo, nes $p < 0,001$. Remiantis Hair ir kt. (2021), pagal šiuos rezultatus, **ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo emocinio įsipareigojimo yra stiprus** ($O = 0,736$). Taigi, kuo didesnis asmens atitikimas su organizacija, tuo stipresnis emocinis įsipareigojimas.

Silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas ir tarp asmens – organizacijos atitikimo bei tęstinio įsipareigojimo ($O = 0,174$).

Taip pat, **statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys nustatytas tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo** ($p < 0,001$). Šiuo atveju ryšys tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir emocinio įsipareigojimo yra silpnas, bet reikšmingas ($O = 0,201$). Tai rodo, kad patrauklus darbdavio prekės ženklas šiek tiek prisideda prie emocinio darbuotojų įsipareigojimo.

Dar vienas reikšmingas ryšys aptiktas tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ($p < 0,001$). Čia matoma didžiausia pirminio pavyzdžio (O) koeficiento reikšmė: **ryšys tarp vidinio darbdavio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo yra labai stiprus ir teigiamas** ($O = 0,841$). Taigi, kuo geriau organizacijos vidinio prekės ženklo raiška yra išreikšta, tuo palankiau darbuotojai vertina organizaciją, kaip darbdavį. Tačiau, likę, 24 lentelėje paminėti, ryšiai – statistiškai silpni ir nereikšmingi ($p > 0,05$).

Taigi, remiantis aukščiau atlikta tiesioginių ryšių analize patvirtinamos šios hipotezės:

***H2:** Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).*

***H4a:** Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1).*

***H9a:** Stipresnis (silpnesnė) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);*

***H9:** Stipresnis (silpnesnė) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);*

Atmetamos šios hipotezės:

***H1a:** Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);*

***H1b:** Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);*

H1c: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

H4b: Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);

H4c: Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

H7: Stipresnis (silpnesnis) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).

H9c: Stipresnis (silpnesnė) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).

25 lentelė

Specifiniai netiesioginiai ryšiai

Specifiniai netiesioginiai ryšiai					Pasitikėjimo intervalai	
Pirminio pavyzdžio koeficientas (O)	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	t	p	2,5%	97,5%
Vidinio prekės ženklo raiška -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Emocinis įsipareigojimas						
0,169	0,170	0,038	4,475	<0,001	0,099	0,246
Vidinio prekės ženklo raiška -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Normatyvinis įsipareigojimas						
0,130	0,129	0,079	1,643	0,100	-0,031	0,280
Vidinio prekės ženklo raiška -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Tęstinis įsipareigojimas						
-0,008	-0,005	0,079	0,097	0,923	-0,154	0,154
Asmens - organizacijos atitikimas -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Emocinis įsipareigojimas						
0,006	0,006	0,005	1,229	0,219	-0,002	0,017
Asmens - organizacijos atitikimas -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Normatyvinis įsipareigojimas						
0,005	0,005	0,005	0,880	0,379	-0,002	0,018
Asmens - organizacijos atitikimas -> Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas -> Tęstinis įsipareigojimas						
-0,001	0,001	0,004	0,073	0,942	-0,007	0,009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Iš 25 lentelės ir 4.2 priedo matoma, jog netiesioginis ryšys – **mediacija, šiame modelyje, statistiškai reikšminga, tik su X1 – vidinio prekės ženklo raiška**. Kadangi šioje analizėje $p < 0,001$, $O = 0,169$, o pasitikėjimo intervalai nekeičia ženklo, todėl galima teigti, kad specifinis

netiesioginis ryšys yra reikšmingas. Tai parodo, kad vidinio prekės ženklo raiška veikia emocinį įsipareigojimą per tarpininką - vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Toks poveikis patvirtina, kad prekės ženklo raiška turi tiesioginį poveikį darbdavio patrauklumui, kuris toliau veikia darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai. Pagal šiuos rezultatus patvirtinama ši hipotezė:

H3a: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X1) ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);

Specifinis **netiesioginis ryšys tarp asmens - organizacijos atitikimo ir skirtingų įsipareigojimo rūšių yra labai silpnas ir statistiškai nereikšmingas**, nes $p > 0,05$, o pasitikėjimo intervalai keičia ženklą. Taigi, galima teigti, kad pagal šio tyrimo duomenis, asmens vertybių suderinamumas su organizacija nedaro reikšmingo poveikio jokiame įsipareigojime organizacijai per kitus kintamuosius. Remiantis šiais duomenimis atmetamos šios hipotezės:

H3b: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X1) ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);

H3c: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X1) ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

H8a: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo (X2) ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);

H8b: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo (X2) ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);

H8c: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo (X2) ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).

3.8 Adaptuoto tyrimo modelio statistinės analizės apibendrinimas

Šioje tyrimo dalyje buvo analizuojami adaptuoto tyrimo modelio tinkamumo statistinei analizei, regresinės analizės ir mediacijos aspektai. Paaiškėjo, jog tam tikri konstrukto teiginiai turi neigiamą reikšmę konstrukto patikimumo rodikliams, ir juos pašalinus iš analizės, didėja konstrukto patikimumas. Tad, ateityje, pravartu atidžiai pasirinkti konstruktus bei tinkamai įvertinti jų teiginius, nes tai gali turėti įtakos visai tyrimo statistinei analizei.

Vertinant adaptuoto tyrimo statistinius ryšius, kaip ir pirminio tyrimo modelio analizės metu, buvo tikrinamos bendros abiems modeliams ir naujos adaptuoto modelio hipotezės. Tikslus hipotezių pagrindimas pateikiamas 26 lentelėje.

26 lentelė

Adaptuoto tyrimo modelio hipotezės ir jų rezultatai

Hipotezė	Rezultatas	Pagrindimas						
H1: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina):								
a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1)	Nepasitvirtino	p = 0,484						
b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,103						
c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,657						
H2: Stipresnė (silpnesnė) vidinio prekės ženklo raiška (X1) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).	Pasitvirtino	p <0,001						
H3: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos (X1) ir:								
a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1)	Pasitvirtino	p <0,001<table><tr><th colspan="2">Pasitikėjimo intervalai</th></tr><tr><td>2,5%</td><td>97,5%</td></tr><tr><td>0,099</td><td>0,246</td></tr></table>	Pasitikėjimo intervalai		2,5%	97,5%	0,099	0,246
Pasitikėjimo intervalai								
2,5%	97,5%							
0,099	0,246							
b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,923						
c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,100						
H4: Stipresnis (silpnesnis) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) stiprina (silpnina) darbuotojų:								
a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1)	Pasitvirtino	p <0,001						
b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2)	Nepasitvirtino	p = 0,922						
c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3)	Nepasitvirtino	p = 0,101						

26 lentelės tęsinys.

H7: Stipresnis (silpnesnis) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą (M).	Nepasitvirtino	p = 0,188
H8: Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (M) medijuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo (X2) ir:		
a) emocinio įsipareigojimo organizacijai (Y1);	Nepasitvirtino	p = 0,219
b) tęstinio įsipareigojimo organizacijai (Y2);	Nepasitvirtino	p = 0,942
c) normatyvinio įsipareigojimo organizacijai (Y3).	Nepasitvirtino	p = 0,379
H9: Stipresnis (silpnesnė) asmens – organizacijos atitikimas (X2) stiprina (silpnina):		
a) emocinį įsipareigojimą organizacijai (Y1);	Pasitvirtino	p < 0,001
b) tęstinį įsipareigojimą organizacijai (Y2);	Pasitvirtino	p < 0,001
c) normatyvinį įsipareigojimą organizacijai (Y3).	Nepasitvirtino	p = 0,058

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Pagal 26 lentelėje pateiktus duomenis, matoma, jog pasitvirtino tik **H2, H3a, H4a, H9a** ir **H9b** hipotezės. Daugiausiai statistinių ryšių rasta su emociniu įsipareigojimu.

Analizuojant šį modelį, pastebėta, jog determinacijos koeficiento reikšmė R^2 rodo, jog nepriklausomi kintamieji veikdami kartu net 78,1 % paaiškina emocinį įsipareigojimą, ir 73,9 % paaiškina vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Be to, šis modelis pagal Q^2 prognozės rodiklius, gerai prognozuoja emocinį įsipareigojimą ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą. Taip pat, svarbu, jog atrasta gana aukšta koreliacija tarp vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir vidinio prekės ženklo raiškos, todėl šiuos konstruktus reikėtų vertinti remiantis papildomais rodikliais.

Vienas iš svarbiausių pasitvirtinusių adaptuoto modelio ryšių – tai, mediacija, kuomet vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo. Taigi šis modelis, kaip ir pagrindinis tyrimo modelis, patvirtina, jog tinkama vidinio prekės ženklo raiška, padeda sukurti palankesnius vidinio darbdavio prekės

ženklų vertinimus darbuotojų sąmonėje, o didesnis darbdavio patrauklumas didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai.

3.9 Diskusija

Šiame skyrelyje pateikiama diskusija, apibendrinanti abiejų šio darbo tyrimo modelių rezultatų analizes bei aptariamas palyginimas su panašiais kitų autorių tyrimų rezultatais.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus pagrindinio darbo tyrimo modelio duomenis, paaiškėjo, jog reikšmingo moderacinio ryšio atrasta nebuvo. Dėl šios priežasties, sukurtas adaptuotas tyrimo modelis, remiantis regresijos analizėje atrastu, statistiškai reikšmingu tiesioginiu teigiamu moderatoriaus asmens – organizacijos atitikimo poveikiu emociniam ir normatyviniam įsipareigojimams. Abejoms statistinėms analizėms buvo naudoti tie patys tyrimo duomenys, tad ir rezultatai, tam tikrais aspektais, buvo labai panašūs.

Remiantis pagrindiniu tyrimo modeliu, šiame darbe buvo siekiama išsiaiškinti ar vidinio prekės ženklo raiška daro poveikį darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui ir moderuojant asmens – organizacijos atitikmeniu. Deja, tiesioginio vidinio prekės ženklo raiškos poveikio jokiai įsipareigojimo organizacijai rūšiai nepavyko nustatyti. Tuo tarpu autoriai, Olórtgui Alcalde, Gasparrini Cañas, Saldaña Narro, Marcelo Quispe ir Astor Paredes (2024), savo darbe atrado vidutinį, bet reikšmingą ryšį tarp darbdavio prekės ženklo raiškos ir organizacinio įsipareigojimo organizacijoms, kurių specializacija yra būtent technologijų sritis. Tuo tarpu, šio magistro darbo respondentai daugiausiai dirbo paslaugų, prekybos arba gamybos sektoriuose ir tiesioginio ryšio nenustatyta. Taigi, galbūt šiam ryšiui įtakos gali turėti ir sektorius, kuriame įmonė veikia, todėl ryšio stiprumas, galimai, priklauso nuo to, kaip darbuotojas suvokia vidinio prekės ženklo raiškos reikalingumą organizacijoje.

