

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Julianos Leontjevaitės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMOUI MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINEI SAUGAI	THE IMPACT OF INTERNAL EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE RETENTION MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MODERATED BY PSYCHOLOGICAL SAFETY
--	---

Darbo vadovė Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO SĄSAJOS PSICHOLOGINĖS SAUGOS KONTEKSTE.....	10
1.1 Vidinis darbdavio įvaizdis ir jo dimensijos.....	11
1.2 Psichologinė sauga organizaciniame kontekste	17
1.3 Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje	20
1.4 Darbuotojų išlaikymas šiuolaikinėse organizacijose	24
1.5 Psichologinės saugos ir darbuotojų įsitraukimo vaidmuo darbuotojų išlaikyme.....	27
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	30
2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	30
2.2 Tyrimo modelis bei keliamos hipotezės.....	31
2.3 Tyrimo metodai ir instrumentai	33
2.4 Tyrimo imtis ir dalyviai	34
2.5 Duomenų rinkimo eiga	35
2.6 Duomenų analizės metodai ir instrumentai.....	35
3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYmui MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINEI SAUGAI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	37
3.1 Respondentų demografiniai duomenys.....	37
3.2 Konstrukto patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė	39
3.3 Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui	44
3.4 Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologinei saugai.....	48
3.5 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas	51
4. DISKUSIJA	53
IŠVADOS.....	55
PASIŪLYMAI.....	56
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	57
SANTRAUKA.....	64
SUMMARY	65
PRIEDAI.....	66
1 priedas. Anketa	66
2 priedas. Konstruktai	70
3 priedas. SPSS duomenys.....	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbdavio įvaizdžio sąvokos ir jų apibrėžimai	13
2 lentelė. Vertinimo klausimynai	33
3 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys	37
4 lentelė. Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha	39
5 lentelė. Paskirstymo normalumo testų rezultatai	40
6 lentelė. Konstrukto vidurkių palyginimas pagal poziciją, naudojant T-Test analizę	41
7 lentelė. Konstrukto palyginimas pagal amžių, išsilavinimą, patirtį, organizacijos dydį ir įmonės veiklos sritį, naudojant One-Way ANOVA analizę	42
8 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo regresinės analizės rezultatai	45
9 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo regresinės analizės rezultatai	46
10 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo regresinės analizės rezultatai	46
11 lentelė. Psichologinės saugos moderuojančio poveikio analizės rezultatai	48
12 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui analizės rezultatai pagal psichologinės saugos lygį	49
13 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų išlaikymui analizės rezultatai	50
14 lentelė. Vidinio darbdavio įvaizdžio netiesioginio poveikio darbuotojų išlaikymui analizės rezultatai	50
15 lentelė. Tyrimo hipotezių rezultatai	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis	31
---	----

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbdavio įvaizdis šiuolaikinėje literatūroje analizuojamas kaip vidinis organizacijos reiškiny, susijęs su darbuotojų patiriama darbo aplinka ir organizacijos elgsena darbuotojų atžvilgiu. Reis, Sousa ir Dionísio (2021) tyrimas parodo, kad vidinis darbdavio įvaizdis tampa svarbia talentų valdymo priemone, darančia įtaką darbuotojų įsitraukimui ir jų pasilikimui organizacijoje.

Darbuotojų išlaikymo problematika pastaraisiais metais ypač aktualėja dėl didėjančio darbuotojų mobilumo ir konkurencijos dėl talentų. Tyrimai pabrėžia, kad darbuotojų sprendimus likti organizacijoje vis dažniau lemia ne vien ekonominiai veiksniai, bet ir darbo patirties kokybė bei organizacinė aplinka (Lee ir Mitchell, 2018; Albrecht, Breidahl ir Marty, 2018; Sang, 2025). Todėl organizacijos vis dažniau ieško sprendimų, leidžiančių stiprinti ilgalaikį darbuotojų ryšį su organizacija.

Analizuojant šią problematiką, darbuotojų įsitraukimas išskiriamas kaip svarbus veiksnys, atspindintis darbuotojų emocinį ir kognityvinį ryšį su darbu. Empiriniai tyrimai patvirtina, kad organizacijos, kuriančios palaikančią darbo aplinką ir taikančios rūpestingą žmogiškųjų išteklių valdymą, sudaro prielaidas didesniai darbuotojų įsitraukimui ir ilgesniai jų pasilikimui organizacijoje (Schaufeli, 2021; Saks, 2022).

Vis dėlto naujausi tyrimai (Miao, Lu, Cao ir Du, 2020; Selander, Korkiakangas, Toivanen, Yli-Kaitala, Kangas, Nevanperä ir Laitinen 2023) rodo, kad šių ryšių stiprumas priklauso nuo darbo aplinkos konteksto. Psichologinė sauga išskiriama kaip svarbi sąlyga, galinti sustiprinti arba susilpninti organizacinių praktikų poveikį darbuotojų elgsenai ir įsitraukimui.

Lietuvos darbo rinkos kontekste empirinių tyrimų vis dar trūksta. Alonderienės ir Urbelės (2024) tyrimas patvirtina vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo ir išlaikymo sąsajas, tačiau psichologinės saugos vaidmuo šiuose ryšiuose nėra analizuojamas, kas pagrindžia šios temos aktualumą Lietuvos organizacijų kontekste.

Temos ištyrimo lygis. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis vis dažniau nagrinėjamas empiriškai, siekiant įvertinti jo poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgsenai organizacijos viduje. Europos paslaugų sektoriaus organizacijose atliktame tyrime (de la Rosa-Navarro, Díaz-Fernández ir López-Cabrales, 2020) nustatyta, kad pozityvus vidinio darbdavio įvaizdžio suvokimas yra reikšmingai susijęs su didesniu organizaciniu įsipareigojimu ir mažesniais darbuotojų kaitos ketinimais.

Darbuotojų išlaikymo tyrimai pastaraisiais metais orientuojasi į sisteminius modelius, aiškinančius darbuotojų pasilikimą organizacijoje. Sang (2025) parodo, kad darbuotojų išlaikymas vis dažniau siejamas su darbuotojų įsitvirtinimu organizacijoje, apimančiu organizacinius, socialinius ir psichologinius veiksnius, tačiau integruotų modelių vis dar trūksta.

Darbuotojų įsitraukimo tyrimai pabrėžia jo vaidmenį kaip tarpinio mechanizmo tarp organizacinių praktikų ir darbuotojų elgsenos rezultatų. Bakker, Hetland, Kjelleve Olsen ir Espevik (2023) empiriškai patvirtino, kad palanki darbo aplinka ir vadovavimo praktikos per darbuotojų įsitraukimą daro netiesioginį poveikį darbuotojų pasilikimui organizacijoje, tačiau darbdavio įvaizdis dažniausiai analizuojamas netiesiogiai.

Psichologinė sauga šiuolaikiniuose tyrimuose nagrinėjama kaip kontekstinis veiksnys, galintis keisti organizacinių praktikų poveikį darbuotojų elgsenai. Miao ir kt. (2020) nustatė, jog psichologinė sauga moderuoja organizacinių praktikų poveikį darbuotojų elgsenai, o Edmondson ir Bransby (2023) pabrėžia jos sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, tačiau jos vaidmuo sudėtingesniuose ryšių modeliuose išlieka ribotai ištirtas.

Lietuvos kontekste empirinių tyrimų vis dar nedaug. Alonderienės ir Urbelės (2024) tyrimas patvirtina reikšmingas vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo ir išlaikymo sąsajas, tačiau psichologinės saugos vaidmuo šiuose ryšiuose lieka neištirtas, kas atskleidžia aiškią mokslinę spragą.

Taigi, nors pastarųjų metų mokslinė literatūra pateikia nemažai empirinių įrodymų apie darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo tarpusavio sąsajas, tačiau šie ryšiai dažniausiai analizuojami atskirai. Psichologinės saugos vaidmuo kaip galimo sąlyginio veiksnio šiuose modeliuose išlieka menkai empiriškai ištirtas, ypač mažesnių Europos šalių, tokių kaip Lietuva, organizacijų kontekste.

Darbo naujumas. Šiame magistro baigiamajame darbe siekiama atskleisti vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo sąsajas, analizuojant darbuotojų įsitraukimo vaidmenį bei psichologinę saugą kaip veiksnį, galintį sustiprinti arba susilpninti šiuos ryšius. Nors šie konstruktai mokslinėje literatūroje nagrinėjami gana plačiai, jų tarpusavio ryšiai viename empiriniame modelyje iki šiol buvo tiriami nepakankamai. Darbas taip pat pasižymi empiriniu naujumu, nes tyrimas atliekamas Lietuvos organizacijų kontekste, kuris tarptautinėje literatūroje yra menkai ištirtas. Taikant mediacijos ir moderacijos analizę, darbe empiriškai testuojami sudėtingesni ryšiai tarp organizacinių veiksmų ir darbuotojų sprendimų likti organizacijoje, taip papildant esamus mokslinius tyrimus naujais duomenimis.

Darbo problema – kaip vidinis darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų išlaikymą per darbuotojų įsitraukimą ir kokį vaidmenį šiame ryšyje atlieka psichologinė sauga?

Darbo tikslas – nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui, atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimą ir įvertinant psichologinės saugos poveikį šiam ryšiui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir susisteminti mokslinę literatūrą, nagrinėjančią vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo sąsajas.
2. Nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui, įvertinant darbuotojų įsitraukimo reikšmę šiame ryšyje.
3. Įvertinti psichologinės saugos poveikį vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo sąsajoms.
4. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuluoti išvadas ir praktines rekomendacijas organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų išlaikymą.

Darbo metodai. Darbo metu taikomi konceptualūs ir empiriniai tyrimo metodai. Konceptualioje darbo dalyje naudojama mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, leidžiantys atskleisti vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo sąsajas bei identifikuoti mokslinę tyrimo spragą.

Empirinėje darbo dalyje taikomas kiekybinis tyrimas, pasirinktas siekiant empiriškai įvertinti ryšius tarp nagrinėjamų konstrukto ir patikrinti konceptualų tyrimo modelį. Duomenys renkami naudojant struktūrizuotą internetinę anketą, sudarytą iš vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo konstrukto.

Surinktų duomenų analizė atliekama naudojant SPSS statistinės analizės programą. Konstrukto patikimumui įvertinti taikomas Cronbach alfa koeficientas, o hipotezėms tikrinti naudojama mediacijos ir moderacijos analizė, pasitelkiant Hayes PROCESS makro modulius. Šie metodai leidžia nustatyti tiek tiesioginius ryšius tarp kintamųjų, tiek darbuotojų įsitraukimo ir psichologinės saugos vaidmenį nagrinėjamose sąsajose.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Rengiant baigiamąjį darbą buvo naudojama ChatGPT dirbtinio intelekto platforma kaip pagalbinė priemonė, siekiant geriau suprasti SPSS statistinės analizės procedūrų rezultatus, statistinius terminus, trumpinius, skaitinių reikšmių ir simbolių prasmę. DI buvo naudojamas tik aiškinamajam tikslui. Visos analizės ir jų interpretacijos atliktos savarankiškai.

Darbo struktūros. Magistro tiriamąjį darbą sudaro konceptuali, metodologinė ir empirinė dalys.

Pirmoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjami pagrindiniai tyrimo konstruktai – vidinis darbdavio įvaizdis, darbuotojų įsitraukimas, psichologinė sauga ir darbuotojų išlaikymas. Šioje dalyje apibrėžiamos pagrindinės sąvokos, analizuojamos

konstruktų tarpusavio sąsajos ir suformuojamas konceptualus tyrimo pagrindas, taip įgyvendinant pirmąjį darbo uždavinį.

Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, taikyti tyrimo metodai, tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės procedūros. Ši dalis skirta sudaryti prielaidas empiriškai tirti ryšius tarp nagrinėjamų kintamųjų ir įgyvendinti antrąjį ir trečiąjį darbo uždavinius.

Trečioje darbo dalyje pristatomi ir analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, tikrinamos iškeltos hipotezės ir interpretuojamos gautos išvagos. Šioje dalyje taip pat suformuluojamos praktinės rekomendacijos, remiantis tyrimo rezultatais, taip įgyvendinant ketvirtąjį darbo uždavinį.

Darbo pabaigoje pateikiamos bendros išvados, apibendrinančios tyrimo rezultatus ir jų reikšmę teoriniu bei praktiniu požiūriu.

1. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO SĄSAJOS PSICHOLOGINĖS SAUGOS KONTEKSTE

Šiuolaikinėje darbo rinkoje organizacijų konkurencingumas vis labiau priklauso ne tik nuo gebėjimo pritraukti kvalifikuotus darbuotojus, bet ir nuo jų ilgalaikio išlaikymo bei įsitraukimo. Naujausi tyrimai rodo, kad darbuotojų sprendimus rinktis ar likti organizacijoje vis dažniau lemia ne vien ekonominiai veiksniai, bet ir organizacijos vertybės, darbo patirties kokybė bei galimybės profesiniam augimui (Tumasjan, Kunze, Bruch ir Welp, 2020; Reis ir kt., 2021; Kruškovici, Ilić ir Anđelić, 2023). Tai leidžia teigti, kad darbdavio įvaizdis šiuolaikinėse organizacijose tampa strateginiu ištekliumi, turinčiu reikšmingą poveikį darbuotojų elgsenai viso jų darbo metu.

Ankstyvojoje literatūroje darbdavio įvaizdis ir reputacija buvo siejami pirmiausia su pirminiais kandidatų sprendimais renkantis darbo vietą (Gatewood, Gowan ir Lautenschlager, 1993). Vis dėlto šiuolaikiniai tyrimai šią perspektyvą išplečia, pabrėždami, kad darbdavio įvaizdis veikia ne tik išorėje, bet ir organizacijos viduje – per darbuotojų patiriamą darbo aplinką, organizacijos elgseną darbuotojų atžvilgiu ir deklaruojamų vertybių įgyvendinimą kasdienėje praktikoje (Backhaus, 2016; Reis ir kt., 2021). Tokiu būdu darbdavio įvaizdis tampa ne vien komunikaciniu signalu, bet ir darbuotojų pasitikėjimą bei emocinį ryšį su organizacija formuojančiu veiksnium.

Empiriniai pastarųjų metų tyrimai patvirtina, kad kryptingai formuojamas darbdavio įvaizdis yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir palankesniais organizaciniais rezultatais, tačiau šis ryšys dažniausiai nėra tiesioginis. Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui realizuojasi per tarpininkaujančius psichologinius mechanizmus, tokius kaip darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pasitikėjimas ir suvokiama darbo aplinka (Reis ir kt., 2021; Alonderienė ir Urbelė, 2024). Tai leidžia literatūroje darbdavio įvaizdį vertinti ne kaip savitikslių rezultatą, bet kaip prielaidą ilgalaikiams darbuotojų ir organizacijos santykiams formotis.

Vis dėlto, nepaisant augančio dėmesio darbdavio įvaizdžio reikšmei, organizacijoms tampa vis sudėtingiau pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, ypač didėjant darbuotojų mobilumui ir konkurencijai dėl kvalifikuotos darbo jėgos (Tumasjan ir kt., 2020). Dėl šios priežasties pastaraisiais metais intensyviai tiriama, kokie veiksniai lemia organizacijos patrauklumą darbuotojams ir kokiomis sąlygomis šis patrauklumas transformuojasi į ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą bei pasilikimą organizacijoje (Backhaus, 2016; Reis ir kt., 2021; Younis ir Hammad, 2021).

Atsižvelgiant į tai, toliau šiame darbe bus plėtojama, kokią įtaką darbuotojų išlaikymui turi vidinis darbdavio įvaizdis ir kaip prie to prisideda psichologinė sauga bei darbuotojų įsitraukimas.

1.1 Vidinis darbdavio įvaizdis ir jo dimensijos

1.1.1 Darbdavio įvaizdžio apibrėžtis ir pagrindiniai elementai

Darbdavio įvaizdžio sąvoka akademinėje literatūroje pradėta sistemingai nagrinėti XX a. pabaigoje, siejant ją su organizacijų gebėjimu pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. Vienas dažniausiai cituojamų ankstyvųjų apibrėžimų pateiktas Ambler ir Barrow (1996), kurie darbdavio įvaizdį apibrėžė kaip naudų rinkinį, kurį darbuotojams suteikia darbas organizacijoje. Šios naudos apima tris pagrindines sritis:

1. Funkcinė nauda – galimybės darbuotojams tobulėti ir įgyti naujų įgūdžių;
2. Ekonominė nauda – piniginis atlygis ir kitos materialinės paskatos;
3. Psichologinė nauda – priklausymo organizacijai jausmas bei aiškumo ir tikslo pojūtis.

Nors Ambler ir Barrow (1996) pateikė darbdavio įvaizdžio sampratą, pabrėždami funkcines, ekonomines ir psichologines naudas, vėlesni tyrimai išplėtė šią koncepciją, akcentuodami papildomus aspektus. Pavyzdžiui, Berthon, Ewing ir Hah (2005) sukūrė „EmpAt“ (angl. *Employer Attractiveness*) modelį, kuris identifikuoja penkias vidinio darbdavio įvaizdžio patrauklumą lemiančias vertes, kurios apima tiek emocinius, tiek funkcinis darbuotojų lūkesčius organizacijai:

1. Susidomėjimo vertė – tikėjimas, jog organizacijos darbo aplinka yra inovatyvi, įdomi ir jaudinanti.
2. Socialinė vertė – tarpasmeniniai organizacijos darbuotojų santykiai, leidžiantys jaustis laimingam.
3. Ekonominė vertė – visos piniginės ar apčiuopiamos naudos, kurias darbuotojas gauna iš organizacijos.
4. Vystymosi vertė – galimybės asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui organizacijoje.
5. Taikymo vertė – galimybė pritaikyti savo žinias ir įgūdžius praktikoje.

Šis modelis suteikia giluminį supratimą, kokie veiksniai daro organizacijas patrauklias, tačiau tai taip pat kelia klausimą, kaip šie veiksniai gali būti veiksmingai integruoti į organizacijos strategiją.

Vėlesni tyrimai (Almıçık, E., Almıçık, Ü., Erat, ir Akçın, 2014) papildė šį modelį, pabrėždami, kad vidinio darbdavio įvaizdį taip pat sudaro darbo saugumas, darbo ir gyvenimo balansas, teisingumo suvokimas organizacijoje bei asmeninio tobulėjimo galimybės. Tai rodo, kad

darbdavio įvaizdis yra daugiabriaunė koncepcija, apimanti įvairias naudas ir vertes, kurias organizacija suteikia savo darbuotojams.

Vis dėlto tarp autorių išryškėja ir reikšmingų požiūrių skirtumų. Pavyzdžiui, Backhaus ir Tikoo (2004) akcentuoja darbdavio įvaizdį kaip organizacijos prekinio ženklo dalį, paremtą išorine komunikacija, tuo tarpu Tanwar ir Prasad (2021) teikia prioritetą darbuotojų vidinei patirčiai ir vertybių atitikimui. Ši priešprieša leidžia kelti klausimą, ar įvaizdis turėtų būti valdomas kaip rinkodaros priemonė, ar kaip socialinis kontraktas su darbuotoju? Atsižvelgiant į šio darbo tyrimo objektą – darbuotojų įsitraukimą ir išlaikymą – pasirenkama pastaroji, vertybėmis grįsta prieiga, kurią labiau atitinka empiriniai tyrimai apie darbuotojų lojalumo formavimąsi per realiai patiriamą organizacinę kultūrą.

Priešingą požiūrį pateikia Baruch (2004), akcentuojantis „psichologinį kontraktą“ tarp darbdavio ir darbuotojo. Jo nuomone, darbdavio įvaizdis atsiskleidžia per abipusę mainų sistemą: darbdavys siūlo tobulėjimo galimybes, o darbuotojas – lojalumą ir pastangas. Ši samprata leidžia į darbdavio įvaizdį žvelgti ne kaip į rinkodaros produktą, o kaip į socialinį konstruktą, grindžiamą pasitikėjimu ir bendru interesu.

Tarp šių dviejų kraštutinių pozicijų aktualų tiltą formuoja Tanwar ir Prasad (2021) empiriniai tyrimai, kuriuose pabrėžiama autentiška darbuotojo patirtis kaip svarbiausias įvaizdžio formavimo veiksnys. Pasak jų, darbuotojo ir darbdavio vertybių atitikimas daro didesnę poveikį įsitraukimui nei išorinės komunikacijos strategijos – tai ypač reikšminga šiuolaikinėje darbo rinkoje, kur dominuoja skaitmenizuotas, vertybėmis grįstas įdarbinimas. Šis skirtumas atskleidžia metodologinę priešpriešą. Backhaus ir Tikoo (2004) daugiau remiasi konceptualių modeliavimu, o Tanwar ir Prasad (2021) – empiriniais tyrimais, paremtais darbuotojų apklausomis įvairiuose sektoriuose.

Šią vertybinę dimensiją išplečia Cable ir Turban (2001), įrodę, kad įvaizdis veikia ne tik esamus darbuotojus, bet ir kandidatų sprendimus. Vis dėlto, jų darbas kritikuotinas už tai, kad orientuojasi daugiausiai į išorinį įvaizdį – kas aktualu, bet ne visapusiška, kai kalbame apie ilgalaikį darbuotojų išlaikymą.

Tolimesnė analizė rodo, kad vidinio ir išorinio įvaizdžio dichotomija, kurią pristatė Tanwar ir Prasad (2016), svarbi ne tik teoriniame, bet ir praktiniame lygmenyje. Vidinis darbdavio įvaizdis (angl. *internal employer brand*) atspindi esamų darbuotojų suvokimą apie darbdavio vertybes, kultūrą, elgesį ir darbo aplinką (Tanwar ir Prasad, 2016). Tuo tarpu išorinis įvaizdis (angl. *external employer brand*) yra formuojamas potencialių kandidatų, klientų ir plačiosios visuomenės. Tyrimai rodo, kad stiprus vidinis įvaizdis turi didesnę poveikį darbuotojų įsitraukimui ir lojalumui nei išorinis, nes jis tiesiogiai susijęs su darbuotojų kasdienine patirtimi (Lievens ir Slaughter, 2016).

Galiausiai, Lievens ir Slaughter (2016) siūlo konceptualiai atskirti tokias sąvokas kaip „darbdavio įvaizdis“ (angl. *Employer Image*), „darbdavio ženklas“ (angl. *Employer Branding*), „organizacijos įvaizdis“ (angl. *Organizational Image*) ir pan. Jų apibendrinta tipologija padeda išvengti terminologinio susipainiojimo, kuris dažnai pasitaiko tyrimuose. Toks diferenciacijavimas aktualus ir praktikoje – organizacijos turi suprasti, kad komunikacijos apie save būdai (prekinis ženklas) nėra tas pats, kaip darbuotojo patiriamas organizacijos poveikslas (įvaizdis). Darbdavio įvaizdžio sąvokų ir apibrėžimų pagal Lievens ir Slaughter (2016) palyginimą galima matyti 1-oje lentelėje.

1 lentelė

Darbdavio įvaizdžio sąvokos ir jų apibrėžimai.

Sąvoka	Apibrėžimas ar susijusi koncepcija
Darbdavio įvaizdis (angl. <i>Employer Image</i>)	Darbdavio įvaizdis yra tai, kaip žmonės individualiai suvokia įmonę kaip darbdavį. Šis įvaizdis yra individualus, gali kisti laikui bėgant, orientuojasi į specifinius aspektus, o ne bendrą įmonės įspūdį, ir yra labiau kognityvinis, t. y. susijęs su mąstymu ir suvokimu.
Organizacijos įvaizdis (angl. <i>Organizational Image</i>)	Platesnis daugiamačio pobūdžio konstruktas, apimantis įvairius organizacijos įvaizdžius.
Darbdavio įvaizdžio kūrimas (angl. <i>Employer Branding</i>)	Praktikos ir strategijos, skirtos darbdavio įvaizdžiui ir identitetui valdyti.
Išorinis darbdavio prekės ženklas (angl. <i>External Employer Brand</i>)	Pašalinių suvokimas apie savybes, susijusias su organizacija kaip darbdaviu.
Vidinis darbdavio prekės ženklas (angl. <i>Internal Employer Brand</i>)	Vidinių narių (darbuotojų) suvokimas apie savybes, susijusias su organizacija kaip darbdaviu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lievens ir Slaughter 2016.