Toliau, atlikus analizę, šio tyrimo etapo metu, atrasta stipri mediacija, kuomet vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas puikiai tarpininkauja tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo. Nustatytas stiprus ryšys, tad tikrai verta tolimesniuose tyrimuose nagrinėti tokio didelio poveikio priežastis ir panaudojimo galimybes. Konkretaus tokio pačio ryšio tyrimų šiuolaikinėje literatūroje nelengva atrasti, tačiau panašaus pobūdžio tyrimai parodo, kad vidinio prekės ženklo raiška galėtų būti puikiu strategijos pagrindu, kuriuo remiantis būtų siekiama išlaikyti talentingus organizacijos darbuotojus. Autoriai Botella-Carrubi, Gil-Gomez, Oltra-Badenes ir Jabaloyes (2021), savo darbo tyrimo analizės metu atrado, kad per vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijas, galima sukurti palankesnę požiūrį į darbdavį ir susieti jį su skirtingomis įsipareigojimo organizacijai rūšimis. Tad pravartu išsiaiškinti, kaip galima susieti

vidinio prekės ženklo raiškos strategijas su darbdavio patrauklumo didinimu, kas savaime didintų emocinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Antrojo tyrimo etapo metu, išanalizavus adaptuoto modelio ryšius pasitvirtino anksčiau minėtas stiprus mediacinis efektas ir, taip pat, kaip ir pirmajame modelyje, labai stiprus ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo. Autorės Kalinska-Kula ir Staniec (2021), savo atlikto tyrimo metu, taipogi gavo panašius rezultatus. Šių mokslininkų tyrimas atskleidė, kad vidinio ir išorinio prekės ženklo raiška gali pakeisti darbuotojų požiūrį į organizacijos patrauklumą. Taigi tiek autorių, tiek šio magistro darbo tyrimo rezultatai parodo, kad investavimas į vidinio prekės ženklo raišką ir tikslingą jos vystymą, padeda darbuotojams perteikti organizacijos vertybes ir teigiamai veikia darbdavio įvaizdį ir suvokiamą jo patrauklumą. Šiuolaikinėse organizacijose, kuomet iškyla poreikis išlaikyti talentingus darbuotojus, šis veiksnys tampa vis svarbesnis.

Be to, antrojo tyrimo modelio analizės metu, pasitvirtino ryšys, kurio nenustatė pirmojo modelio analizė *SPSS* programine įranga. Čia pastebėta, jog asmens – organizacijos atitikimas turi tiesioginį ryšį ne tik emociniam, bet, tuo pačiu, ir tęstiniam įsipareigojimui, o normatyviniam – visgi poveikio neturi. Nors ryšių stiprumas skyrėsi daugiau nei 4 kartus - statistinis reikšmingumas nustatytas. Savo moksliniame tyrime autoriai van Vianen, Shen ir Chuang (2011), viena iš jų kompleksiško tyrimo dalių ieškojo panašių sąsajų. Šio tyrimo metu buvo atrasta tai, kad asmens – organizacijos atitikimas yra labiausiai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu. Nors šie autoriai neišskirstė atskirų įsipareigojimo organizacijai rūšių, galima sakyti, jog autorių ir šio magistro darbo tyrimų rezultatai nustatė panašų ryšį. Reikėtų paminėti, jog aptartas tyrimas vykdytas Kinijos kultūroje, kurioje visuomet atsispindėjo didesnis vadovo autoritetas bei pagarba organizacijoms ir apskirtai darbui.

Toliau pastebėta, jog vertinant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo poveikį emociniam įsipareigojimui abu modeliai parodė skirtingus rezultatus. Pirmojo modelio regresinė analizė parodė, jog ryšys statistiškai reikšmingas, bet pilna *SPSS Andrew F. Hayes* įskiepio (*PROCESS*), 15 – to modelio analizė tokio ryšio neaptiko. Tačiau antrojo modelio analizė struktūrinių lygčių skaičiavimo programine įranga *SMART PLS*, šį ryšį nustatė – kad ir silpną, bet statistiškai reikšmingą. Tokioje situacijoje verta giliau panagrinėti, kodėl taip atsitiko. Autoriai Ergun ir Tatar (2018) savo darbe atliko panašų tyrimą ir, tuomet, rezultatai atskleidė, jog organizacijos identifikavimasis, pilietiška elgsena bei ketinimas likti dirbti organizacijoje yra labai susiję su organizacijos veikla, orientuota į darbuotojų asmeninį tobulėjimą, organizuojant įvairius mokymus. Kadangi mokymai ir atlyginimas yra viena iš vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo latentinių veiksnių grupių, galima manyti, jog ir šio magistro darbo atveju, vertinant darbdavio patrauklumo aspektus, latentinių veiksnių grupių vidurkiai turėjo skirtingą reikšmę,

todėl skirtingi statistinės analizės būdai ir programinės įrangos nustatė ne vienodas vertes. Pastebėta, kad didžiausią reikšmę, būtent šio darbo tyrime, turėjo sveika darbo atmosfera. Tačiau šis aspektas reikalauja gilesnės analizės, tam, kad būtų nustatytos reikšmingos skirtingų vertinimų priežastys. Galima tik apibendrinti, kad vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, visgi, yra susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai, tik skirtingi konstrukto latentinių veiksnių grupių įvertinimai gali nulemti šio ryšio stiprumą.

Verta paminėti, kad šio tyrimo ribotumas yra tyrimo imtis, kuri, kaip minėta darbo metodinėje dalyje, neatspindi visos populiacijos. Dėl šios priežasties, rezultatų interpretacija gali būti naudojama tik šio magistro darbo tyrimo ribose, galimai, nurodant tik bendras tendencijas, susijusias su vidinio prekės ženklo raiška, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumu, asmens – organizacijos atitikimu ir įsipareigojimu organizacijai. Be to, tyrimo dalyviai apima tik Lietuvos darbo rinkos ribas, tad tikėtina, jog įvairesnių kultūrų įtaka galėtų nulemti kitokias rezultatų tendencijas. Nors 397 respondentų imtis paprastai yra pakankama moderacijos ir mediacijos analizėms, tačiau tyrimo rezultatams įtaką gali daryti atsakymų subjektyvumas, kadangi vidinio prekės ženklo ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo konstruktai smarkiai koreliuoja tarpusavyje.

Aptarus panašių tyrimų rezultatus bei įvertinus šio magistro darbo ribotumus, galima paminėti, jog ši tema yra aktuali šiuolaikiniame žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste ir verta plačiau nagrinėti šios temos teorinius aspektus. Taip pat, patartina nagrinėti ir didesnę bei kultūriškai įvairesnę respondentų auditoriją, kurios nuomonė būtų reprezentatyvi ir būtų tikslinga ja pasiremti, priimant strateginius sprendimus organizacijoje. Be to, pravartu išsiaiškinti, kokios vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo dimensijos darbuotojams yra pačios svarbiausios bei, kaip sukurti ir perteikti jų vertę darbuotojams. Taipogi, būtų naudinga plėsti tyrimų, siekiančių išsiaiškinti ryšius tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir įsipareigojimo organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui, skaičių. Šiuo metu tokio pobūdžio tyrimų vis daugėja, tačiau, iš esmės, ši tema yra pakankamai nauja, nes koncentracija į darbdavio patrauklumą ir jo prekės ženklo kūrimą bei vystymą, plėtojasi gana pamažu.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus teorinius vidinio prekės ženklo raiškos, vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, įsipareigojimo organizacijai, bei asmens – organizacijos atitikimo aspektus bei ryšius tarp jų, išsiaiškinta, kad vidinio prekės ženklo raiška gali daryti teigiamą įtaką bendram organizacijos prekės ženklo įvaidžiui ir reputacijai. Nustatyta, jog darbdavio prekės ženklo patrauklumas gali būti skirstomas į dvi rūšis – vidinį ir išorinį. Šiame darbe pasirinkus plačiau nagrinėti vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, išskirtos dedamosios, svarbios darbuotojui: sveika darbo atmosfera, mokymai ir plėtra, darbo – gyvenimo balansas, etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė, atlyginimas ir kitos naudos.
2. Taip pat, išsiaiškinta, kad egzistuoja trys mokslininkų išskirtos įsipareigojimo organizacijai dedamosios – emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas - atitinkamai kiekvieno tipo įsipareigojimas sukuria skirtingus efektus. Sužinota, kad įsipareigojimas organizacijai svarbus tuo, jog gali padėti įmonėms išlaikyti talentingus, puikiai vertinamus ir reikalingus darbuotojus orgnizacijoje. Vidinio prekės ženklo raiškos aspektu, įsisavinta tai, kad vidinio prekės ženklo raiškos procese didelę svarbą įgauna vidinė komunikacija, įsitraukimas į patį vidinio prekės ženklo kūrimo procesą bei prekės ženklo mokymai, kurie padeda perteikti vidinio darbdavio prekės ženklo identitetą ir vertybes darbuotojams.
3. Pagal mokslinių šaltinių analizę, taip pat, išsiaiškinta, jog asmens – organizacijos atitikimas – t.y. suderinamumas tarp darbuotojo ir organizacijos vertybių - gali padidinti vidinio darbdavio prekės ženklo patikimumą, prisidėti prie darbuotojų palankesnio požiūrio į organizaciją bei noro jai įsipareigoti. Teoriškai išnagrinėjus galimus ryšius tarp darbe pasirinktų kintamųjų, atrasta tai, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir bendro įsipareigojimo organizacijai, nors ryšys yra nevienodas su atskiromis įsipareigojimo dimensijomis. Taikant atitinkamas vidinio prekės ženklo raiškos priemones, tokias kaip vidinė komunikacija bei pasirenkant tinkamus kanalus, įmanoma sukurti darbuotojų pasitenkinimą pačia komunikacija. Šis procesas turėtų nuvesti prie didesnio vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo bei įsipareigojimo organizacijai. Be to, išsiaiškinta, kad asmens ir organizacijos vertybių suderinamumas, taip pat, gali turėti teigiamą reikšmę vidinio prekės ženklo raiškos ryšiui su įsipareigojimu organizacijai.
4. Remiantis literatūros analize ir atrastais kitų mokslininkų tyrimų ryšiais, buvo sudarytas konceptualus tyrimo modelis. Nepriklausomu kintamuoju (X) pasirinkta vidinio prekės ženklo raiška, priklausomu kintamuoju (Y) įsipareigojimas organizacijai, mediatoriumi

(M) vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas ir moderatoriumi (W) asmens – organizacijos atitikimas. Pagal šį modelį, parinkus atitinkamus konstruktus, buvo sudaryta tyrimo anketa ir surinkti tyrimo duomenys. Rezultatų analizė parodė, jog daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys ir jų nuomonė nuo vyrų nesiskiria. Daugiausiai respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirba paslaugų, prekybos ir gamybos sektoriuose. Pastebėta, jog vadovaujančias pareigas užimantys apklaustieji palankiau vertina vidinio prekės ženklo raišką ir vidinio prekės ženklo patrauklumą, taip pat, daugiau jaučia ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, kurioje dirba. Be to, pastebėta tendencija, kad su didėjančiu amžiumi, didėja įsipareigojimas organizacijai.