Apibendrinant, darbdavio įvaizdis šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje suvokiamas kaip daugialypis ir dinamiškas konstruktas, kurio poveikis darbuotojams priklauso nuo autentiškumo, vidinio nuoseklumo ir vertybinio suderinamumo. Analizė atskleidžia aiškią priešpriešą tarp rinkodarinio požiūrio (Backhaus ir Tikoo, 2004), orientuoto į išorinį patrauklumą, ir patirtinio požiūrio (Tanwar ir Prasad, 2021), grindžiamo darbuotojų realia kasdiene patirtimi. Atsižvelgiant į šio darbo tikslą, tyrime pasirenkama vidinio darbdavio įvaizdžio perspektyva, nes būtent ji leidžia paaiškinti, kaip darbuotojų suvokiamos organizacijos vertybės, kultūra ir psichologinis saugumas formuoja jų įsitraukimą ir sprendimą pasilikti organizacijoje.

1.1.2 Darbdavio įvaizdžio reikšmė ir formavimo veiksniai

Visai neseniai pozityvus darbdavio įvaizdis buvo siejamas su organizacijos gebėjimu išsiskirti konkurencinėje darbo rinkoje ir sukurti patrauklų signalą potencialiems kandidatams (Backhaus ir Tikoo, 2004; Martin, Beaumont, Doig ir Pate, 2005). Vis dėlto pastarųjų metų tyrimai koreguoja šią poziciją, pabrėždami, kad išorinis patrauklumas nėra tvarus be vidinio atitikimo. Darbdavio įvaizdis darbuotojų akyse tampa reikšmingas tik tuomet, kai jis stiprina organizacinę tapatybę, pasitikėjimą ir darbuotojo identifikaciją su organizacija, o tai ilgainiui mažina darbuotojų kaitą (Saini, Lievens ir Srivastava, 2022; Salameh, Aman-Ullah, Mehmood ir Abdul-Majid, 2023).

Tuo tarpu šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis vis dažniau traktuojamas ne tik kaip darbuotojų pritraukimo priemonė, bet ir kaip strateginis darbuotojų patirties valdymo mechanizmas, turintis reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir išlaikymui. Naujausi empiriniai tyrimai rodo, kad darbdavio įvaizdžio efektyvumas priklauso ne nuo jo matomumo ar komunikacinio intensyvumo, bet nuo to, ar organizacijos deklaruojamos vertybės nuosekliai atsispindi darbuotojų kasdienėje patirtyje (Reis ir kt. 2021; Pološki Vokić, Tkalac Verčić ir Sinčić Ćorić, 2023).

Svarbiu tarpininku tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų elgsenos laikoma ir vidinė komunikacija. Tyrimai rodo, kad darbuotojų suvokiamas darbdavio patrauklumas glaudžiai susijęs su vidinės komunikacijos aiškumu, organizacine parama ir grįžtamuju ryšiu, kurie leidžia darbuotojams įvertinti, ar organizacijos įvaizdis yra autentiškas (Verčić, 2021; Špoljarić ir Verčić, 2022). Tokiu būdu darbdavio įvaizdis veikia ne tik kaip išorinis signalas, bet ir kaip vidinės kultūros bei darbuotojų patirties indikatorius.

Taigi galima teigti, kad pozityvus darbdavio įvaizdis organizacijai yra svarbus tiek išoriniu, tiek vidiniu lygmeniu, tačiau jo ilgalaikis poveikis darbuotojų išlaikymui pasireiškia būtent per vidinį nuoseklumą, organizacinę paramą ir prasmingą darbuotojo santykį su organizacija. Tai sudaro prielaidas pereiti prie klausimo, kokie veiksniai konkrečiai formuoja darbdavio įvaizdį organizacijos viduje.

Empiriniai tyrimai leidžia išskirti kelias pagrindines veiksnių grupes. Pirma, vidinė komunikacija ir organizacinė parama laikomos esminėmis sąlygomis darbdavio įvaizdžio patikimumui užtikrinti – jos leidžia darbuotojams suprasti organizacijos sprendimus ir įvertinti deklaruojamų vertybių realumą (Verčić, 2021; Špoljarić ir Verčić, 2022). Antra, darbuotojų patirties nuoseklumas tampa kritiniu veiksnio: kai egzistuoja neatitikimas tarp išorinio įvaizdžio ir vidinės realybės, darbdavio įvaizdis praranda patikimumą ir gali tapti darbuotojų nepasitenkinimo bei kaitos šaltiniu (Salameh ir kt., 2023). Trečia, vis didesnę reikšmę įgyja organizacinė kultūra ir vertybinis suderinamumas, ypač atsižvelgiant į šiuolaikinius

darbuotojų lūkesčius dėl lankstumo, psichologinio saugumo ir socialinės atsakomybės (Junça Silva ir Dias, 2022). Galiausiai, darbuotojų įsitraukimas veikia kaip indikatorius, leidžiantis įvertinti, ar darbdavio įvaizdis funkcionuoja tvariai – aukštas įsitraukimas signalizuoja, kad darbuotojai patiria organizaciją kaip patikimą ir prasmingą darbdavį (Pološki Vokić ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio įvaizdis šiuolaikinėse organizacijose formuojamas per vidinį nuoseklumą tarp komunikacijos, kultūros ir darbuotojų patirties. Toks požiūris leidžia pagrįsti šio darbo orientaciją į vidinį darbdavio įvaizdį, kuris tampa reikšmingu veiksmu aiškinant darbuotojų įsitraukimą ir jų sprendimą pasilikti organizacijoje.

1.1.3 Darbdavio įvaizdžio formavimo modeliai ir teorijos

Darbdavio įvaizdžio formavimas literatūroje grindžiamas įvairiais teoriniais modeliais, kuriuose skirtingai aiškinamas darbuotojo ir organizacijos ryšys. Ankstyvieji teoriniai požiūriai daugiausia orientavosi į organizacijos deklaruojamą įvaizdį ir jo komunikavimą išorėje, vėlesni tyrimai pamažu perkėlė dėmesį į darbuotojo patirtį, vertybinį suderinamumą ir abipusius mainus.

Vienas iš ankstyvųjų, plačiai taikomų konceptualių pagrindų, kuriuos aprašė Ashforth ir Mael (1989), yra organizacinio identiteto teorija (angl. *Organizational Identity Theory*), kuri pabrėžia darbuotojų tapatinimąsi su organizacija. Ši teorija leidžia darbdavio įvaizdį suprasti kaip vidinį veidrodį, per kurį darbuotojai vertina ar organizacijos deklaruojamos vertybės dera su jų asmeniniais įsitikinimais. Vis dėlto praktiniame lygmenyje ši teorija susiduria su iššūkiais, ypač globaliose ir kultūriškai įvairiose organizacijose, kur darbuotojų tapatinimosi mechanizmai nėra vienalyčiai.

Kritinė teorinė perspektyva dar labiau išryškina įvaizdžio ir realybės neatitikimo rizikas. Rynes, Bretz ir Gerhart (1991) pabrėžia, kad deklaratyvinis darbdavio įvaizdis, neatitinkantis organizacinės realybės, lemia darbuotojų pasitikėjimo praradimą, mažėjančią įsitraukimą ir didesnę darbuotojų kaitą. Ši įžvalga sustiprina argumentą, jog darbdavio įvaizdžio formavimas negali būti atskirtas nuo realios darbuotojų patirties.

Skirtingų darbuotojų grupių poreikių įvairovė taip pat yra vienas svarbesnių aspektų modelių taikymo praktikoje. Šis ribotumas tampa ypač reikšmingas praktikoje, kai darbdavio įvaizdžio modeliai taikomi skirtingoms darbuotojų grupėms, turinčioms nevienodus poreikius ir lūkesčius. Garavan, Morley, Gunnigle ir Collins (2001) įrodė, kad mokymosi ir tobulėjimo galimybės didina įsitraukimą, tačiau tai veikia tik tuomet, kai atsižvelgiama į individualius poreikius. Tai leidžia daryti išvadą, kad nei vienas modelis negali būti taikomas universaliai – būtinas lankstus, kontekstualus požiūris.

Kaip aiškina Cropanzano ir Mitchell (2005), darbuotojų įsitraukimas kyla iš pasitikėjimu grindžiamų mainų, kai darbuotojai jaučia, jog organizacija vertina jų indėlį ir užtikrina sąžiningą grįžtamąją vertę. Nors ši teorija padeda suprasti psichologinius procesus, per kuriuos darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų elgseną, ji dažnai kritikuojama dėl operacinio neapibrėžtumo, todėl laikytina labiau papildančiu, o ne savarankišku darbdavio įvaizdžio formavimo modeliu.

Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimui taikomas Berthon ir kt. (2005) pasiūlytas Employer Attractiveness (EmpAt) modelis, išskiriantis socialinę, vystymosi, ekonominę, susidomėjimo ir pritaikymo vertes. Šios dimensijos leidžia struktūruotai vertinti darbuotojų suvokiamą organizacijos patrauklumą. Tačiau darbdavio įvaizdžio matavimas išlieka metodologiškai sudėtingas dėl konstrukto subjektyvumo, kontekstinio jautrumo ir kultūrinių skirtumų, todėl EmpAt skalės taikymas nacionaliniuose kontekstuose reikalauja lingvistinio ir kultūrinio adaptavimo.

Tuo tarpu Edwards (2010) pasiūlytas įvaizdžio ir realybės suderinamumo principas siūlo tikrinti, ar darbuotojų lūkesčiai atitinka jų patirtį organizacijoje. Jis perkelia akcentą iš vienusiškos komunikacijos (ką organizacija skelbia apie save) į tarpusavio santykį. Tačiau Edwards teorija mažiau paaiškina, kokie mainų mechanizmai užtikrina šio atitikimo tęstinumą, todėl čia vertinga integruoti socialinių mainų teoriją (angl. *Social Exchange Theory*).

Vėlesniuose modeliuose didesnis dėmesys skiriamas darbdavio įvaizdžio (angl. *Employer Branding*) poveikiui darbuotojų emociniam ryšiui su organizacija. Darbdavio prekės ženklo poveikio modelis, apibendrintas Lievens ir Slaughter (2016), teigia, kad teigiamas darbdavio įvaizdis skatina darbuotojų pasididžiavimą, lojalumą ir emocinį prisirišimą. Šis modelis pateikia aiškią poveikio grandinę, tačiau šio požiūrio trūkumas – per menkai analizuojamas darbuotojo aktyvus vaidmuo formuojant ar kvestionuojant įvaizdį.

Apibendrinant, darbdavio įvaizdžio formavimo modelių analizė rodo, kad jo poveikis darbuotojų įsitraukimui ir išlaikymui priklauso nuo darbuotojų realiai patiriamos organizacinės aplinkos, o ne vien nuo deklaruojamų vertybių ar komunikacijos. Todėl šiame tyrime darbdavio įvaizdis suprantamas kaip darbuotojų patirtį atspindintis reiškinys, kurio reikšmė ir poveikis priklauso nuo organizacijos vidaus sąlygų.

Vienas iš esminių tokių sąlygų elementų yra psichologinė sauga, leidžianti paaiškinti, kaip darbuotojai priima ir interpretuoja darbdavio siunčiamus signalus, kas sudaro pagrindą pereiti prie psichologinės saugos analizės organizaciniame kontekste.

1.2 Psichologinė sauga organizaciniame kontekste

1.2.1 Psichologinės saugos apibrėžtis, veiksniai ir svarba

Vienu iš ankstyviausių teorinių psichologinės saugos pagrindų laikomas Kahn (1990) modelis, kuriame teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo trijų psichologinių sąlygų, iš kurių viena svarbiausių – saugumas būti savimi darbe. Ši koncepcija padėjo pagrindą vėlesniems empiriniams psichologinės saugos tyrimams.

Psichologinės saugos sąvoka plačiau aprašyta Edmondson (1999) darbuose, kuriuose ji apibrėžiama kaip bendras darbuotojų įsitikinimas, jog darbo grupėje galima laisvai reikšti nuomonę, pripažinti klaidas ir kelti klausimus be baimės patirti neigiamas pasekmes. Edmondson empiriškai parodė, kad didesnė psichologinė sauga siejama su didesniu atvirumu ir mokymusi komandose, nors paviršutiniškai tai gali pasireikšti ir dažnesniu klaidų raportavimu. Šie rezultatai tapo atspirties tašku tolimesnėms diskusijoms apie psichologinės saugos poveikio pobūdį.

Vėlesni tyrimai pradėjo kritiškai vertinti psichologinės saugos universalumą. Baer ir Frese (2003) nustatė, kad psichologinė sauga skatina iniciatyvumą ir mokymąsi tik tuomet, kai organizacinė kultūra palaiko klaidų toleravimą ir aiškią atsakomybę. Priešingu atveju saugumo pojūtis gali lemti pasyvumą ar konformizmą. Šios įžvalgos parodė, kad psichologinė sauga nėra savaime pozityvus reiškinys, o jos poveikis priklauso nuo platesnio organizacinio konteksto.