5. Statistiškai reikšmingų vidurkių analizė parodė, kad prasčiausiai iš visų vidinio darbdavio prekės ženklo latentinių veiksnių grupių, vertinamas darbo – gyvenimo balansas. Tuo tarpu, asmens – organizacijos atitikimo vidurkis yra aukščiausias iš visų kintamųjų, tad galima daryti prielaidą, jog tyrimo dalyvių vertybės pakankamai smarkiai sutampa su organizacijų, kuriose dirba, vertybėmis. Be to, atrasta tai, kad respondentai daugiausiai jaučia tęstinio įsipareigojimo organizacijai. Atlikus regresinę analizę, paaiškėjo, jog asmens – organizacijos atitikimas daro daugiau nei tris kartus didesnę įtaką emociniam įsipareigojimui nei vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas, o vertinant pastarojo atskiras dimensijas, nustatyta, kad daugiausiai tai nulemiantis veiksnys yra sveika darbo atmosfera. Taip pat, atrastas stiprus tiesioginis ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, tačiau čia pastebėta ir, kiek per didelė šių konstrukto koreliacija.
6. Moderuojantis asmens – organizacijos poveikis šiame tyrime pasitvirtino tik su vienu iš mediatoriaus latentinių veiksnių: darbo - gyvenimo balansu. Šis poveikis neigiamos krypties ir reikšmingas tik prie aukštų asmens – organizacijos atitikimo vertinimų. Taigi, galima sakyti, kad, kuomet jų ir organizacijos vertybės sutampa, ir kuo apklaustieji geriau išlaiko darbo – gyvenimo balansą, tuo mažiau jaučiasi morališkai įsipareigoję organizacijai. Tačiau šis moderacinis ryšys turi per mažai statistinio reikšmingumo, pilnam modelio moderaciniam efektui patvirtinti. Taip pat, pagal tyrimo rezultatus, nustatyta, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo. Taigi, kuo organizacijoje geresnė vidinio prekės ženklo raiška, tuo didesniu patrauklumu pasižymi vidinis darbdavio prekės ženklas, o tai, galiausiai, didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą.
7. Kadangi moderacinis ryšys nepasitvirtino, tyrimas buvo vykdomas dviem etapais ir antrojoje tyrimo dalyje buvo sukurtas adaptuotas tyrimo modelis. Moderatorius asmens – organizacijos atitikimas šiame modelyje tapo antru nepriklausomu kintamuoju (X2). Šio

modelio statistinė analizė parodė stiprų asmens – organizacijos atitikimo ryšį su emociniu įsipareigojimu ir silpną, bet reikšmingą poveikį tęstiniam įsipareigojimui. Taip pat, nustatytas tiesioginis ryšys, parodantis, jog patrauklus darbdavio prekės ženklas šiek tiek prisideda prie emocinio darbuotojų įsipareigojimo. Be to, šiame modelyje, kaip ir pirmajame, aptiktas stiprus teigiamas ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo bei patvirtintas mediacinis vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo efektas tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo. Taigi mediacinis tarpininkaujantis poveikis pasitvirtino du kartus - abejose analizėse.

PASIŪLYMAI

1. Kadangi tyrime nustatyta, jog vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo, rekomenduojama: kryptingai plėtoti vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą, pabrėžiant darbuotojams svarbias ir naudingas dimensijas – sukurti nuoseklią vidinio prekės ženklo komunikacijos strategiją, kuri gerai atitiktų skirtingų darbuotojų grupių poreikius bei aiškiai perteiktų darbdavio vertybes ir misiją – t.y. siūloma investuoti į efektyvias vidinės komunikacijos priemones, tokias kaip skaitmeninės platformos, padedančios lengvai dalintis informacija, rengti mokymus vadovams ir darbuotojams apie efektyvų vidinį bendravimą bei jo svarbą vidinio darbdavio prekės ženklo formavime. Taip pat, suteikti galimybes, naudojant anoniminius kanalus, grįžtamajam ryšiui išreikšti, ir leisti darbuotojams atvirai išsakyti savo nuomonę apie organizaciją.
2. Vertindami vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą respondentai išskyrė sveiką darbo atmosferą, kaip vieną svarbiausių veiksnių, todėl rekomenduojama didinti vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumą pasitelkiant sveikos darbo atmosferos gerinimą: investuoti į jaukią ir funkcionalią darbo aplinką, kurti komandinės veiklos reikalaujančius įtraukiančius renginius, skatinti darbuotojų tarpusavio santykių gerinimą ar kurti ir įgyvendinti mentorystės programas. Taip pat, didelę svarbą turėjo mokymai ir plėtra bei atlygimas ir kitos naudos, todėl siūloma: suteikti aiškias galimybes profesinei plėtrai, organizuojant mokymus ir ugdymo programas bei užtikrinti sąžiningą ir konkurencingą atlyginimo sistemą bei papildomų naudų pasiūlą. Be to, kadangi tyrimas parodė, jog darbo – gyvenimo balanso aspektas yra prasčiausiai vertinamas, rekomenduojama organizacijoms: sukurti lankstesnę darbo valandų politiką, leidžiančią darbuotojams geriau derinti darbą ir asmeninius įsipareigojimus; pasiūlyti papildomų darbuotojų paramos priemonių, tokių kaip psichologinės gerovės programos ar siūlyti išbandyti hibridinio darbo modelį. Taip pat, atlikti nuolatinį darbo – gyvenimo balanso vertinimą per darbuotojų apklausas ir išsiaiškinti pagrindines problemas.
3. Atsižvelgiant į stiprų asmens ir organizacijos atitikimo ryšį su emociniu įsipareigojimu, rekomenduojama: stiprinti darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumą, įdarbinimo procese akcentuojant vertybių atitikimą - įtraukti vertybių suderinamumo vertinimą į atrankos procesą, pavyzdžiui, sukurti specializuotą vertybių suderinamumo klausimyną. Taip pat, skatinti vertybių bendrumą per diskusijas, mokymus ir vidines iniciatyvas, tokias

kaip korporatyvinės socialinės atsakomybės projektai ar mažesni renginiai organizacijos viduje.

4. Kalbant apie papildomas tokio tyrimo ateities kryptis, rekomenduojama atidžiau panagrinėti vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo koreliacijos problemas, atlikti gilesnę jų analizę ir išsiaiškinti ar šie konstruktai gali būti tikslingai naudojami viename tyrimo modelyje. Taip pat, siūloma atlikti išsamesnę analizę apie darbo – gyvenimo balanso ir normatyvinio įsipareigojimo sąsajas, siekiant suprasti moderacinio efekto reikšmę. Reikėtų išsiaiškinti, ar normatyvinis įsipareigojimas yra susijęs su per dideliais darbuotojų lūkesčiais, apie tai, ko jų manymu, iš jų tikisi organizacija ir kokiais būdais būtų įmanoma skatinti natūralų norą prisidėti prie organizacijos gerovės. Be to, pravartu, plėsti tyrimą, įtraukiant šiame darbe nenagrinėtus darbo sektorius ar darbuotojų kultūrinės grupes, siekiant įvertinti rezultatus skirtinguose kontekstuose. Taipogi, imčiai nustatyti, reikėtų pasirinkti atitinkamą metodą, kurio platesnis panaudojimas leistų gautus rezultatus ir jų interpretaciją pritaikyti generalinei visumai. Bendrai, ateityje pravartu į tyrimus įtraukti ir papildomus kintamuosius, tokius kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu ar jų įsitraukimas į organizaciją, kurie galėtų turėti įtakos įsipareigojimo formavimuisi.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Agus, A., and Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 231-1248. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. DOI /10.1006/jvbe.1996.0043
- Almeida, S., Mazzon, J., Dholakia, U. and Neto, H. (2013). Participant diversity and expressive freedom in firm-managed and customer-managed brand communities. *BAR – Brazilian Administration Review*, 10(2), 195-218. DOI:10.1590/S1807-76922013000200006
- Alnıaçık, E. and Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336 – 1343. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Ambler, T., and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. DOI /10.1057/bm.1996.42
- Andersson, O., Huysentruyt, M. and Miettinen, T. (2017). Person-Organization Fit and Incentives: A Causal Test. *Management science*, 63(1), 73-96. Žiūrėta: 2023-11-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.mnsc.2017.01.001>
- Anisimova, T., and Mavondo, F. T. (2010). The performance implications of company salesperson corporate brand misalignment. *European Journal of Marketing*, 44, 771–795. DOI: 10.1108/03090561011032711
- Anwer, M., Hussain, S., and Abbas, Z. (2020). Internal branding in higher education: what effects commitment of faculty. *New Horizons* 14(2), 199-222. DOI:10.29270/NH.14.2(20).11
- Asif, S. and Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 299-317. DOI:10.1108/03090560010311867
- Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 163-9. DOI:10.1108/10610420510601030

- Awwad, M., S., Abuzaid, A., N., Al-Okaily, M. and Alqatamin, Y., M. (2023). The supportive side of organisational socialisation: how it boosts employee commitment". *International Journal of Organizational Analysis*, 1934-8835. Žiūrēta: 2024-05-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2023-3742>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N. and Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116. Žiūrēta: 2023-12-22. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Bahat, E. (2021). Person–Organization Fit and Commitment to Volunteer Organizations. *International Society for Third-Sector Research* 32, 1255–1270. Žiūrēta: 2024-03-05. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x>
- Benesty, J., Chen, J., Huang, Y., ir Cohen, I. (2009). Pearson Correlation Coefficient. In: Noise Reduction in Speech Processing. *Springer Topics in Signal Processing*, 2. Springer, Berlin, Heidelberg. Žiūrēta: 2023-11-28. Prieiga internete: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00296-0_5
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151–172. DOI: 10.4236/ajc.2022.102011
- Bhatnagar, J. and Srivastava, P. (2008). Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 35-48. Žiūrēta: 2023-11-29. Prieiga internete: <https://www.jstor.org/stable/27768170>
- Binu Raj, A. (2022). Internal branding, employees' brand commitment and moderation role of transformational leadership: an empirical study in Indian telecommunication context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 14(3), 285-308. DOI 10.1108/APJBA-04-2021-0175
- Bolino, M., C., Hsiung, H., H., Harvey, J. and LePine, J., A. (2015). Well, I'm tired of tryin'!' organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74. Žiūrēta: 2023-11-20. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Boon, C. and Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human relations*, 69(12), 2177–2200. DOI: 10.1177/0018726716636945

- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes R. and Jabaloyes, J. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research*, 34(1), 1-15. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1851280
- Burmann, C. and Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand building. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300. DOI:10.1057/palgrave.bm.2540223
- Buss, D. (2002). In good company. *Brandweek*, 20,28-30. DOI:10.1016/j.avb.2011.04.016
- Cable, D. M., and Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* pp. 115–163. Žiūrēta: 2023-11-29. Prieiga internetė: <https://docplayer.net/29431921-Establishing-the-dimensions-sources-and-value-of-job-seekers-employer-knowledge-during-recruitment.html>
- Cakia, N., Asfuroglu, L. and Erbas, O. (2015). The Relationship Between The Level Of Attachment In Romantic Relations, Affective Commitment And Continuance Commitment Towards Organization : A Field Research. *Procedia Economics and Finance* 26, 1007 – 1013. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00923-5.
- Cho, V., and Huang, X., (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. *Information Technology and People* 25(1), 31-54. DOI:10.1108/09593841211204335
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., and Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77–82. DOI:10.5465/AMR.1980.4288894
- De Stobbeleir, K., E., M., De Clippeleer, I., Caniëls, M., C., J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A. and Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136. DOI:10.1080/09585192.2016.1239120
- Deepa, R., and Baral, R. (2021). Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity-mediating role of psychological contract fulfilment. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 883–897. DOI:10.1108/JPBM-01-2019-2212]

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. DOI 10.1108/00483481011012809
- Einwiller, S. and Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – An empirical study. *Corporate Communications*, 7, 100–9. DOI: 10.1108/13563280210426160
- Ergun, H. S., and Tatar, B. (2018). Employer branding and employee attitudes: mediating role of person-organization fit. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 5(2), 110-120. DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.830
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*. 19(1), 40-54. Žiūrēta: 2023-12-15. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2nd ed.)*. London: Sage Publications. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1348/000709906X100611>
- Figurska, I. and Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics* 7
- Fornell, C., and Larcker, D., F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Prieiga internete: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Foroudi, M., M. and Foroudi, P. (2021) Corporate Brand Design: Developing and Managing Brand Identity, *Taylor & Francis Group*,. *ProQuest Ebook Central*.
- Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. DOI 10.1108/10610421011085712
- Gaye Özçelika, G., and Findikli, M., A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 1120-1128. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.09.127
- Garas, S., Mahran, A., and Mohamed, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management* 27(1), 79-95. DOI:10.1108/JPBM-03-2016-1112

- Gellatly, I., R., Meyer, J., P. and Luchak, A., A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions. *J. Vocat. Behav.* 69 (2), 331-345. Žiūrėta: 2023-12-17. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Ghielen, S., T., S., De Cooman, R., and Sels, L. (2021) The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1761445
- González, T., F. and Guille'n, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78, 401–414. DOI 10.1007/s10551-006-9333-9
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. Guilford Press.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C., M., Sarstedt, M., Danks, N. P. and Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer (ebook). Prieiga internete: <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer>
- Hair, J., F., Black, W., C., Babin, B., J. and Anderson, R., E. (2010), *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson (Online version). Žiūrėta: 2024-11-20. Prieiga internete: <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- Herstein, R., Y., Mitki, Y. and Jaffe, E., D. (2008). Communicating a new corporate image during privatization: the case of El Al airlines. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 380-93. Žiūrėta: 2023-12-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13563280810914810>
- Hochberg, Y. (1988). A sharper Bonferroni procedure for multiple test of significance. *Biometrika* 75: 800-802. Žiūrėta: 2024-12-07. Prieiga internete: <https://www.jstor.org/stable/2336325>
- Hu, L., and Bentler, P., M. (1991). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. DOI: 10.1080/10705519909540118
- Iglesias, O., Ind, N. and Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: a brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688. DOI:10.1057/bm.2013.8

- Yu, Z. (2022). Mediating Role of Customer Value Co-creation and Internal Branding Between Brand Orientation and Brand Performance: Moderating Effect of Enterprise Innovative Capabilities-Evidence From Agri Product Users. *Frontiers in Psychology*, 13. Žiūrėta: 2023-11-23. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938225>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? *European Journal of Training and Development* 44(6/7), 637-657. DOI 10.1108/EJTD-02-2020-0032
- Jehanzeb, K., and Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development* 22(3). DOI: 10.1111/ijtd.12127
- Johanim, J., Tan, F., Y., Zurina, A., Khulida, K., Y. and Mohamad, N., A. (2012), “Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter?”, *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416. Žiūrėta: 2023-12-02. Prieiga internete: <http://www.ijem.upm.edu.my/vol6no2/bab10.pdf>
- Jung, H., S., and Yoon. H., H. (2013). The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal* 33(1), 7-29. DOI: 10.1080/02642069.2011.596932
- Kalinska-Kula M. and Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees’ Perspective. *European Research Studies Journal*, 14(1), 583-603. DOI:10.35808/ersj/1982
- Kanwal, H. and Van Hoyer, G. (2023). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. *Human Resource Management* 1(20). Žiūrėta: 2023-12-19. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1002/hrm.22187>
- Kashive, N. and Dr Khanna,V., T. (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal*, 13(24), 1857 – 7881. DOI: 10.19044/esj.2017.v13n34p211
- Kaur, P., and Kaur, G. (2021). Internal Branding and Intention to Stay: An Empirical Study of Indian Business Process Outsourcing Sector. *South Asian Journal of Management* 28(2), 30-55. Prieiga internete: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0b8fa8e6-8f7d-42f9-9ccc-44ca168ddb8c%40redis>

- Kaur, P., Malhotra, K. and Sharma, S., K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 12(3-4),327-348. DOI 10.1108/APJBA-10-2019-0217
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry and Endodontics*. Žiūrēta: 2024-12-05. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kosfeld, M., and von Siemens, F. (2011). Competition, cooperation, and corporate culture. *RAND J. Econom.* 42(1), 23-43. Žiūrēta: 2024-02-21. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/23046788>
- Kunerth, B. and Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26. DOI 10.1108/14754391111121874
- Lauver, K., and Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1807
- Lievens, F. and Slaughter, J., E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, 407-440. Žiūrēta: 2023-12-28. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hove, G., and Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45–S59. DOI:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Liua, G., Kob, W., W., and Chapleo C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research* 79, 1-11. Žiūrēta: 2023-11-25. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021>
- Makraiova, J., Pokorna, E. and Woolliscroft, P. (2014). Person-Organisation Fit in the Context of Cultural Learning. *Procedia Engineering* 69, 712 – 719. doi: 10.1016/j.proeng.2014.03.046

- Matanda, M., J. and Ndubisi, N., O. (2013) Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. DOI: 10.1080/0267257X.2013.800902
- Maxwell, R., and Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893–907. DOI:10.1362/026725709X479282
- Meyer, J., P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. DOI:10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52. DOI:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105. Žiūrėta: 2023-12-22. Prieiga internete: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Morhart, F., M., Herzog, W. and Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5). 122-142. DOI:10.1509/jmkg.73.5.122
- Noor, A., Zainuddin Y., Panigrahi S.K. and Rahim F. (2020). Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee’s Intention to Stay: Malaysian Context. *Global Business Review*, 21(1), 68–87. DOI: 10.1177/0972150918755896
- Olórtogui Alcalde L., M., Gasparrini Cañas V., G., Saldaña Narro J., B., Marcelo Quispe L., A., and Astor Paredes, K. (2024). Employer Branding and Its Relationship with Organizational Commitment: A Case Study in Peru", *IBIMA Business Review*, (2024). DOI: 10.5171/2024.831122
- Onur, N., Çelik Yetim, A., Guven, Y., Gözen, E., Ozilhan Ozbey, D., and Degirmen, G. (2024). Employer Brand Attractiveness and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Support. *Sustainability*, 16(13). DOI: 10.3390/su16135394

- Özcan, F., and Elçi, M. (2020) Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *SAGE Open*, 1(13). Žiūrėta: 2024-01-05. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/2158244020972372>
- Parmar, A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225. Žiūrėta 2024-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.18034/abr.v9i3.274>
- Pattnaik, L., Mishra, S. and Tripathy, S., K. (2023). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person– Organization Fit. *Global Business Review* 24(5), 902–915. DOI: 10.1177/0972150920920776
- Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Technologija
- Presbitero, A. and Teng-Calleja, M. (2020). Employee Intention to Stay in an Organization: Examining the Role of Calling and Perceived Supervisor Support Through the Theoretical Lens of Work as Calling. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 320-336. DOI: 10.1177/1069072719858389
- Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA. Žiūrėta 2024-12-05. Prieiga internete: https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf
- Punjaisri, K., and Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15, 57–70. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550110
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. and Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226. DOI 10.1108/09564230910952780
- Riggle, R., J., Edmondson, D., R. and Hansen, J., D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organisational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. Žiūrėta 2023-12-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1038416220935677>
- Rodrigues, C., G., and Sousa, B., B. (2024). The role of employer branding and internal marketing in talent attraction and retention: an applied study in a Portuguese metallurgical industry.

- EuroMed Journal of Business*, (Vol. ahead-of-print), 1450-2194. DOI 10.1108/EMJB-07-2023-0173
- Roy, S., K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15, 110–130. Prieiga internete: https://sajm-amdisa.org/sajm_journals/SAJM_15.4.pdf#page=115
- Saini, G., K., Lievens, F. and Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196–1221. DOI 10.1108/JPBM-06-2021-3526
- Saleem, F., Z. and Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management* 25(1), 43–57. DOI 10.1108/JPBM-11-2014-0751
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business & Management*, 8, 57–67. DOI: 10.5539/ijbm.v8n15p57
- Santana-Martins, M., Sanchez-Hernandez, M., I. and Nascimento, J., L. (2022). Dual Commitment to Leader and Organization: Alternative Models Based on the Employees' Emotional Awareness. *Sustainability* 14, 9421. Žiūrēta 2024-01-05. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3390/su14159421>
- Santos-Vijande, M., L., del Río-Lanza, A., B., Suárez-Álvarez, L., and Díaz-Martín, A., M. (2012). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66, 148–157. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.007
- Schwaiger, K. and Zehrer, A. (2022). The relationship between employer image and employee commitment in family-run hospitality firms. *International journal of culture, tourism and hospitality research* 16(1), 352 - 369. DOI 10.1108/IJCTHR-10-2020-0238
- Shanker, M. (2018). Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Business Process Management Journal*, 24 (6), 1355-1366. DOI 10.1108/BPMJ-02-2018-0048
- Sharma, N., and Kamalanabhan, T., J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications An International Journal*, 17(3), 300-322. DOI:10.1108/13563281211253548

- Sharma, R., Rana, G., Jain, V. and Sharma, S. R (2020). Employer branding: strategy for improving organizational commitment in Indian IT sector. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* 17(6).
- Shrivastava, N., K. and Virendranath, A. (2023). Measuring an employer brand: a study towards valid scale development (as a second-order factor of a structural model). *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 550-568. DOI:10.1108/ijoa-02-2021-2615
- Silva, I., Dias, A. and Pereira, L., F. (2023). Determinants of employee intention to stay: a generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 1934-8835. DOI 10.1108/IJOA-06-2023-3796
- Singh, K., D. and Onahring, B., D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment – construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16). Prieiga internete: <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Soleimani, M., Dana, L., P., Salamzadeh, A. Bouzari, P. and Ebrahimi. P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies* 30(2), 43-163. DOI 10.1108/JABES-08-2021-0122
- Staniec I., and Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. DOI:10.21511/ppm.19(3).2021.04
- Stuss, M., and Herdan, A. (2017). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at warsaw stock exchange. *8th Economics & Finance Conference. London*. DOI: 10.20472/EFC.2017.008.013
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vahatalo, M., Kallio, T. and Tevameri, T. (2019). Employee engagement and internal branding: two sides of the same coin. *Corporate Reputation Review*. DOI: 10.1057/s41299-019-00090-0.
- Tabachnick, B., G. and Fidell, L., S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). New York: Pearson. (Online version). Žiūrēta 2024-01-05. Prieiga internete: <https://ebook.upgrisba.ac.id/ebook/download>

- Tanwar K. (2017). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 12(3&4), 282–290. DOI: 10.1177/2319510X17701854
- Tanwar, K. and Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employee choice Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. DOI:10.1108/PR-10-2017-0299
- Tanwar, K. And Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46(2), 389-409. DOI:10.1108/PR-03-2015-0065
- Tanwar, K., and Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886. DOI:10.1108/MD-08-2015-0343
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. DOI:10.1016/j.pubrev.2021.102009
- Tkalac Verčič, A., and Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31, 599–609. Žiūrēta 2024-09-20. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12462>
- Tkalac Verčič, A., Galić, Z., and Žnidar, K. (2021). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4). Advance online publication. Žiūrēta 2024-10-05. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/23294884231189909>
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. and Srivathsan, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106. Žiūrēta 2023-12-10. Prieiga internete <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=75554b80-5d84-4009-92b9-a2387d68b650%40redis>
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S. and Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied psychology: an international review*, 62 (4), 543–557, DOI: 10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x

- van Vianen, A., E., M., Shen, C., T., and Chuang, A. (2011). Person-organization and person supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. DOI: 10.1002/job.726
- Verghese, A., K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *A Quarterly Journal SCMS Journal of Indian Management*, July – September. Prieiga internete: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf
- Verquer, M., L., Beehr, T., A., and Wagner, S., H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489. DOI: 10.1016/S0001-8791(02)00036-2
- Wasti, S., A. and Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404–413. DOI:10.1016/j.jvb.2008.08.003
- Whittington J., L. and Galpin T., J. (2010). The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of business strategy*, 31(5), 14-24. DOI 10.1108/02756661011076282
- Wise, R., and Zednickova, J. (2009). The rise and rise of the B2B brand. *Journal of Business Strategy*, 30, 4–13. DOI:10.1108/02756660910926911

**VIDINIO PREKĖS ŽENKLO RAIŠKOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI MEDIJUOJANT VIDINIO DARBDAVIO
PREKĖS ŽENKLO PATRAUKLUMUI IR MODERUOJANT ASMENS –
ORGANIZACIJOS ATITIKIMUI**

AISTĖ STANISLAVIČIŪTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – prof. dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

Darbą sudaro 103 puslapiai, 26 lentelė, 8 paveikslai ir 120 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas – teoriškai ir empiriškai pagrįsti vidinio prekės ženklo raiškos reikšmę darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, medijuojant vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumui ir moderuojant asmens – organizacijos atitikimui.