Toliau psichologinės saugos tyrimuose dėmesys buvo nukreiptas į veiksnius, lemiančius jos formavimąsi. Empiriniai tyrimai išryškino vadovavimo vaidmenį – Nielsen, Yarker, Randall ir Munir (2009) parodė, kad transformacinė lyderystė, grindžiama pasitikėjimu ir darbuotojų įgalinimu, reikšmingai stiprina saugumo pojūtį. Tačiau jau ankstyvieji Kahn (1990) darbai pabrėžė, kad vien palaikymo deklaracijų nepakanka – būtinas nuoseklus dialogas ir tarpusavio atvirumas.

Vėliau Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ir Vracheva (2017) analizė patvirtino psichologinės saugos sąsajas su inovatyvumu, organizaciniu mokymusi ir veiklos efektyvumu ir taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad ryšių stiprumas gali skirtis priklausomai nuo darbo pobūdžio ir organizacinio konteksto. O jau Šiuolaikiniai tyrimai išplėtė psichologinės saugos sampratą, pabrėždami jos kontekstinį ir sąlyginį pobūdį. Miao ir kt. (2020) empiriškai parodė, kad psichologinė sauga veikia kaip svarbus mechanizmas, siejantis organizacines praktikas su darbuotojų įsitraukimu ir veiklos rezultatais. Naujausios sisteminės apžvalgos patvirtina, kad Edmondson pasiūlyta koncepcija išlieka aktuali, tačiau jos poveikis darbuotojų elgsenai priklauso nuo vadovavimo, kultūros ir darbo organizavimo sąlygų (Edmondson ir Bransby, 2023).

Empiriniuose tyrimuose psichologinė sauga dažniausiai vertinama pagal Edmondson (1999) sukurta 7 punktų skalę, kuri matuoja darbuotojų suvokiamą saugumą darbo grupėje – t. y. kiek jie jaučiasi galintys išsakyti mintis, klysti ar užduoti klausimus be baimės dėl neigiamų pasekmių. Aukšta psichologinė sauga skatina atvirumą, bendradarbiavimą ir inovatyvų elgesį, todėl laikoma viena iš kertinių efektyvių komandų charakteristikų.

Vis dėlto šio konstrukto matavimas kelia tam tikrų iššūkių. Kadangi psichologinė sauga yra subtilus ir jautrus reiškinys, darbuotojai gali nenorėti atvirai atsakyti į klausimus, ypač organizacijose, kuriose vyrauja nepasitikėjimas ar hierarchinė kultūra. Be to, kai kurie klausimai, pavyzdžiui, „jei padarai klaidą, šioje komandoje tai dažnai būna panaudota prieš tave“, gali būti interpretuojami skirtingai priklausomai nuo darbo konteksto.

Taigi šios matavimo problemos parodo, kad psichologinės saugos, kaip ir kitų su darbuotojų įsitraukimu ar pasitenkinimu susijusių konstrukty, analizė reikalauja kontekstinio jautrumo ir atsargumo aiškinant rezultatus.

Apibendrinant, psichologinė sauga organizacijoje formuojasi kaip daugialypis reiškinys, kurio ištakos glūdi ankstyvosiose įsitraukimo teorijose, o šiuolaikiniai tyrimai atskleidžia jos kontekstinį ir sąlyginį poveikį darbuotojų elgsenai. Šiame tyrime psichologinė sauga nagrinėjama kaip organizacinio konteksto veiksnys, galintis keisti kitų organizacinių konstrukty – ypač darbdavio įvaizdžio – poveikį darbuotojų įsitraukimui ir išlaikymui, kas sudaro pagrindą tolesnei darbdavio įvaizdžio ir psichologinės saugos sąsajų analizei.

1.2.2 Darbdavio įvaizdžio sąsajos su psichologine sauga

Psichologinės saugos organizacijoje suvokimas glaudžiai susijęs su tuo, kaip darbuotojai vertina darbdavio įvaizdį – ne tik išorinį, bet ir vidinį. Rho, Yun ir Lee (2015) pabrėžia, kad teigiamas vidinis įvaizdis sustiprina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija, skatindamas jų įsitraukimą ir elgseną darbo vietoje. Ši pozicija leidžia matyti įvaizdį kaip kultūrinį filtrą, per kurį darbuotojai interpretuoja, kiek organizacija yra saugi ir sąžininga. Tačiau tai, kaip įvaizdis veikia elgseną, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus vertinimo, kaip nurodo socialinės kognityvinės teorijos (Bandura, 1986) principai – asmenys ne tik reaguoja į aplinką, bet ir ją interpretuoja per savo lūkesčių ir patirties prizmę.

Tarp tyrėjų išsiskiria požiūris į tai, kaip šis suvokimas formuojasi. Backhaus ir Tikoo (2004) išskiria darbdavio įvaizdį kaip strateginį įrankį, stiprinantį organizacijos kultūrą, bet jų modelis labiau orientuotas į įvaizdžio poveikį darbuotojų motyvacijai, o ne tiesiogiai saugumo pojūčiui. Priešingai, Rho ir kt. (2015) analizuoja organizacijos vertinimą kaip darbuotojų

tapatinimosi pagrindą, jei darbdavys suvokiamas kaip etiškas ir atviras, darbuotojai linkę jaustis saugiau. Tokiu būdu išryškėja skirtumas tarp įvaizdžio, kaip priemonės pasiekti verslo tikslus ir įvaizdžio, kaip pasitikėjimo pagrindo.

Teigiamas įvaizdis taip pat gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų streso lygiui, kaip parodė Herzberg (1966) higieninių veiksmų teorija. Tinkamos sąlygos: vadovavimas, tarpasmeniniai santykiai, skaidri politika – gali sumažinti nepasitenkinimą. Vis dėlto, šis modelis nesprendžia, kaip darbuotojai reaguoja į neatitikimą tarp įvaizdžio ir realybės. Tai atveria erdvę kritinei analizei – įvaizdis gali būti pozityvus išoriškai, bet nesuderintas su vidine patirtimi. Tokiu atveju jis tampa rizikos šaltiniu, o ne apsaugos garantu.

Davis (2015) tyrimas patvirtina, kad lojalumas susijęs su darbuotojų pasitikėjimu organizacija, tačiau nesigilina į tai, ar šis lojalumas kyla iš tikrojo saugumo, ar iš konformizmo ar priklausomybės. Ši dilema ypač svarbi tyrimuose apie psichologinę saugą – darbuotojai gali likti organizacijoje ne todėl, kad jaučiasi saugūs, bet todėl, kad bijo nežinomybės. Todėl vien lojalumas negali būti laikomas saugumo indikatoriumi.

Figurska ir Matuska (2013) įveda dar vieną svarbų aspektą – vidinio ir išorinio darbdavio įvaizdžio sinchronizaciją. Jų požiūriu, rinkodaros principai, taikomi žmogiškųjų išteklių valdymo veiklose, turi būti nuosekliai perkelti į vidinę kultūrą. Kitaip tariant, tikrasis psichologinis saugumas kyla ne iš to, ką organizacija žada, bet iš to, kaip ji elgiasi. Tai reiškia, kad įvaizdis turi būti grindžiamas autentiškomis vertybėmis, o ne komunikacinėmis strategijomis. Kai šis principas pažeidžiamas, darbuotojai gali jaustis manipuluojami, o deklaruojamas saugumas būti suvokiamas kaip paviršutiniškas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio įvaizdis ir psichologinė sauga yra tarpusavyje glaudžiai susiję per darbuotojų pasitikėjimo ir organizacinės kultūros prizmę. Teigiamas darbdavio įvaizdis gali padėti formuoti palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi išgirsti, vertinami ir drąsiai reiškia savo nuomonę. Vis dėlto, jei organizacijos išoriniai komunikaciniai pažadai nesutampa su vidine realybe, psichologinės saugos pojūtis gali būti pažeidžiamas arba net imituojamas. Todėl tyrime darbdavio įvaizdis bus analizuojamas ne kaip rinkodaros priemonė, bet kaip organizacinio pasitikėjimo rodiklis, turintis reikšmingą įtaką psichologinei saugai.

1.3 Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje

1.3.1 Darbuotojų įsitraukimo apibrėžtis ir pagrindiniai aspektai

Darbuotojų įsitraukimas – tai daugialypis, kontekstinis reiškiny, kurį tyrėjai interpretuoja nevienodai. Kahn (1990) laikomas šios sąvokos pradininku, jo trimatis modelis (fizinis, emocinis, kognityvinis įsitraukimas) pasiūlė išsamų struktūrinį pagrindą, leidžiantį vertinti, kaip darbuotojai įsitraukia į darbo veiklą. Tačiau, nors šis modelis yra konceptualiai išplėtotas, jis mažiau orientuotas į organizacines sąlygas, kurios lemia įsitraukimo atsiradimą.

Schaufeli ir Bakker (2004) papildė šį požiūrį apibrėždami įsitraukimą kaip pozityvią darbo būseną, pasižyminčią energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į veiklą. Šis požiūris vėliau tapo vienu plačiausiai taikomų šiuolaikinėje organizacinės psichologijos literatūroje.

Tuo tarpu Bakker ir Demerouti (2007) darbo reikalavimų ir resursų modelis išplečia analizę struktūriniu lygmeniu. Įsitraukimas atsiranda tada, kai darbo resursai (vadovo palaikymas, autonomija, mokymosi galimybės) padeda darbuotojams susidoroti su darbo krūviu. Šis požiūris įveda aiškų priežastingumo mechanizmą tarp organizacijos suteikiamų sąlygų ir įsitraukimo lygio. Tačiau jo ribotumas – tendencija mažiau atsižvelgti į darbuotojo vidinius motyvacinius veiksnius ar socialinę aplinką.

Saks (2006) pateikia reikšmingą teorinį indėlį, išskirdamas dviejų lygių įsitraukimą – į darbo užduotis ir į organizaciją. Tai leidžia suprasti, kodėl kai kurie darbuotojai gali būti labai produktyvūs, bet neturėti ilgalaikio įsipareigojimo organizacijai. Ši perskyra ypač svarbi tyrimams, siekiantiems analizuoti ne tik paviršinį aktyvumą, bet ir giluminį ryšį su organizacinėmis vertybėmis. Tačiau šis modelis nėra išplėtotas socialinės saugos ar emocinės kultūros požiūriu, bet šią spragą užpildo Edmondson (1999).

Edmondson pabrėžia, kad psichologinė sauga, darbuotojų įsitikinimas, jog jie gali laisvai išsakyti mintis be baimės, yra būtina sąlyga įsitraukimui atsirasti. Ji ne tiek pati skatina įsitraukimą, kiek sudaro sąlygas jam vystytis. Kahn (1992) irgi tai akcentavo, tačiau Edmondson tyrimai suteikė empirinį pagrindą, parodydami, kad įsitraukimas žlunga ten, kur darbuotojai bijo klysti ar būti nubausti už iniciatyvą.

Bailey, Madden, Alfes ir Fletcher (2015) į darbuotojų įsitraukimą žiūri kaip į pozityvią psichologinę būseną, kurią lydi energija, įsipareigojimas ir entuziazmas. Jų požiūris yra labiau apibendrinantis, bet ne visada paaiškinantis. Jis neatsako, kas lemia šios būsenos atsiradimą skirtinguose kontekstuose. Shuck ir Reio (2014) pasiūlytas socialinis aspektas papildė šią spragą nurodymas, jog įsitraukimą stiprina kolektyvinis bendruomenės jausmas ir tarpusavio ryšiai tarp

darbuotojų. Vis dėlto praktikoje tai gali būti sunku išmatuoti ar įgyvendinti, ypač didelėse ar nuotolinėse komandose, kur emocinis ryšys su kolektyvu yra silpnesnis.

Galiausiai, Chopra, Sahoo ir Patel (2024) įsitraukimą vertina kaip indikatorius, leidžiantį spręsti apie darbuotojo ir organizacijos santykį. Tačiau jie perspėja, kad įsitraukimo matavimas dažnai susiduria su kultūriniais ir struktūriniais barjerais. Darbuotojai gali nenorėti atvirai išreikšti savo realių patirčių. Tai rodo, kad net gerai struktūruoti matavimo modeliai rizikuoja būti nepatikimi, jei organizacijoje nėra psichologinės saugos.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra daugialypis reiškiny, kurio veiksmingumas priklauso ne vien nuo individualių motyvacijos veiksnių, bet ir nuo organizacinių sąlygų bei psichologinės saugos. Nors teoriniai modeliai išskiria svarbius komponentus – nuo fizinio aktyvumo iki socialinio ryšio su organizacija, jų įgyvendinimas praktikoje priklauso nuo to, kaip organizacija sugeba sujungti struktūrinius išteklius, emocinę paramą ir vertybėmis grįstą kultūrą. Tik šių veiksnių visuma leidžia sukurti įsitraukimą, kuris nėra tik laikinas elgesys, bet tvarus darbuotojo ir organizacijos ryšys.