Darbas sudarytas iš 4 dalių: literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodologijos, tyrimo analizės ir rezultatų apibendrinimo bei išvadų ir pasiūlymų.

Mokslinės literatūros apžvalgoje išanalizuoti vidinio prekės ženklo patrauklumo, vidinio prekės ženklo raiškos, asmens – organizacijos atitikimo ir įsipareigojimo organizacijai teoriniai aspektai bei galimos sąsajos tarp kintamųjų.

Kadangi tyrimas buvo vykdomas dviem etapais, tolimesnėje darbo dalyje pateikiami - pagrindinis konceptualus ir adaptuotas - tyrimo modeliai, pateikiamos hipotezės ir jų pagrindimas bei aprašoma kiekybinio tyrimo metodologija. Tyrimo analizuojami 397 respondentų atsakymai. Tyrimo konstrukto patikimumas patikrintas Cronbach's Alpha koeficientų dydžiais. Tyrimo rezultatų analizė apima duomenų aprašomąją statistiką ir jų statistinį vertinimą, ryšių tarp pagrindinio modelio kintamųjų regresinę ir moderuotos mediacijos analizes SPSS programine įranga. Taip pat, adaptuoto tyrimo modelio regresinę ir mediacijos analizes SMART PLS programine įranga. Pagrindiniai nustatyti ryšiai nurodo, kad egzistuoja labai stiprus ryšys tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo, taip pat, jog vidinio

darbdavio prekės ženklo patrauklumas medijuoja ryšį tarp vidinio prekės ženklo raiškos ir emocinio įsipareigojimo. Moderacijos efektas nenustatytas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir, remiantis jomis, suformuluoti rekomendacinio pobūdžio pasiūlymai. Dėl didelės vidinio prekės ženklo raiškos ir vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumo konstrukto koreliacijos bei atrasto stipraus ryšio tarp šių kintamųjų, verta atliktą tyrimą plėtoti toliau ir gilinti žinias apie šių konstrukto sąsajas bei nustatyto ryšio priežastis ir galimas pasėkmes organizacijos patrauklumui bei darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

**THE IMPACT OF INTERNAL BRANDING ON EMPLOYEE COMMITMENT TO
ORGANISATION THROUGH THE MEDIATION OF INTERNAL EMPLOYER
BRAND AND THE MODERATION OF PERSON-ORGANISATION FIT**

AISTĖ STANISLAVIČIŪTĖ

Master thesis

Human Resource Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

The thesis consists of 103 pages, 26 tables, 8 figures and 120 references.

The aim of the Master's thesis is to theoretically and empirically justify the implications of internal branding for employee commitment to the organisation, mediating internal employer brand and moderating person-organisation fit.

The thesis consists of 4 parts: literature review, empirical research methodology, research analysis and summary of the results, and conclusions and suggestions.

The literature review analysed the theoretical aspects of internal employer brand, internal branding, person-organisation fit and commitment to the organisation, as well as the possible relationships between the variables.

The study was conducted in two phases. The following part of the paper presents the main conceptual and adapted research models, presents the hypotheses and their justification, and describes the methodology of the quantitative research. The study analysed the responses of 397 respondents. The reliability of the constructs was tested with Cronbach's Alpha coefficients. The analysis of the results of the study included descriptive statistics and statistical evaluation of the data, regression analysis of the relationships between the variables and moderated mediation of the main model have been analysed using SPSS software. Regression and mediation analyses of the adapted research model have been analysed using SMART PLS software. The main relationships found indicate that there is a very strong relationship between internal branding and

internal employer brand, and that internal employer brand mediates the relationship between internal branding and emotional commitment. No moderation effect was found.

The paper concludes with conclusions and, based on them, proposes recommendations. Due to the high correlation between the constructs of internal branding and internal employer brand, and the strong relationship found between these variables, it is worthwhile to further develop the research and to gain further knowledge about the relationships between the constructs and the reasons for the relationships found, as well as the possible implications for the internal employer brand and the impact of this statistical relationship on employees' organizational commitment.

PRIEDAI

1 priedas. Konstruktyvūs teiginiai

Konstrukto pavadinimas	Teiginiai	Autoriai ir metai
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas (angl. Internal Employer Brand)		
Sveika darbo atmosfera	Mano organizacija suteikia galimybes darbuotojams priimti sprendimus savarankiškai	Tanwar ir Prasad (2017) - pagal Ambler ir Barrow (1996)
	Mano organizacija suteikia galimybę mėgautis grupės atmosfera	
	Darbe turiu draugų, kurie yra pasirengę pasidalinti atsakomybe už man pavestus atlikti darbus, man nesant darbe	
	Mano organizacija pripažįsta ir pastebi, kai gerai dirbu	
	Darbo aplinka mano organizacijoje beveik nekelianti streso	
	Mano organizacija suteikia galimybę dirbti komandose	
Mokymai ir plėtra	Mano organizacija darbuotojams teikia mokymo kursus internetu	
	Mano organizacija reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, praktinius seminarus ir mokymo programas	
	Mano organizacija suteikia galimybę dirbti su užsienio projektais	
	Mano organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimąsi	
	Įgūdžių tobulinimas mano organizacijoje yra nuolatinis procesas	
	Mano organizacija aiškiai informuoja apie darbuotojų tobulėjimo galimybes	
Gyvenimo – darbo balansas	Mano organizacijoje yra lanksčios darbo valandos	
	Mano organizacija suteikia galimybę dirbti iš namų	
	Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje	
Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	Mano organizacijoje laikomasi sąžiningo požiūrio į darbuotojus	
	Tikimasi, kad darbuotojai laikysis visų taisyklių ir nuostatų	
	Organizacija teikia humanitarinę pagalbą visuomenei	
	Egzistuoja konfidenciali pranešimo apie netinkamą elgesį darbe tvarka	
Atlyginimas ir kitos naudos	Organizacijos darbo užmokesčio lygis yra aukštas	
	Mano organizacija moka už viršvalandžius	
	Mano organizacija teikia gerą sveikatos priežiūros naudų paketą	
	Mano organizacija teikia sveikatos draudimą darbuotojams ir jų artimiesiems	
Įsipareigojimas organizacijai (angl. Commitment to Organisation)		
Emocinis įsipareigojimas	Būčiau labai laimingas galėdamas praleisti likusią savo karjeros dalį šioje organizacijoje	

	Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano pačio problemos	Allen ir Meyer (1990) – iš Fernandez-Lores ir kt. (2016) straipsnio	
	Nesijaučiu "emociškai prisirišęs" prie šios organizacijos		
	Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę		
	Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su jai nepriklausančiais žmonėmis		
	Nejaučiu stiprios priklausomybės jausmo savo organizacijai		
	Nesijaučiu esąs savo organizacijos "šeimos narys"		
Tęstinis įsipareigojimas	Jei nuspręščiau dabar palikti savo organizaciją, mano gyvenime būtų per daug kas sutrikdyta		
	Nebijau, kas gali nutikti, jei išeisiu iš darbo, neturėdamas kito darbo		
	Man būtų labai sunku dabar palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau		
	Man nebūtų labai finansiškai sudetinga dabar palikti savo organizaciją		
Normatyvinis įsipareigojimas	Organizacijų keitimas iš vienos organizacijos į kitą man visai neatrodo neetiškas		
	Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai		
	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti		
	Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia organizacijas		
Vidinio prekės ženklo raiška (angl. Internal Branding)			
	Aš žinau apie organizacijos vertybes, nes jos yra pristatomos vidinės komunikacijos priemonėmis		Binu Raj (2022) – pagal Punjaisri ir kt. (2009); Aurand ir kt. (2005)
	Darbuotojams organizuojami mokymai, padedantys jiems naudoti organizacijos vertybes bendraujant su klientais		
	Darbuotojai skatinami mokytis ir tobulinti įgūdžius, reikalingus įgyvendinti prekės ženklo vertybes, teikiant paslaugas klientams		
	Mano organizacijos žmoniškųjų išteklių skyrius padeda man susipažinti su organizacijos misija, vizija ir vertybėmis		
	Žmoniškųjų išteklių skyrius siunčia informacinius leidinius ir rengia susitikimus bei renginius, kuriuose aiškinamos mano organizacijos vertybės		
	Mano organizacijoje žmoniškųjų išteklių valdymo procesai, susiję su apdovanojimais ir pripažinimu bei darbuotojų gerove įgyvendinami taip, kad gerai jaučiuosi būdamas susijęs su šios organizacijos prekės ženklu		
	Organizacijoje turiu prieigą prie visos, savo darbui atlikti reikalingos, informacijos		
	Mano įsipareigojimas perteikti mano organizacijos prekės ženklo patirtį didėja kartu su mano žiniomis apie prekės ženklą		
	Mano organizacijos vadovybė visiems darbuotojams iškomunikuoja apie prekės ženklo vertybes		
	Mano organizacijos darbuotojai yra susipažinę su organizacijos prekės ženklo vertybėmis		
	Aš žinau, kad mano veikla ir elgesys yra susiję su puikia klientų patirtimi		

	Bendraudamas su klientais visada galvoju apie savo organizacijos vertybes	
	Mano organizacija naudoja įvairius komunikacijos kanalus (ne tik internetinius), kad dalytųsi informacija su darbuotojais	
Asmens – organizacijos atitikimas (angl. Person – Organisation Fit)		
	Man ši organizacija tikrai tinka	Jung ir Yoon (2013) – pagal Edward (1991); Piasentin ir Chapman (2006)
	Manau, kad mano asmeninės vertybės labai atitinka šios organizacijos vertybes	
	Organizacija gerai atitinka mano pagrindinius poreikius	
	Mano vertybės atitinka dabartinių šios organizacijos darbuotojų vertybes	
	Aš jaučiu simpatijas ir prierašumą šiai organizacijai	
	Šios organizacijos vertybės, susijusios su rūpinimusi kitais, sutampa su mano vertybėmis	

2 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki,

Esu Aistė Stanislavičiūtė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programos studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti vidinio prekės ženklo raiškos poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, ir išsiaiškinti ar vidinis darbdavio prekės ženklo patrauklumas tarpininkauja šiam ryšiui, taip pat, išsiaiškinti ar asmens – organizacijos atitikimas turi poveikį ryšiui tarp kintamųjų.

Apklausa yra anoniminė. Visi apklausos metu surinkti duomenys bus naudojami tik baigiamajame magistro darbe. Anketos pildymas užtruks apie 7 minutes.

Ačiū už Jūsų atsakymus!

1. Ar šiuo metu dirbate įmonėje/įstaigoje? (Atrankinis klausimas)

- ☐ Taip
- ☐ Ne

2. Įvertinkite organizacijos, kurioje dirbate, darbdavio prekės ženklą, ir pažymėkite Jums tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano organizacija suteikia galimybes darbuotojams priimti sprendimus savarankiškai	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mano organizacija suteikia galimybę mėgautis grupės atmosfera	☐	☐	☐	☐	☐
3. Darbe turiu draugų, kurie yra pasirengę pasidalinti atsakomybe už man pavestus atlikti darbus, man nesant darbe	☐	☐	☐	☐	☐
4. Mano organizacija pripažįsta ir pastebi, kai gerai dirbu	☐	☐	☐	☐	☐
5. Darbo aplinka mano organizacijoje beveik nekelianti streso	☐	☐	☐	☐	☐
6. Mano organizacija suteikia galimybę dirbti komandose	☐	☐	☐	☐	☐

7. Mano organizacija darbuotojams teikia mokymo kursus internetu	☐	☐	☐	☐	☐
8. Mano organizacija reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, praktinius seminarus ir mokymo programas	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mano organizacija suteikia galimybę dirbti su užsienio projektais	☐	☐	☐	☐	☐
10. Mano organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimąsi	☐	☐	☐	☐	☐
11. Įgūdžių tobulinimas mano organizacijoje yra nuolatinis procesas	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mano organizacija aiškiai informuoja apie darbuotojų tobulėjimo galimybes	☐	☐	☐	☐	☐
13. Mano organizacijoje yra lanksčios darbo valandos	☐	☐	☐	☐	☐
14. Mano organizacija suteikia galimybę dirbti iš namų	☐	☐	☐	☐	☐
15. Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mano organizacijoje laikomasi sąžiningo požiūrio į darbuotojus	☐	☐	☐	☐	☐
17. Organizacijoje tikimasi, kad darbuotojai laikysis visų taisyklių ir nuostatų	☐	☐	☐	☐	☐
18. Organizacija teikia humanitarinę pagalbą visuomenei	☐	☐	☐	☐	☐
19. Organizacijoje egzistuoja konfidenciali pranešimo apie netinkamą elgesį darbe tvarka	☐	☐	☐	☐	☐
20. Organizacijos darbo užmokesčio lygis yra aukštas	☐	☐	☐	☐	☐
21. Mano organizacija moka už viršvalandžius	☐	☐	☐	☐	☐
22. Mano organizacija teikia gerą sveikatos priežiūros naudų paketą	☐	☐	☐	☐	☐
23. Mano organizacija teikia sveikatos draudimą darbuotojams ir jų artimiesiems	☐	☐	☐	☐	☐

3. Įvertinkite vidinio prekės ženklo raišką organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite Jums tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
24. Aš žinau apie organizacijos vertybes, nes jos yra pristatomos vidinės komunikacijos priemonėmis	☐	☐	☐	☐	☐
25. Darbuotojams organizuojami mokymai, padedantys jiems perteikti organizacijos vertybes bendraujant su klientais	☐	☐	☐	☐	☐
26. Darbuotojai skatinami mokytis ir tobulinti įgūdžius, reikalingus įgyvendinti prekės ženklo vertybes, teikiant paslaugas klientams	☐	☐	☐	☐	☐
27. Mano organizacijos žmogiškųjų išteklių skyrius padeda man susipažinti su organizacijos misija, vizija ir vertybėmis	☐	☐	☐	☐	☐
28. Organizacijos žmogiškųjų išteklių skyrius siunčia informacinius leidinius ir rengia susitikimus bei renginius, kuriuose aiškinamos mano organizacijos vertybės	☐	☐	☐	☐	☐
29. Mano organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesai, susiję su apdovanojimais ir pripažinimu bei darbuotojų gerove, įgyvendinami taip, kad gerai jaučiuosi būdamas susijęs su šios organizacijos prekės ženklu	☐	☐	☐	☐	☐
30. Organizacijoje turiu prieigą prie visos, savo darbui atlikti reikalingos, informacijos	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mano pasiryžimas perteikti mano organizacijos prekės ženklo patirtį didėja kartu su mano žiniomis apie prekės ženklą	☐	☐	☐	☐	☐
32. Mano organizacijos vadovybė visiems darbuotojams iškomunikuoja informaciją apie prekės ženklo vertybes	☐	☐	☐	☐	☐
33. Mano organizacijos darbuotojai yra susipažinę su organizacijos prekės ženklo vertybėmis	☐	☐	☐	☐	☐

34. Aš žinau, kad mano veikla ir elgesys yra susiję su puikia klientų patirtimi	☐	☐	☐	☐	☐
35. Bendraudamas su klientais visada galvoju apie savo organizacijos vertybes	☐	☐	☐	☐	☐
36. Mano organizacija naudoja įvairius komunikacijos kanalus (ne tik internetinius), kad dalytųsi informacija su darbuotojais	☐	☐	☐	☐	☐

4. Įvertinkite organizacijos, kurioje dirbate, vertybių suderinamumą su Jūsų vertybėmis, ir pažymėkite Jums tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 – iš dalis nesutinku; 4 - nei sutinku, nei nesutinku; 5 – iš dalies sutinku; 6 - sutinku; 7 - visiškai sutinku):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
37. Man ši organizacija tikrai tinka	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. Manau, kad mano asmeninės vertybės labai atitinka šios organizacijos vertybes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Organizacija gerai atitinka mano pagrindinius poreikius	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40. Mano vertybės atitinka dabartinių šios organizacijos darbuotojų vertybes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Aš jaučiu simpatijas ir prierašumą šiai organizacijai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. Šios organizacijos vertybės, susijusios su rūpinimusi kitais, sutampa su mano vertybėmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Įvertinkite įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirbate, ir pažymėkite Jums tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 – iš dalis nesutinku; 4 - nei sutinku, nei nesutinku; 5 – iš dalies sutinku; 6 - sutinku; 7 - visiškai sutinku):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
43. Būčiau labai laimingas galėdamas praleisti likusią savo karjeros dalį šioje organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano pačio problemos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45. Nesijaučiu "emociskai prisirišęs" prie šios organizacijos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46. Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47. Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su joje nedirbančiais žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48. Nejaučiu stiprios priklausomybės jausmo savo organizacijai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49. Nesijaučiu esąs savo organizacijos "šeimos narys"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50. Jei nuspręščiau dabar palikti savo organizaciją, mano gyvenime būtų per daug kas sutrikdyta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51. Nebijau to, kas gali nutikti, jei išėsiu iš darbo, neturėdamas kito darbo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52. Man būtų labai sunku dabar palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53. Man nebūtų labai finansiškai sudetinga dabar palikti savo organizaciją	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

54. Organizacijų keitimas iš vienos organizacijos į kitą, man visai neatrodo neetiškas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55. Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57. Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia organizacijas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Kokia Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

7. Koks Jūsų amžius? (Įrašykite):

- ☐

8. Koks Jūsų išsilavinimas?

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita

9. Kokiame sektoriuje šiuo metu dirbate?

- ☐ Pramonė/Gamyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Paslaugos
- ☐ Švietimas
- ☐ Sveikatos priežiūra
- ☐ Žemės ūkis
- ☐ Meninė veikla
- ☐ Finansai
- ☐ Transportas
- ☐ Viešasis sektorius

- IT sektorius
- Kita

10. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- Nuo 16 iki 20 metų
- Nuo 21 ir daugiau metų

11. Koks yra organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis?

- Nuo 1 iki 9 darbuotojų
- Nuo 10 iki 49 darbuotojų
- Nuo 50 iki 249 darbuotojų
- Nuo 250 ir daugiau darbuotojų

12. Ar turite pavaldinių organizacijoje?

- Taip
- Ne

3 priedas. SPSS statistinė analizė

3.1 Cronbach alfa

<i>Vidinio prekės ženklo raiška</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>,957</td><td>13</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,957	13	<i>Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>,952</td><td>23</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,952	23
Cronbach's Alpha	N of Items								
,957	13								
Cronbach's Alpha	N of Items								
,952	23								
<i>Sveika darbo atmosfera</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.838</td><td>6</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.838	6	<i>Darbo – gyvenimo balansas</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.606</td><td>3</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.606	3
Cronbach's Alpha	N of Items								
.838	6								
Cronbach's Alpha	N of Items								
.606	3								
<i>Mokymai ir plėtra</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.948</td><td>6</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.948	6	<i>Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.813</td><td>4</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.813	4
Cronbach's Alpha	N of Items								
.948	6								
Cronbach's Alpha	N of Items								
.813	4								
<i>Atlyginimai ir kitos naudos</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.867</td><td>4</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.867	4	<i>Asmens – organizacijos atitikimas</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.974</td><td>6</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.974	6
Cronbach's Alpha	N of Items								
.867	4								
Cronbach's Alpha	N of Items								
.974	6								
<i>Įsipareigojimas organizacijai</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.897</td><td>15</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.897	15	<i>Emocinis įsipareigojimas</i> Reliability Statistics <table> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>N of Items</th></tr> <tr> <td>.947</td><td>7</td></tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.947	7
Cronbach's Alpha	N of Items								
.897	15								
Cronbach's Alpha	N of Items								
.947	7								

Tęstinis įsipareigojimas

Reliability Statistics

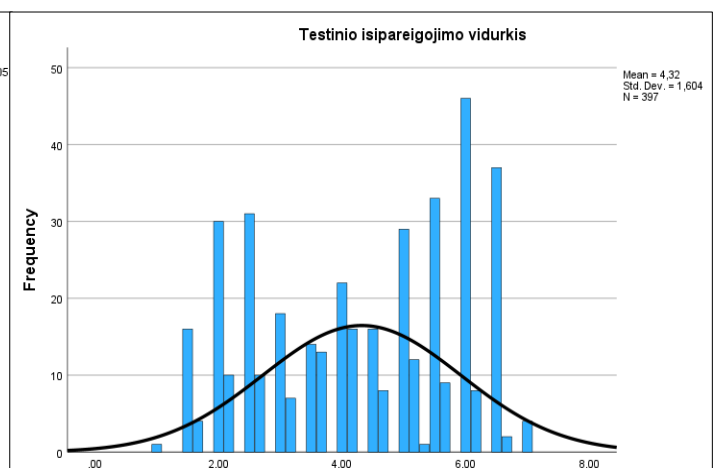
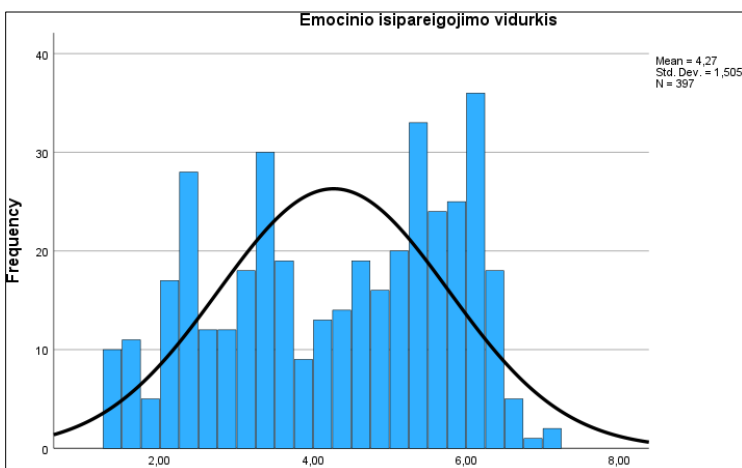
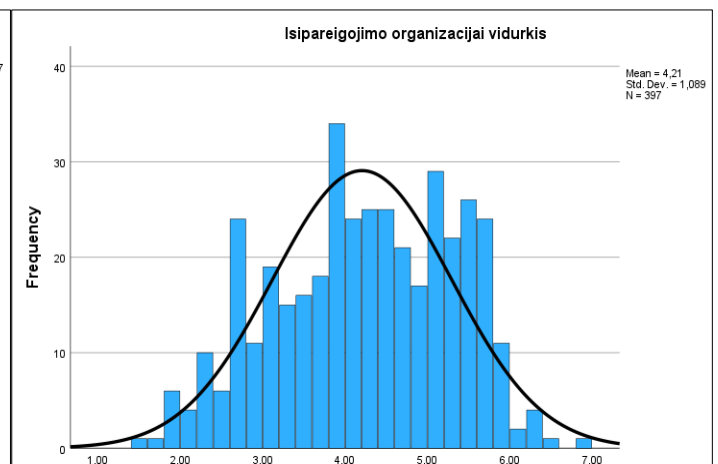
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	4