Tačiau nors teorinė įsitraukimo samprata yra gana aiškiai apibrėžta, jos empirinis matavimas kelia tam tikrų iššūkių. Dažniausiai naudojama Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli ir Bakker, 2004) vertina tris dimensijas – energiją, atsidavimą ir pasinėrimą. Tačiau įsitraukimas yra kintanti būseną, todėl vienkartinis matavimas gali neatskleisti ilgalaikės tendencijos. Be to, darbuotojai gali linkti pateikti socialiai pageidaujamus atsakymus, o skalės pritaikomumas priklauso nuo jos kultūrinės adaptacijos.

1.3.2 Įsitraukimą lemiantys veiksniai ir jų poveikis organizacijai

Darbuotojų įsitraukimą lemia ne tik organizacijos įvaizdis ir darbo sąlygos, bet ir vadovavimo stilius bei darbo prasmingumas. Verčič (2021) išskiria darbdavio įvaizdį kaip vieną svarbiausių darbuotojų įsitraukimo prognozių – teigiamas įvaizdis kuria pasitikėjimo aplinką, kuri veikia kaip psichologinis pagrindas aktyviam darbuotojų dalyvavimui. Tačiau įvaizdis pats savaime nėra pakankamas, jis veikia tik tada, kai derinamas su kitais veiksniais, tokiais kaip pasitikėjimas, resursų prieinamumas ir vadovavimo kokybė.

Harter, Schmidt ir Hayes (2002) pasiūlytas požiūris, kad įsitraukimas stiprina darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir lojalumą sulaukė plataus taikymo, tačiau jis grindžiamas koreliaciniais duomenimis. Kitaip tariant, nors ryšys tarp įsitraukimo ir organizacijos rezultatų aiškus, nėra garantijos, kad tik įsitraukimas lemia šiuos pokyčius. Robinson, Perryman ir Hayday

(2004) papildė šią perspektyvą socialiniu aspektu, pabrėždami abipusio pasitikėjimo svarbą, tačiau taip pat neatsakė, kaip šį pasitikėjimą sukurti organizacinėmis priemonėmis.

Wrzesniewski, Mccauley, Rozin ir Schwartz (1997) išskyrė prasmingumo veiksnį – darbuotojai, kurie mato savo darbo prasmę, labiau įsitraukia. Šis požiūris ypač vertingas analizuojant aukštos motyvacijos šaltinius, tačiau jis mažiau efektyvus automatizuotuose ar standartizuotuose darbuose, kuriuose prasmingumas nėra lengvai įvardijamas. Tokiu atveju reikšmingu tampa vadovo vaidmuo, kuris turi padėti darbuotojams atrasti prasmę jų kasdienėse užduotyse.

Bailey ir kt. (2015) pabrėžė emocinio ryšio su organizacija svarbą, tačiau tai sukuria praktinį paradoksą – emocinio įsitraukimo neįmanoma nurodyti formaliai ar pasiekti vien strategijomis. Tam reikia nuoseklaus organizacijos dėmesio darbuotojų poreikiams, kas dažnai prieštarauja trumpalaikėms verslo spaudoms. Be to, ilgalaikės investicijos į darbuotojų gerovę nebūtinai duoda greitus rezultatus, todėl kyla dilema, ar verslo tikslai neprieštarauja įsitraukimo skatinimo logikai.

Lyderystės poveikį išryškino Soane (2014), kurio tyrimas patvirtino, kad transformacinė lyderystė didina įsitraukimą. Vadovai, kurie geba įkvėpti ir palaikyti, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir motyvuoti. Vis išlieka klausimas, ar šis lyderystės modelis pakankamai orientuojasi į individualius darbuotojų poreikius, ar vis dar remiasi organizacijos tikslais kaip prioritetu? Jei pastarasis – įsitraukimas tampa instrumentinis, o ne pagrįstas savirealizacija.

Svarbu pažymėti, kad net ir turint gerai parengtas strategijas, įsitraukimo palaikymas išlieka sudėtingas procesas, ypač kintančių darbo sąlygų fone. Darbo rinkos pokyčiai, hibridinis darbas, kartų skirtumai verčia organizacijas nuolat adaptuoti savo priemones, kad jos išliktų aktualios darbuotojams, o ne taptų vienkartinėmis iniciatyvomis.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą lemia ne pavieniai veiksniai, o jų sąveika – nuo organizacijos teikiamų išteklių ir vadovų elgesio iki darbuotojų patiriamo prasmingumo ir emocinio ryšio. Vien teorinės strategijos ar gerai skambantys pažadai neužtikrina ilgalaikio įsitraukimo, jei organizacija nesugeba reaguoti į realius darbuotojų poreikius ir nuolat kintančią darbo aplinką. Tik strategiškai suderintos ir autentiškai įgyvendinamos priemonės leidžia pasiekti darbuotojų įsitraukimą, kuris tampa organizacijos konkurenciniu pranašumu.

1.3.3 Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų įsitraukimui

Tyrimai rodo, kad teigiamas darbdavio įvaizdis reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimą, tačiau autorių pozicijos rodo, kad šis ryšys yra ne linijinis, o priklausomas nuo kitų organizacinių ir psichologinių sąlygų. Tan ir Waheed (2021) empirinis tyrimas parodė, kad emocinis įsitraukimas yra stipresnis, kai darbdavio įvaizdžio komunikacija yra orientuota į darbuotojų vertybes ir vyksta nuosekliai. Vis dėlto tai kelia klausimą, ar tokia komunikacija visuomet atspindi realią organizacijos kultūrą?

Backhaus ir Tikoo (2004) pateikia įvaizdžio poveikį darbuotojų lojalumui ir motyvacijai, tačiau jų modelis remiasi įvaizdžio kaip prekės ženklo logika, kur svarbu, kaip organizacija save pateikia. Priešingai, Saks (2006) argumentuoja, kad nepakanka vien išorinės reputacijos. Darbuotojų įsitraukimą lemia skaidrus, sąžiningas santykis su organizacija, aiškus grįžtamasis ryšys ir darbuotojo vertės pripažinimas. Tai rodo skirtumą tarp komunikacinės (Backhaus ir Tikoo, 2004) ir santykinės arba patirties pagrindu grindžiamos (Saks, 2006) prieigos.

Lievens ir Slaughter (2016) pozicija jungia abu požiūrius, teigdami, kad reputacija veikia darbuotojų savivertę ir pasididžiavimą – emocinį įsitraukimo pagrindą. Tačiau jei įvaizdis neatspindi realios organizacinės praktikos, šis savivertės ryšys tampa neefektyvus. Šią riziką patvirtina ir Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark ir Baltes (2011), kurių tyrimai rodo, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, profesinio augimo galimybės ir teisingas atlygis – tai elementai, kurie lemia, ar įvaizdis skatins didesnę darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą.

Šią sąsają dar labiau išryškina Schaufeli ir Bakker (2004), kurie transformacinę lyderystę laiko kritiniu įsitraukimo veiksnium. Tokie vadovai ne tik komunikuoja tikslus, bet ir padeda darbuotojams suvokti savo reikšmingumą. Tačiau išlieka atviras klausimas, ar tokia lyderystė išties atliepia individualius darbuotojų poreikius, ar tik įgyvendina strateginius organizacijos tikslus?

Cable ir Turban (2003) pasiūlytas požiūris suteikia papildomą dimensiją, kai sunkmečiu darbdavio įvaizdis tampa atramos tašku, stiprinančiu darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Vis dėlto jis gali tapti problemiškas, jei įvaizdis nėra palaikomas realiais veiksmais – tuomet jis veikia trumpalaikiškai, o ilginiui praranda pasitikėjimo galią.

Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio įvaizdis gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų įsitraukimo tik tada, kai jis nėra vien komunikacijos produktas, bet atspindi realų organizacijos vertybinį pamatą. Įsitraukimą skatina ne tik vizualiai patraukli žinutė apie darbdavį, bet ir darbuotojo kasdienė patirtis, atskleidžianti, ar organizacija iš tiesų elgiasi pagal tai, ką deklaruoja. Todėl organizacijos, siekiančios ilgalaikio įsitraukimo, turi ne tik formuoti pozityvų

įvaizdį, bet ir nuosekliai jį įgyvendinti per lyderystę, darbo sąlygas ir asmeninio-profesinio balanso palaikymą.

1.4 Darbuotojų išlaikymas šiuolaikinėse organizacijose

1.4.1 Pagrindiniai darbuotojų išlaikymo veiksniai

Darbdavio įvaizdis tampa ne tik darbuotojų pritraukimo, bet ir išlaikymo strategija, tačiau jo poveikis priklauso nuo to, ar jis atitinka realią darbuotojų patirtį. Backhaus ir Tikoo (2004) argumentuoja, kad pozityvus įvaizdis stiprina darbuotojų lojalumą, bet jų požiūris remiasi prekės ženklo koncepcija, orientuota į komunikacinį išpūdį. Priešingai, Rynes ir kt. (1991) atkreipia dėmesį į pažadų ir realybės neatitikimo riziką – jei įvaizdis yra stipresnis nei faktinė patirtis, darbuotojai jaučiasi apgauti, o tai didina jų ketinimą išeiti. Taigi, įvaizdis gali veikti ir kaip lojalumo katalizatorius, ir kaip pasitikėjimo griovėjas, priklausomai nuo jo autentiškumo.

Cable ir Judge (1996) tyrimai pabrėžia, kad vertybių suderinamumas tarp darbuotojo ir organizacijos yra vienas svarbiausių išlaikymo veiksnių. Jei darbuotojas mato, kad organizacijos vertybės dera su jo asmeniniais įsitikinimais, tikėtina, kad jis išliks įmonėje ilgiau. Tačiau šis ryšys yra sąlyginis. Kaip pažymi Pratt ir Ashforth (2003), organizacinės vertybės turi būti ne tik deklaruojamos, bet įgyvendinamos per darbuotojo patirtį – per dalyvavimą sprendimuose, pasitikėjimą ir galimybę jausti darbo prasmę.

Greening ir Turban (2000) rodo, kad aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės iniciatyvos stiprina organizacijos reputaciją ir darbuotojų pasitenkinimą. Tačiau verta kritiškai įvertinti, ar šios iniciatyvos yra autentiškos, nes nesąžiningos „žaliosios“ praktikos gali turėti priešingą poveikį ir sumažinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Karjeros vystymo galimybės – dar vienas esminis veiksnys. Garavan ir kt. (2001) nurodo, kad aišrios tobulėjimo trajektorijos stiprina įsipareigojimą organizacijai. Tačiau jei šios galimybės yra miglotos ar prieinamos tik mažai grupei darbuotojų, jos gali turėti priešingą efektą – sustiprinti frustraciją ir paskatinti migraciją. Todėl karjeros skaidrumas ir lygiavertiškumas tampa būtina sąlyga, kad šis veiksnys veiktų teigiamai.

Psichologinis saugumas ir darbo aplinka taip pat yra kritiniai veiksniai. Kahn (1990) ir Edmondson (1999) rodo, kad darbuotojai linkę pasilikti, kai jaučiasi emociškai saugūs. Tačiau šis veiksnys neatskiriamas nuo organizacinės kultūros. Jei palaikymo signalai yra paviršutiniški ar nenuoseklūs, darbuotojai gali pasirinkti pasitraukti, net jei jiems formaliai nieko netrūksta.

Michel ir kt. (2011) pažymi, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tampa vis aktualesnis, ypač jaunesnės kartos darbuotojams. Tai reiškia, kad išlaikymo strategijos turi būti diferencijuotos, atsižvelgiant į skirtingus motyvacinius profilius. Vienodas modelis visiems – neveikia.

Taigi darbuotojų išlaikymą lemia ne tik darbdavio įvaizdis, bet jo gebėjimas atspindėti realią organizacinę praktiką. Vertybių atitikimas, emocinis saugumas, prasmingo darbo patirtis ir augimo galimybės veikia tik tuomet, kai yra autentiškai įgyvendinami. Organizacijos, kurios investuoja į vertybiškai nuoseklų įvaizdį ir darbuotojų emocinius bei profesinius poreikius, ne tik sumažina darbuotojų kaitą, bet ir sustiprina ilgalaikį įsipareigojimą. Tai leidžia išlaikymo strategijas vertinti ne kaip pavienius veiksmus, o kaip ilgalaikio pasitikėjimo kūrimo procesą.

1.4.2 Darbdavio įvaizdžio įtaka darbuotojų pasitenkinimui ir lojalumui

Darbdavio įvaizdis vaidina vis svarbesnį vaidmenį formuojant darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą organizacijai. Šiuolaikinėje darbo rinkoje, kur darbuotojai vertina ne tik materialinius aspektus, bet ir organizacijos kultūrą bei vertybes, darbdavio įvaizdžio stiprinimas tampa būtinybe. Backhaus ir Tikoo (2004) siūlo įvaizdžio koncepciją, kur stipri darbdavio reputacija sukuria darbuotojų pasididžiavimą organizacija, o tai mažina jų norą keisti darbovietę. Tačiau jų pozicija grindžiama prekinio ženklo požiūriu, kuriame dominuoja komunikaciniai elementai. Priešingai, Saks (2006) ir Edwards ir Cable (2009) akcentuoja, kad vien komunikacija neužtenka – darbuotojų patirtis turi atitikti skleidžiamas vertybes.

Tanwar ir Prasad (2016) siūlo požiūrį, kuriame darbdavio įvaizdis yra ne tik rinkodaros priemonė, bet ir strateginis lojalumo formavimo įrankis. Jų tyrimai rodo, kad emocinis ryšys su organizacija – tai pagrindinis išlaikymo veiksnys, bet tik tuo atveju, kai vertybės yra aiškios ir praktiškai taikomos. Ši pozicija papildo Cable ir Judge (1996) vertybių suderinamumo teoriją, kuri remiasi tuo, kad darbuotojai lieka organizacijoje, kai jų asmeninės vertybės dera su organizacinėmis. Tačiau svarbu pažymėti, kad šis suderinamumas nėra universalus – kaip rodo Cascio ir Graham (2016), skirtingos kartos darbuotojai vertina skirtingus aspektus: vieni prioritetą teikia socialinei atsakomybei, kiti – stabilumui.

Lievens ir Slaughter (2016) pateikia ryšį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų ambasadorystės. Kai darbuotojai vertina savo organizaciją kaip patrauklią ir vertybėmis pagrįstą, jie labiau linkę skleisti pozityvią informaciją. Visgi ši pozicija per mažai analizuoja riziką, jei patirtis nesutampa su pažadais, gali kilti priešingas efektas. Neigiamas žodis apie darbdavį, kaip jie patys pripažįsta, sklinda greičiau nei teigiamas, todėl reputacijos grėsmė čia tampa reikšminga.

Be vertybinių aspektų, Edwards ir Cable (2009) išskiria darbuotojų vertybių suderinamumą su organizacijos vertybėmis (angl. *Person-organization Fit*) kaip pasitenkinimo ir lojalumo garantą. Jie rodo, kad vertybių atitikimas veikia tuomet, kai yra palaikomas per kultūrą, sprendimų priėmimą, įtrauktį ir emocinį saugumą. Tačiau šios sąlygos ne visada pasiekiamos, ypač organizacijose su hierarchine ar technokratinė kultūra.

Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio įvaizdis turi potencialą didinti darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą, tačiau tik tada, kai jis grindžiamas realiais, vertybiškai nuosekliais organizaciniais veiksmais. Vertybių atitikimas, emocinis ryšys ir galimybė būti išgirstam kuria ne tik vidinį darbuotojo pasitenkinimą, bet ir išorinį norą rekomenduoti organizaciją kitiems. Visgi bet koks neatitikimas tarp skelbiamos reputacijos ir darbuotojo patirties gali tapti lojalumo žlugimo šaltiniu. Todėl ilgalaikė lojalumo strategija reikalauja ne tik stipraus įvaizdžio, bet ir autentiško jo įgyvendinimo.

1.4.3 Darbuotojų išlaikymo veiksniai ir teorinis pagrindimas

Darbuotojų išlaikymas (angl. *employee retention*) – tai ne tik formali darbuotojo buvimo organizacijoje trukmė, bet ir psichologinis įsipareigojimas bei motyvacija likti. Literatūroje šią sąvoką aiškina įvairūs autoriai skirtingais rakursais. Griffeth, Hom ir Gaertner (2000) išskiria darbo pasitenkinimą kaip vieną pagrindinių ketinimo pasilikti veiksnių. Pasitenkinimas čia suprantamas kaip emocinė reakcija į darbo turinį, sąlygas ir vadovybę. Tačiau tai daugiau reaktyvi nei aktyvi išlaikymo forma – darbuotojas lieka, nes nejaučia pakankamai priežasčių išeiti.

Meyer ir Allen (1991) pateikia organizacinio įsipareigojimo trimatį modelį (afektyvinis, tęstinis, normatyvinis), kuris leidžia išskirti, ar darbuotojas lieka dėl emocinio prisirišimo, dėl praktiškų priežasčių ar iš moralinio įsipareigojimo. Tai svarbu atskirti, nes skirtingi įsipareigojimo tipai gali turėti skirtingą poveikį darbuotojo produktyvumui ir įsitraukimui.

Kraimer, Seibert, Wayne, Liden ir Bravo (2011) pabrėžia profesinio augimo galimybes kaip išlaikymo veiksnį. Jų tyrimai rodo, kad darbuotojai pasilieka tada, kai mato aiškią karjeros trajektoriją. Visgi, jei augimo galimybės nėra prieinamos ar skaidrios, jos gali sukelti priešingą efektą – demotyvaciją ir pasitraukimą. Tai parodo, kad ne tik galimybė, bet ir jos suvokimas bei tikrumas yra lemiami.

Chhabra ir Sharma (2014) iškelia darbdavio įvaizdį kaip emocinį ir reputacinį darbuotojų išlaikymo veiksnį. Jie argumentuoja, kad kai darbuotojai jaučiasi dirbantys gerą vardą turinčioje

organizacijoje, jie labiau linkę identifikuotis su organizacija ir likti. Visgi šis požiūris reikalauja papildomo analizės lygmens – ar įvaizdis atitinka realią darbuotojo patirtį?

Galiausiai, Allen, Bryant ir Vardaman (2010) sujungia kelis elementus – atlygio sistemos skaidrumą, socialinį palaikymą ir psichologinę saugą – kaip organizacinės aplinkos komponentus, darančius tiesioginį poveikį darbuotojo sprendimui pasilikti. Tai sudaro pagrindą matyti išlaikymą kaip sisteminių rezultatų, priklausančių nuo organizacijos kultūros ir darbo klimato.

Darbuotojų išlaikymas taip pat apibrėžiamas kaip darbuotojų ketinimas pasilikti organizacijoje ilgalaikėje perspektyvoje. Tai svarbus rodiklis, parodantis darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai. Kaip teigia Kyndt, Dochy, Michielsens ir Moeyaert (2009), darbuotojų išlaikymas yra glaudžiai susijęs su jų įsitraukimu ir pasitikėjimu darbdaviu. Šiame darbe darbuotojų išlaikymas analizuojamas ne kaip statiškas rezultatas, bet kaip dinamiškas procesas, vertinamas per ketinimo likti organizacijoje perspektyvą, siejant jį su darbuotojų įsitraukimu bei vidiniu darbdavio įvaizdžiu, t. y. tuo, kaip darbuotojai patys interpretuoja organizacijos kultūrą ir vertybes.

Darbuotojų išlaikymo vertinimui bus taikomas Kyndt ir kt. (2009) klausimynas, matuojantis ketinimą likti organizacijoje ir lojalumo aspektus. Vis dėlto, šio konstrukto matavimas kelia tam tikrų metodologinių iššūkių. Nors ketinimo likti matavimas yra plačiai taikomas, jis ne visuomet tiksliai atspindi realų darbuotojų elgesį. Sprendimą palikti ar pasilikti gali lemti išoriniai veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, šeiminės aplinkybės ar nenumatyti karjeros pokyčiai. Be to, klausimai apie ketinimą likti gali būti jautrūs ir skatinti respondentus atsakyti atsargiai, ypač jei respondantai abejoja apklausos anonimiškumu. Kitas iššūkis – trumpų klausimynų naudojimas, kurie apima vos kelis klausimus, todėl kyla rizika dėl skalės patikimumo ir rezultatų stabilumo.

1.5 Psichologinės saugos ir darbuotojų įsitraukimo vaidmuo darbuotojų išlaikyme

1.5.1 Psichologinės saugos moderuojama mediacija tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo

Psichologinė sauga yra itin svarbus aspektas, tarpininkaujantis tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo. Pagal Kahn (1990), psichologinė sauga – tai būseną, kai darbuotojai jaučiasi galintys reikšti mintis be baimės būti nubausti ar atstumti. Tačiau ši būklė nėra vien emocinė, ji atspindi bendrą organizacijos mikroklimatą ir vertybinę orientaciją, kuri dažnai formuojama būtent per darbdavio įvaizdį.

Edmondson (1999) išryškino, kad psichologinė sauga kyla iš vadovų elgesio, komunikacijos atvirumo ir darbuotojų įgalinimo. Taigi, kai darbdavio įvaizdis deklaruoja

darbuotojų palaikymą ir rūpestį, bet vidinė organizacijos praktika to neatspindi, saugumo jausmas gali ne tik nesusiformuoti, bet ir mažinti pasitikėjimą. Ši įtampa leidžia traktuoti psichologinę saugą kaip filtrą, per kurį darbuotojai interpretuoja organizacijos siunčiamus signalus.

Brown ir Leigh (1996) pažymi, kad saugumo jausmas skatina atsakomybės prisiėmimą ir atvirumą, o tai neatskiriama nuo darbuotojų lojalumo. Tačiau čia būtina pridėti, jog psichologinė sauga nėra pastovi būseną, ją reikia palaikyti aktyviu vadovų dalyvavimu, kas pasireiškia ne tik per deklaracijas, bet ir per kasdienes sprendimus, grįžtamąjį ryšį bei paramą.

Carmeli ir Gittell (2009) papildomai įveda socialinio ryšio komponentą – darbuotojų suvokimą, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų gerove. Toks rūpestis tampa mediatoriumi, paaiškinančiu, kodėl pozityvus įvaizdis lemia išlaikymą – ne dėl formalių deklaracijų, o dėl darbuotojų patiriamos emocinės paramos. Ši sąsaja ypač svarbi stresinėse ar pokyčių kupinose situacijose, kur būtent psichologinė sauga tampa ilgalaikio lojalumo garantu.

Nembhard ir Edmondson (2006) tyrimai rodo, kad organizacijos, kuriose darbuotojai jaučiasi girdimi ir vertinami, pasižymi ne tik mažesne kaita, bet ir didesniu produktyvumu bei inovatyvumu. Tokiose organizacijose darbdavio įvaizdis – tai ne tik reputacija išorėje, bet ir vidinės kultūros atspindys, kuris kuria emocinį pasitikėjimo kapitalą.

Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį, kad psichologinė sauga gali būti deklaratyvi – t. y., organizacijos gali komunikuoti vertybes be realių veiksmų. Tokiu atveju psichologinė sauga veikia kaip diskursyvinė priemonė, skirta darbuotojams raminti, bet ne realiai įgalinti. Todėl norint, kad psichologinė sauga veiktų kaip tikras mediacinis tiltas tarp įvaizdžio ir išlaikymo, reikia organizacinio nuoseklumo, o žodžiai turi virsti veiksmais.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinė sauga yra esminis mechanizmas, per kurį darbdavio įvaizdis įgyja praktinę prasmę darbuotojų patirtyje. Ji ne tik paaiškina, kaip įvaizdis veikia darbuotojų išlaikymą, bet ir sustiprina šį ryšį, kai organizacija realiai įgyvendina deklaruojamas vertybes. Psichologinė sauga šiuo atveju tampa tuo moderuojančiu filtru, kuris lemia, ar darbuotojai priims įvaizdį kaip tikrą, ar kaip tuščią žinutę. Todėl organizacijos, siekiančios ilgalaikio darbuotojų išlaikymo, turi ne tik kurti stiprų įvaizdį, bet ir palaikyti kasdienę emocinę erdvę, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs, girdimi ir vertinami.