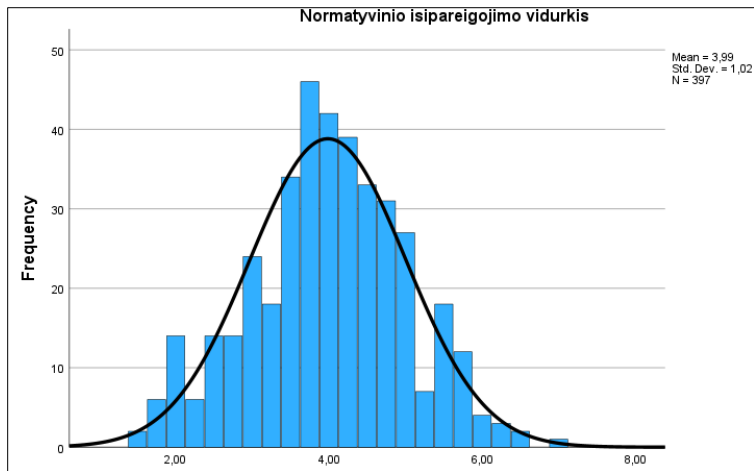
Normatyvinis įsipareigojimas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,580	4

3.2 Normalumo histogramos





3.3 Independent T Test

Pagal tai ar turi pavaldinių, ar neturi pavaldinių

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Vidinio darbdavio prekes ženklis patrauklumo vidurkis	Equal variances assumed	12.393	<.001	2.270	394	.012	.024	.30225	.13315	.04048	.56402
	Equal variances not assumed			2.594	70.924	.006	.012	.30225	.11651	.06993	.53456
Sveikos darbo atmosferos vidurkis	Equal variances assumed	5.665	.018	3.089	394	.001	.002	.36428	.11791	.13247	.59609
	Equal variances not assumed			3.276	66.694	<.001	.002	.36428	.11119	.14232	.58624
Mokymų ir plėtros vidurkis	Equal variances assumed	8.027	.005	2.295	394	.011	.022	.42087	.18343	.06026	.78149
	Equal variances not assumed			2.649	71.569	.005	.010	.42087	.15890	.10407	.73767
Darbo – gyvenimo balanso vidurkis	Equal variances assumed	.066	.797	2.062	394	.020	.040	.30674	.14877	.01425	.59924
	Equal variances not assumed			2.053	63.825	.022	.044	.30674	.14938	.00830	.60518
Etikos ir korporatyvinė socialinės atsakomybės vidurkis	Equal variances assumed	1.515	.219	.882	394	.189	.379	.12487	.14164	-.15360	.40335
	Equal variances not assumed			.863	63.130	.196	.391	.12487	.14468	-.16423	.41398
Atlyginimo ir kitų naudų vidurkis	Equal variances assumed	5.592	.019	1.104	394	.135	.270	.20218	.18318	-.15795	.56231
	Equal variances not assumed			1.258	70.780	.106	.212	.20218	.16065	-.11817	.52253
Vidinio prekes ženklis raiškos vidurkis	Equal variances assumed	1.308	.253	2.272	394	.012	.024	.30200	.13290	.04072	.56329
	Equal variances not assumed			2.339	65.260	.011	.022	.30200	.12913	.04413	.55988
Asmens organizacijos atšikimo vidurkis	Equal variances assumed	2.344	.127	3.267	394	<.001	.001	.81501	.24948	.32452	1.30549
	Equal variances not assumed			3.246	63.726	<.001	.002	.81501	.25109	.31334	1.31667
Isipareigojimo organizacijai vidurkis	Equal variances assumed	.159	.691	3.876	394	<.001	<.001	.62828	.16211	.30957	.94700
	Equal variances not assumed			4.009	65.489	<.001	<.001	.62828	.15673	.31531	.94126
Emocinio isipareigojimo vidurkis	Equal variances assumed	4.924	.027	4.965	394	<.001	<.001	1.09975	.22148	.66431	1.53519
	Equal variances not assumed			5.379	67.802	<.001	<.001	1.09975	.20445	.69175	1.50775
Testinio isipareigojimo vidurkis	Equal variances assumed	2.062	.152	-.037	394	.485	.971	-.00894	.24300	-.48668	.46880
	Equal variances not assumed			-.039	66.310	.485	.969	-.00894	.23094	-.46998	.45210
Normatyvinio isipareigojimo vidurkis	Equal variances assumed	.236	.627	2.869	394	.002	.004	.43936	.15313	.13831	.74042
	Equal variances not assumed			2.592	60.283	.006	.012	.43936	.16950	.10035	.77838

3.4 Koreliacija tarp kintamųjų

		Correlations					
		Vidinio prekes zenklo raiskos vidurkis	Vidinio darbdavio prekes zenklo patrauklumo vidurkis	Asmens organizacijos atitikimo vidurkis	Emocinio isipareigojimo vidurkis	Testinio isipareigojimo vidurkis	Normatyvinio isipareigojimo vidurkis
Vidinio prekes zenklo raiskos vidurkis	Pearson Correlation	1	.856**	.597**	.642**	.244**	.338**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	397	397	397	397	397	397
Vidinio darbdavio prekes zenklo patrauklumo vidurkis	Pearson Correlation	.856**	1	.517**	.607**	.228**	.309**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	397	397	397	397	397	397
Asmens organizacijos atitikimo vidurkis	Pearson Correlation	.597**	.517**	1	.858**	.221**	.290**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	397	397	397	397	397	397
Emocinio isipareigojimo vidurkis	Pearson Correlation	.642**	.607**	.858**	1	.341**	.407**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	397	397	397	397	397	397
Testinio isipareigojimo vidurkis	Pearson Correlation	.244**	.228**	.221**	.341**	1	.331**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	397	397	397	397	397	397
Normatyvinio isipareigojimo vidurkis	Pearson Correlation	.338**	.309**	.290**	.407**	.331**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	397	397	397	397	397	397

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.5 Medijuotos moderacijos analizė su emociniu įsipareigojimu

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

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

Model : 15
Y : IOEmoVid
X : VPZRvid
M : VDPZPvid
W : AOAVid

Sample
Size: 397

OUTCOME VARIABLE:
VDPZPvid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8563	.7333	.2088	1086.0459	1.0000	395.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.3554	.0962	3.6935	.0003	.1662	.5445
VPZRvid	.8576	.0260	32.9552	.0000	.8065	.9088

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VPZRvid
constant	.0093	-.0024
VPZRvid	-.0024	.0007

OUTCOME VARIABLE:

IOEmoVid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8806	.7755	.5153	270.1562	5.0000	391.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8213	.4391	1.8703	.0622	-.0420	1.6847
VPZRvid	-.0530	.2630	-.2017	.8403	-.5700	.4640
VDPZPvid	.1927	.3010	.6402	.5224	-.3991	.7845
AOAvid	.3593	.1298	2.7680	.0059	.1041	.6146
Int_1	.0499	.0555	.8998	.3688	-.0592	.1591
Int_2	.0278	.0624	.4453	.6563	-.0948	.1503

Product terms key:

Int_1	:	VPZRvid x	AOAvid
Int_2	:	VDPZPvid x	AOAvid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VPZRvid	VDPZPvid	AOAvid	Int_1	Int_2
constant	.1928	.0087	-.0602	-.0525	.0015	.0121
VPZRvid	.0087	.0691	-.0723	-.0026	-.0136	.0145
VDPZPvid	-.0602	-.0723	.0906	.0158	.0136	-.0181
AOAvid	-.0525	-.0026	.0158	.0169	-.0009	-.0033
Int_1	.0015	-.0136	.0136	-.0009	.0031	-.0029
Int_2	.0121	.0145	-.0181	-.0033	-.0029	.0039

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
3.1654	1.0000	390.0000	.0760

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0005	.8097	1.0000	391.0000	.3688
M*W	.0001	.1983	1.0000	391.0000	.6563

Focal predict: VPZRvid (X)
Mod var: AOAvid (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/

VPZRvid	AOAvid	IOEmoVid
2.7083	2.9242	3.0648
3.5906	2.9242	3.1468
4.4729	2.9242	3.2289
2.7083	4.5914	4.0483
3.5906	4.5914	4.2038
4.4729	4.5914	4.3593

```

2.7083      6.2585      5.0319
3.5906      6.2585      5.2608
4.4729      6.2585      5.4898
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  VPZRvid WITH      IOEmoVid BY      AOAvide .
-----
      Focal predict: VDPZPvid (M)
      Mod var: AOAvide (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/
  VDPZPvid AOAvide IOEmoVide .
BEGIN DATA.
  2.5511 2.9242 2.9048
  3.4348 2.9242 3.1468
  4.3184 2.9242 3.3888
  2.5511 4.5914 3.9209
  3.4348 4.5914 4.2038
  4.3184 4.5914 4.4868
  2.5511 6.2585 4.9370
  3.4348 6.2585 5.2608
  4.3184 6.2585 5.5847
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  VDPZPvid WITH      IOEmoVid BY      AOAvide .

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

      VDPZPvid IOEmoVide
VDPZPvid 1.0000 .0000
IOEmoVide .0000 1.0000

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

Conditional direct effects of X on Y
      AOAvide Effect se t p LLCI ULCI
2.9242 .0930 .1266 .7346 .4630 -.1559 .3419
4.5914 .1763 .0965 1.8260 .0686 -.0135 .3660
6.2585 .2595 .1405 1.8475 .0654 -.0166 .5357

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
  VPZRvid -> VDPZPvid -> IOEmoVide

      AOAvide Effect BootSE BootLLCI BootULCI
2.9242 .2349 .1022 .0255 .4328
4.5914 .2746 .0643 .1477 .3998
6.2585 .3143 .1051 .1095 .5223

Index of moderated mediation:
      Index BootSE BootLLCI BootULCI
AOAvide .0238 .0488 -.0699 .1198

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus
Effect2)
      Effect1 Effect2 Contrast BootSE BootLLCI BootULCI
.2746 .2349 .0397 .0813 -.1166 .1998
.3143 .2349 .0794 .1626 -.2331 .3996