1.5.2 Darbuotojų įsitraukimo mediacinis vaidmuo tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo

Darbdavio įvaizdis, darbuotojų įsitraukimas ir išlaikymas – tai tarpusavyje susijusi grandinė, kurioje įsitraukimas atlieka mediatoriaus vaidmenį, paaiškinant, kaip teigiamas įvaizdis

virsta realiu darbuotojų lojalumu. Saks (2006) pirmasis konceptualiai išskyrė šią priklausomybę – teigiamas darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų įsitraukimą, o šis – išlaikymo lygį. Tai reiškia, kad įvaizdis pats savaime nėra galutinis tikslas, bet stimulus vidiniams procesams, kurie formuoja darbuotojo sprendimą pasilikti.

Backhaus ir Tikoo (2004) vertina darbdavio įvaizdį kaip strateginį turtą, formuojantį darbuotojų elgseną. Vis dėlto šis požiūris dažnai kritikuojamas dėl savo orientacijos į išorinę komunikaciją. Priešingai, Rynes ir kt. (1991) perspėja, kad neatitikimas tarp deklaruojamo įvaizdžio ir faktinės patirties gali turėti priešingą efektą – sužlugdyti darbuotojų pasitikėjimą ir mažinti įsitraukimą. Tai parodo, kad įsitraukimo mediacija gali būti ir silpna, jei įvaizdis neautentiškas.

Schaufeli ir Bakker (2004) įsitraukimą traktuoja kaip būseną, susidedančią iš trijų komponentų: energijos, atsidavimo ir įsitraukimo į darbą. Visus šiuos komponentus stiprina darbdavio įvaizdis, jeigu jis pagrįstas autentiška darbuotojų palaikymo kultūra. Tačiau ši sąlyga nėra savaime suprantama. Robinson ir kt. (2004) rodo, kad tik tada, kai darbuotojai jaučiasi išgirsti, vertinami ir pasitikintys organizacija, įsitraukimas veikia kaip realus mediacinis tiltas į lojalumą.

Be to, įsitraukimas nėra vien vidinis darbuotojo pasirinkimas, jį skatina organizacinės priemonės, tokios kaip profesinio augimo galimybės, lankstus darbo grafikas ir vadovų palaikymas. Šiuos aspektus išskiria Saks (2006), tačiau Turban ir Greening (1997) prideda, kad įsitraukimą stiprina ir organizacijos socialinė reputacija – darbuotojai jaučiasi didžiuojasi savo darbovieta, jei mato jos poveikį platesniam kontekstui.

Tačiau kyla klausimas, ar šis mediacijos ryšys išlieka stabilus įvairiomis sąlygomis? Ekonominiai pokyčiai, krizės ar organizacinės reformos gali silpninti darbuotojų įsitraukimą net esant stipriam įvaizdžiui. Todėl įsitraukimo kaip mediatoriaus funkcija nėra savaiminė – ji priklauso nuo to, ar organizacija geba palaikyti įsitraukimą ilgalaikėje perspektyvoje, įtraukdama darbuotojus į sprendimų priėmimą ir reaguodama į jų poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas atlieka esminį mediacinį vaidmenį tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Tik tada, kai įvaizdis sukuria prielaidas autentiškai darbuotojų patirčiai, įsitraukimas gali virsti lojalumu ir ilgalaikiu pasilikimu organizacijoje. Tačiau įsitraukimo lygis nėra pastovus, jis priklauso nuo nuoseklios darbuotojų patirties, vertybinės komunikacijos ir emocinės paramos. Todėl organizacijos, siekiančios efektyviai valdyti išlaikymo strategijas, turi į įsitraukimą žiūrėti ne kaip į savaime atsirandantį rezultatą, o kaip į aktyviai palaikomą procesą. Tad šiame darbe darbuotojų įsitraukimas bus traktuojamas kaip mediatorinis veiksnys, per kurį darbdavio įvaizdis įgauna poveikį darbuotojų išlaikymui.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šiam tyrimui keliamas klausimas: kaip vidinis darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų išlaikymą per darbuotojų įsitraukimą ir kokį vaidmenį šiame ryšyje atlieka psichologinė sauga?

Tyrimo tikslas – nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui, atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimą ir įvertinant psichologinės saugos poveikį šiam ryšiui.

Tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

1. Įvertinti vidinio darbdavio įvaizdžio (X) poveikį darbuotojų įsitraukimui (M).
2. Nustatyti darbuotojų įsitraukimo (M) poveikį darbuotojų išlaikymui (Y).
3. Įvertinti tiesioginį vidinio darbdavio (X) įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui (Y).
4. Nustatyti darbuotojų įsitraukimo (M) vaidmenį ryšyje tarp X ir Y.
5. Įvertinti psichologinės saugos (W) poveikį ryšiui tarp X ir M.

Tyrimas grindžiamas mediacijos ir moderacijos analitiniu modeliu, kuriame vidinis darbdavio įvaizdis (X) veikia darbuotojų išlaikymą (Y) tiek tiesiogiai, tiek per darbuotojų įsitraukimą (M), o psichologinė sauga (W) vertinama kaip veiksnys, galintis keisti ryšio tarp X ir M stiprumą.

Tiriamieji kintamieji:

Nepriklausomas kintamasis (X): *vidinis darbdavio įvaizdis*, matuojamas pagal Berthon ir kt. (2005) klausimyną.

Mediacinis kintamasis (M): *darbuotojų įsitraukimas*, vertinamas naudojant UWES metodiką (Schaufeli ir Bakker (2003).

Moderuojantis kintamasis (W): *psichologinė sauga*, matuojama pagal Edmondson (1999) skalę.

Priklausomas kintamasis (Y): *darbuotojų išlaikymas*, vertinamas taikant Kyndt ir kt. (2009) skalę.

Tiriamųjų kintamųjų patikimumui įvertinti bus skaičiuojamas Cronbach Alpha koeficientas, siekiant užtikrinti, kad naudojami matavimo instrumentai patikimai atspindi nagrinėjamus reiškinius.

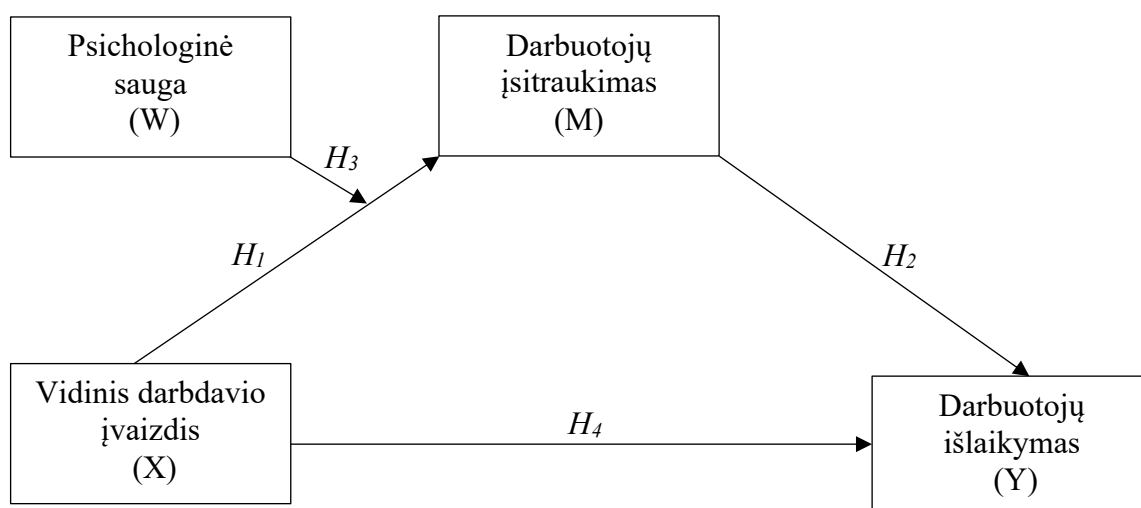
2.2 Tyrimo modelis bei keliamos hipotezės

Remiantis literatūros analize, šiame tyrime tikrinamas konceptualus modelis, pateiktas 1 paveiksle, kuriame vidinis darbdavio įvaizdis (X) siejamas su darbuotojų išlaikymu (Y) tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per darbuotojų įsitraukimą (M), o psichologinė sauga (W) vertinama kaip veiksnys, galintis keisti X ir M ryšio stiprumą.

Tokia logika dera su šiuolaikiniais darbdavio įvaizdžio tyrimais, kurie pabrėžia darbuotojo patirties, organizacijos patrauklumo ir įsitraukimo sąsajas (Reis ir kt. , 2021; Verčič, 2021), taip pat su empiriniais darbais, kuriuose vidinis darbdavio įvaizdis siejamas su ketinimu pasilikti organizacijoje (Knezović ir Jamak, 2023).

1 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojai linkę stipriau įsitraukti, kai organizacija jų akimis yra patraukli kaip darbdavys, o vidinė komunikacija ir suvoktas organizacijos palaikymas sustiprina šį efektą. Verčič (2021) empirinis tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimas, darbdavio patrauklumo vertinimas ir palaikymas yra reikšmingai susiję tarpusavyje. Taip pat Reis ir kt. (2021) pabrėžė, kad vidinio darbdavio įvaizdžio praktikos siejamos su talentų pritraukimu, įsitraukimu ir išlaikymu. Todėl atsižvelgiant į šias teorines ir empirines prielaidas, formuluojama pirmoji hipotezė:

H₁: Vidinis darbdavio įvaizdis (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M).

Darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo ryšys plačiai pagrįstas empiriniais tyrimais (Saks ir Gruman, 2021; Mazzetti, Robledo, Vignoli, Topa, Guglielmi ir Schaufeli, 2023), rodančiais, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi stipresniu emociniu ryšiu su organizacija ir rečiau svarsto pasitraukimo galimybę. Todėl darbuotojų įsitraukimas laikomas reikšmingu darbuotojų išlaikymo prognozuotoju ir remiantis šiomis išvalgomis, formuluojama antroji hipotezė:

H₂: Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą (Y).

Analizuojant kontekstinius veiksnius, vis daugiau dėmesio skiriama psichologinei saugai kaip sąlygai, galinčiai keisti organizacinių veiksmų poveikį darbuotojų patirčiai. Nors psichologinė sauga dažnai siejama su didesniu darbuotojų aktyvumu ir atvirumu, naujausi tyrimai (Edmondson ir Bransby, 2023; Bahadurzada, Kerrissey ir Edmondson, 2024a; Bahadurzada ir kt., 2024b) rodo, kad aukštas psichologinės saugos lygis gali keisti organizacinių signalų reikšmę darbuotojams, sumažindamas jų priklausomybę nuo darbdavio įvaizdžio kaip motyvacinio veiksnio. Todėl šiame tyrime psichologinė sauga vertinama kaip moderuojantis veiksnys, galintis keisti ryšio tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo stiprumą, neapibrėžiant iš anksto šio poveikio krypties. Remiantis tuo, formuluojama trečioji hipotezė:

H₃: Psichologinė sauga (W) moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M).

Nors darbuotojų įsitraukimas dažnai laikomas svarbiu tarpininkaujančiu veiksmu, aiškinančiu darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui, literatūroje taip pat pripažįstamas tiesioginis vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų sprendimui likti organizacijoje. Pavyzdžiui, Knezović ir Jamak (2023) tyrimai atskleidė, kad darbuotojai, kurie organizaciją suvokia kaip patikimą, vertybiškai artimą ir palaikančią, linkę išlaikyti ilgalaikį ryšį su darbdaviu net ir esant skirtingam įsitraukimo lygiui. Atsižvelgiant į tai, formuluojama ketvirtoji hipotezė:

H₄: Vidinis darbdavio įvaizdis (X) turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų išlaikymui (Y), nepriklausomai nuo mediacijos.

Taigi anksčiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis leidžia patikrinti tiek pagrindines sąsajas ($X \rightarrow M \rightarrow Y$ ir $X \rightarrow Y$), tiek sąlyginį poveikį (W kaip moderatorių), o tai sudaro pagrindą tolesnei empirinės dalies metodų ir instrumentų argumentacijai.

2.3 Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo hipotezių tikrinimui buvo taikyta kiekybinė apklausos metodika, pasitelkiant struktūrizuotą internetinę anketą. Kiekybinė analizė suteikia galimybę detalai nagrinėti priežastinius ryšius tarp kintamųjų bei nustatyti nagrinėjamų reiškinių priežastis ir pasekmes. Įvertinus tyrimo modelio specifiką ir jo kompleksiskumą, ši analizės strategija pasirinkta kaip tinkamiausia. Tyrimo duomenims surinkti pasirinktas kiekybinės apklausos metodas, pasitelkiant iš anksto sudarytą anketą, platinamą per <https://apklausa.lt> platformą.