```

.3143 .2746 .0397 .0813 -.1166 .1998

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

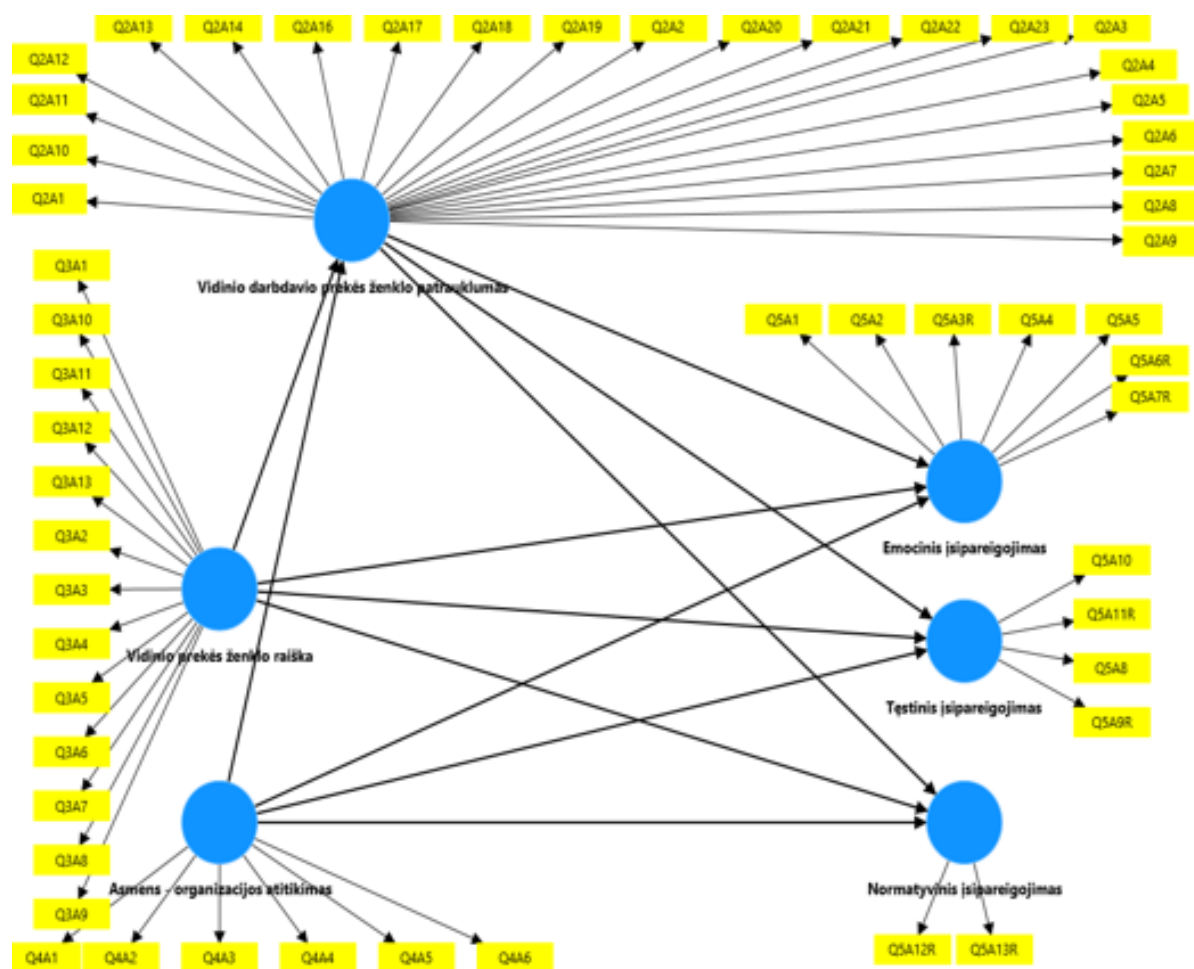
W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

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

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

4. SMART PLS statistinė analizė

4.1 Adaptuoto modelio grafinis vaizdavimas SMART PLS programine įranga



4.2 Konstruktų teiginių svoriai ir VIF reikšmės

Konstrukto pavadinimas		Teiginiai	Faktoriniai teiginių svoriai	VIF
Vidinio darbdavio prekės ženklo patrauklumas	Sveika darbo atmosfera	1.Mano organizacija suteikia galimybes darbuotojams priimti sprendimus savarankiškai	0,739	2,357
		2.Mano organizacija suteikia galimybę mėgautis grupės atmosfera	0,647	2,066
		3.Darbe turiu draugų, kurie yra pasirengę pasidalinti atsakomybe už man pavestus atlikti darbus, man nesant darbe	0,627	1,884
		4.Mano organizacija pripažįsta ir pastebi, kai gerai dirbu	0,627	1,738
		5.Darbo aplinka mano organizacijoje beveik nekelianti streso	0,574	1,730
		6.Mano organizacija suteikia galimybę dirbti komandose	0,653	2,181
	Mokymai ir plėtra	7.Mano organizacija darbuotojams teikia mokymo kursus internetu	0,824	3,673
		8.Mano organizacija reguliariai organizuoja įvairias konferencijas, praktinius seminarus ir mokymo programas	0,883	6,837
		9.Mano organizacija suteikia galimybę dirbti su užsienio projektais	0,666	1,909
		10.Mano organizacija daug investuoja į darbuotojų mokymą ir tobulinimąsi	0,903	8,620
		11.Įgūdžių tobulinimas mano organizacijoje yra nuolatinis procesas	0,887	6,898
		12.Mano organizacija aiškiai informuoja apie darbuotojų tobulėjimo galimybes	0,880	6,809
	Gyvenimo – darbo balansas	13.Mano organizacijoje yra lanksčios darbo valandos	0,454	1,651
		14.Mano organizacija suteikia galimybę dirbti iš namų	0,502	1,833
		15. Mano organizacija suteikia galimybę sportuoti darbo vietoje		
	Etika ir korporatyvinė socialinė atsakomybė	16.Mano organizacijoje laikomasi sąžiningo požiūrio į darbuotojus	0,777	2,786
		17.Tikimasi, kad darbuotojai laikysis visų taisyklių ir nuostatų	0,695	2,044
		18.Organizacija teikia humanitarinę pagalbą visuomenei	0,757	2,259
		19.Egzistuoja konfidenciali pranešimo apie netinkamą elgesį darbe tvarka	0,697	2,349
	Atlyginimas ir kitos naudos	20.Organizacijos darbo užmokesčio lygis yra aukštas	0,854	3,956
		21.Mano organizacija moka už viršvalandžius	0,671	2,125
		22.Mano organizacija teikia gerą sveikatos priežiūros naudų paketą	0,741	5,138
		23.Mano organizacija teikia sveikatos draudimą darbuotojams ir jų artimiesiems	0,679	4,473
Vidinio prekės ženklo raiška		24.Aš žinau apie organizacijos vertybes, nes jos yra pristatomos vidinės komunikacijos priemonėmis	0,858	3,519

	25.Darbuotojams organizuojami mokymai, padedantys jiems naudoti organizacijos vertybes bendraujant su klientais	0,821	3,221	
	26.Darbuotojai skatinami mokytis ir tobulinti įgūdžius, reikalingus įgyvendinti prekės ženklo vertybes, teikiant paslaugas klientams	0,806	2,657	
	27.Mano organizacijos žmogiškųjų išteklių skyrius padeda man susipažinti su organizacijos misija, vizija ir vertybėmis	0,842	3,437	
	28.Žmogiškųjų išteklių skyrius siunčia informacinius leidinius ir rengia susitikimus bei renginius, kuriuose aiškinamos mano organizacijos vertybės	0,793	3,012	
	29.Mano organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesai, susiję su apdovanojimais ir pripažinimu bei darbuotojų gerove įgyvendinami taip, kad gerai jaučiuosi būdamas susijęs su šios organizacijos prekės ženklu	0,838	3,395	
	30.Organizacijoje turiu prieigą prie visos, savo darbui atlikti reikalingos, informacijos	0,729	2,187	
	31.Mano įsipareigojimas perteikti mano organizacijos prekės ženklo patirtį didėja kartu su mano žiniomis apie prekės ženklą	0,809	2,786	
	32.Mano organizacijos vadovybė visiems darbuotojams iškomunikuoja apie prekės ženklo vertybes	0,852	3,350	
	33.Mano organizacijos darbuotojai yra susipažinę su organizacijos prekės ženklo vertybėmis	0,821	3,221	
	34.Aš žinau, kad mano veikla ir elgesys yra susiję su puikia klientų patirtimi	0,845	3,180	
	35.Bendraudamas su klientais visada galvoju apie savo organizacijos vertybes	0,730	2,188	
	36.Mano organizacija naudoja įvairius komunikacijos kanalus (ne tik internetinius), kad dalytųsi informacija su darbuotojais	0,794	2,618	
	Asmens – organizacijos atitikimas	37.Man ši organizacija tikrai tinka	0,954	7,810
38.Manau, kad mano asmeninės vertybės labai atitinka šios organizacijos vertybes		0,939	6,007	
39.Organizacija gerai atitinka mano pagrindinius poreikius		0,928	5,363	
40.Mano vertybės atitinka dabartinių šios organizacijos darbuotojų vertybes		0,929	5,313	
41.Aš jaučiu simpatijas ir prierašumą šiai organizacijai		0,942	6,512	
42.Šios organizacijos vertybės, susijusios su rūpinimusi kitais, sutampa su mano vertybėmis		0,954	7,829	
Įsipareigojimas organizacijai	Emocinis įsipareigojimas	43.Būčiau labai laimingas galėdamas praleisti likusią savo karjeros dalį šioje organizacijoje	0,887	4,785
		44.Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano pačio problemos	0,894	5,213
		45.Nesijaučiu "emociškai prisirišęs" prie šios organizacijos	0,859	4,200
		46.Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę	0,929	6,252
		47.Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su jai nepriklausančiais žmonėmis	0,835	3,287

		48.Nejaučiu stiprios priklausomybės jausmo savo organizacijai	0,829	4,152
		49.Nesijaučiu esąs savo organizacijos "šeimos narys"	0,860	4,628
	Tęstinis įsipareigojimas	50.Jei nuspręščiau dabar palikti savo organizaciją, mano gyvenime būtų per daug kas sutrikdyta	0,943	3,023
		51.Nebijau, kas gali nutikti, jei išėsiu iš darbo, neturėdamas kito darbo	0,857	3,559
		52.Man būtų labai sunku dabar palikti savo organizaciją, net jei to norėčiau	0,923	3,234
		53.Man nebūtų labai finansiškai sudetinga dabar palikti savo organizaciją	0,733	2,570
	Normatyvinis įsipareigojimas	54.Organizacijų keitimas iš vienos organizacijos į kitą man visai neatrodo neetiškas	0,892	2,077
		55.Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai	0,956	2,077
		56.Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti		
		57.Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia organizacijas		

4.3 Bendrieji netiesioginiai ryšiai

Bendrieji netiesioginiai ryšiai						Pasitikėjimo intervalai	
	Pirminis pavyzdžio koeficientas (O)	Vidurkis (M)	Standart. nuokrypis (SD)	t	p	2,5%	97,5%
Asmens - organizacijos atitikimas -> Emocinis įsipareigojimas	0,006	0,006	0,005	1,229	0,219	-0,002	0,017
Asmens - organizacijos atitikimas -> Normatyvinis įsipareigojimas	0,005	0,005	0,005	0,880	0,379	-0,002	0,018
Asmens - organizacijos atitikimas -> Tęstinis įsipareigojimas	0,103	0,103	0,004	0,073	0,942	-0,007	0,009
Vidinio prekės ženklo raiška -> Emocinis įsipareigojimas	0,169	0,170	0,038	4,475	p<0,001	0,099	0,246
Vidinio prekės ženklo raiška -> Normatyvinis įsipareigojimas	0,130	0,129	0,079	1,643	0,100	-0,031	0,280
Vidinio prekės ženklo raiška -> Tęstinis įsipareigojimas	-0,008	-0,005	0,079	0,097	0,923	-0,154	0,154