Klausimyną sudarė penkios dalys: vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų išitraukimo, darbuotojų išlaikymo, psichologinės saugos vertinimo klausimai ir kontroliniai bei demografiniai klausimai. Pirmąjį, vidinio darbdavio įvaizdžio, konstruklą sudaro dvidešimt penki teiginiai, antrąjį – darbuotojų išitraukimą – devyni teiginiai, o trečiąjį, darbuotojų išlaikymą, sudaro vienuolika teiginių. Paskutinį t.y. psichologinę saugos konstruklą sudaro septyni teiginiai. Viso – 52 teiginiai.

Pirmojo konstrukto teiginiai buvo vertinami taikant septynbalę Likerto skalę, kurioje 1 žymėjo „labai mažai“, o 7 – „labai didelė dalimi“. Antrojo konstrukto teiginiai taip pat buvo vertinti naudojant septynbalę skalę, kur 1 reiškė „visiškai netikslu“, o 7 – „labai tikslu“. Trečiajam konstrukto teiginiui taip pat taikyta septynbalė skalė, kur 1 atitiko „niekada“, o 7 – „visada“. Ketvirtasis konstruktas buvo matuojamas penkiabale Likerto skale, kurioje 1 žymėjo „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

Kiekvienas tyrime naudotas klausimynas pasirinktas remiantis literatūroje patvirtintais, validuotais šaltiniais. Visų šių instrumentų vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbach α) literatūroje viršija 0.8 ribą, todėl laikomi tinkamais tyrimui. Konstrukto pavadinimus, matavimo skalę bei Cronbach Alpha koeficientą galima matyti 2-oje lentelėje.

Klausimynai buvo išversti į lietuvių kalbą ir adaptuoti taikant atgalinio vertimo metodą, siekiant užtikrinti jų aiškumą ir pritaikomumą tiriamajai populiacijai.

2 lentelė

Vertinimo klausimynai.

Konstrukto pavadinimas	Šaltinio nuoroda	Konstrukto teiginių pavyzdžiai	Matavimo skalė	Šaltinio Cronbach Alpha
Darbdavio įvaizdis (EmpAt)	Berthon, P., Ewing, M. ir Hah, L. L. (2005).	1.Darbdavys kuria malonią darbo aplinką. 2.Darbuotojai sulaukia vadovybės pripažinimo ir įvertinimo.	Likert 1 (labai mažai) – 7 (labai didelė dalimi).	0.96

2 lentelės tęsinys

Konstrukto pavadinimas	Šaltinio nuoroda	Konstrukto teiginių pavyzdžiai	Matavimo skalė	Šaltinio Cronbach Alpha
Darbuotojų įsitraukimas (UWES)	Schaufeli, W.B. ir Bakker, A.B. (2003).	1.Darbe jaučiuosi trykštantis (-i) energija. 2.Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).	Likert 1 (niekada) – 7 (visada).	0.93
Darbuotojų išlaikymas	Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. ir Moeyaert, B. (2009).	1.Planuoju per artimiausius trejus metus pradėti dirbti kitoje įmonėje. 2.Darbas šioje įmonėje man teikia pasitenkinimą.	Likert 1 (visiškai nesutinku) – 5 (visiškai sutinku).	0.91
Psichologinė sauga	Edmondson, A. (1999).	1.Jei padarai klaidą, šioje komandoje tai dažnai būna panaudota prieš tave. 2.Komandos nariai gali atvirai išsakyti problemas ir aptarti sudėtingus klausimus.	Likert 1 (visiškai netikslu) – 7 (labai tikslu).	0.82

Šaltinis: sudaryta autorės.

Demografinėje dalyje buvo siekiama gauti informaciją apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo trukmę dabartinėje organizacijoje, vadovavimo lygmenį. Taip pat buvo klausama, ar respondentai dirba pilnu ar ne pilnu etatu, kokio dydžio yra jų organizacija ir kurioje veiklos srityje organizacija veikia, kad būtų galima išanalizuoti galimus skirtumus tarp respondentų grupių ir jų ryšį su tiriamais konstruktais.

Anketoje taip pat buvo įtraukti kontroliniai klausimai, leidžiantis užtikrinti, kad tyrime dalyvautų tik tikslinės grupės atstovai – pagal darbo sutartį ir pilnu etatu dirbantys asmenys. Išsami apklausos anketos versija pateikta 1-ajame priede.

2.4 Tyrimo imtis ir dalyviai

Anketa buvo platinama tik tiems asmenims, kurie atitiko nustatytus tyrimo imties kriterijus – t. y. Lietuvoje, pagal darbo sutartį dirbantys suaugę asmenys. Tokiu būdu siekta užtikrinti, kad gauti atsakymai būtų aktualūs nagrinėjamam tyrimo kontekstui.

Kadangi tyrime buvo taikyta netikimybinė (patogumo) atranka, imties dydis buvo nustatytas remiantis Hair, Black, Babin ir Anderson (2018) rekomendacija, kad minimali imtis

turėtų būti ne mažesnė nei 5-10 respondentų vienam stebimajam kintamajam. Kadangi klausimyną sudarė 52 teiginiai, apskaičiuotas reikalingas imties dydis svyruoja nuo 260 iki 520 respondentų. Tokia imtis leidžia užtikrinti statistinį rezultatų patikimumą bei modelio tinkamumą vėlesnei analizės stadijai.

2.5 Duomenų rinkimo eiga

Duomenų rinkimas buvo vykdomas 2025 m. rugsėjo–lapkričio mėnesiais. Apklausos klausimynas buvo platinamas per profesines organizacijas ir jų atstovus, siunčiamas el. paštu tikslinėms respondentų grupėms, taip pat dalijamas per profesinį socialinį tinklą „LinkedIn“.

Tyrimas buvo atliktas laikantis mokslo etikos principų ir užtikrinant tyrimo dalyvių privatumą. Dalyvavimas apklausoje buvo savanoriškas ir anoniminis – respondentai pildė anketą internetu, o jų atsakymai buvo naudojami tik apibendrintai analizei. Tyrimo pradžioje dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą bei duomenų konfidencialumą. Vidutinė apklausos trukmė buvo apie 5–10 minučių.

2.6 Duomenų analizės metodai ir instrumentai

Empirinių duomenų analizė šiame tyrime buvo atlikta naudojant statistinį programinį paketą SPSS. Prieš atliekant hipotezių testavimą buvo įvertinta tyrimo instrumentų patikimumas ir suderinamumas. Klausimyną sudarančių skalių patikimumui nustatyti buvo taikomas Cronbach alfa koeficientas, kurio reikšmė laikyta pakankama, jei ji nebuvo mažesnė nei 0.7. Duomenų pasiskirstymo normalumui įvertinti buvo taikyti Kolmogorovo–Smirnov ir Šapiro–Vilko testai bei atlikta pradinė aprašomoji duomenų analizė.

Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo 0.05, kuris reiškia, kad statistiškai reikšmingais laikomi tie rezultatai, kurių p reikšmė yra mažesnė nei 0.05. Hipotezėms tikrinti buvo taikomi šie statistinės analizės metodai:

1. T-Test ir One-Way ANOVA buvo naudojami konstrukto vidurkių palyginimui.
2. Regresinė analizė buvo taikoma siekiant įvertinti vidinio darbdavio įvaizdžio (X) poveikį darbuotojų įsitraukimui (M) (H1 hipotezei patikrinti), taip pat darbuotojų įsitraukimo (M) poveikį darbuotojų išlaikymui (Y) (H2 hipotezei patikrinti) ir norint nustatyti tiesioginį vidinio darbdavio įvaizdžio (X) poveikį darbuotojų išlaikymui (Y) (H4 hipotezei patikrinti).

3. Mediacijos ir moderacijos analizė buvo atlikta naudojant PROCESS Macro (7 modelį) SPSS statistinėje programinėje įrangoje (Hayes, 2018), siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimo (M) mediacinę reikšmę ryšiui tarp vidinio darbdavio įvaizdžio (X) ir darbuotojų išlaikymo (Y), taip pat psichologinės saugos (W) moderuojantis poveikis ryšiui tarp vidinio darbdavio įvaizdžio (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) (H2 ir H3 hipotezėms patikrinti).

Surinktų anketinės apklausos duomenų sisteminiui, apibendrinimui ir grafiniam vaizdavimui buvo naudojami aprašomosios statistikos metodai.

3. VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMU I MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINEI SAUGAI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Respondentų demografiniai duomenys

Duomenys reikalingi šio darbo empirinei analizei buvo renkami 2025 m. rugsėjo–lapkričio mėnesiais. Viso buvo surinktos 337 anketos, iš kurių 5 buvo pašalintos, nes neatitiko tyrimo imties atrankos kriterijų. Respondentai, nurodę, kad šiuo metu nedirba pagal darbo sutartį arba dirba nepilnu etatu, nebuvo įtraukti į duomenų analizę.

Atmetus anksčiau minėtus respondentų atsakymus, galutinę tyrimo imtį sudarė 332 respondentai, kurių pateikti duomenys buvo toliau apdorojami ir analizuojami naudojant SPSS statistinės analizės programą. Remiantis šių duomenų analize, buvo suformuluotos magistro baigiamojo darbo tyrimo išvados.

Respondentų demografiniams rodikliams įvertinti apklausos metu buvo renkami duomenys apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį dabartinėje organizacijoje (metais), pareigų pobūdį (vadovaujančios/nevadovaujančios), organizacijos dydį ir veiklos sritį. Šių duomenų analizė buvo atliekama siekiant įvertinti galimą demografinių rodiklių įtaką respondentų atsakymams. 3-ioje lentelėje pateikiamos 332 tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos.

3 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys.

Demografinis rodiklis	Respondentų skaičius	Procentas
Lytis	332	
Vyras	158	47,6%
Moteris	174	52,4%
Amžius	332	Vidurkis – 36 metai

3 lentelės tęsinys

Demografinis rodiklis	Respondentų skaičius	Procentas
Išsilavinimas	332	
Vidurinis	19	5,7%
Profesinis	27	8,1%
Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	64	19,3%
Aukštasis universitetinis (bakalaūras)	126	38,0%
Magistras ar aukštesnis	96	28,9%
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	332	
Mažiau nei 1 metai	50	15,1%
1-3 metai	84	25,3%
4-6 metai	89	26,8%
7-10 metų	58	17,5%
Daugiau nei 10 metų	51	15,4%
Pareigos	332	
Vadovaujančios	85	25,6%
Nevadovaujančios	247	74,4%
Organizacijos dydis	332	
Micro (iki 10 darbuotojų)	16	4,8%
Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	65	19,6%
Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	102	30,7%
Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	149	44,9%
Organizacijos veiklos sritis	332	
Paslaugų	50	15,1%
Pramonės	6	1,8%
Viešasis administravimas	20	6,0%
Gamyba	56	16,9%
Prekyba	29	8,7%
Švietimas	21	6,3%
Sveikatos apsauga	22	6,6%
Finansai	20	6,0%
IT paslaugos	28	8,4%
Kita	80	24,1%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis.

Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis ir vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, kad imtis buvo gana subalansuota – 52,4% respondentų sudarė moterys, o 47,6% vyrai. Respondentų amžiaus vidurkis siekė 36 metus, todėl galima teigti, kad tyrime daugiausia dalyvavo darbingo amžiaus, profesinę patirtį turintys asmenys.

Analizuojant respondentų išsilavinimą, matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų turėjo aukštąjį išsilavinimą. 38,0% respondentų nurodė turintys aukštąjį universitetinį (bakalauro) išsilavinimą, 28,9% – magistro ar aukštesnį, o 19,3% – aukštąjį neuniversitetinį (koleginį) išsilavinimą. Tai rodo aukštą bendrą respondentų kvalifikacijos lygį.

Respondentų darbo patirties dabartinėje organizacijoje analizė parodė, kad didžiausią dalį sudarė asmenys, turintys 4–6 metų darbo patirtį (26,8%) bei 1–3 metų patirtį (25,3%). Tuo tarpu 17,5% respondentų nurodė dirbantys organizacijoje 7–10 metų, o 15,4% – daugiau nei 10 metų, kas rodo, jog tyrime dalyvavo tiek mažesnę, tiek ilgametę darbo patirtį sukaupę darbuotojai.

Pagal einamų pareigų pobūdį, 74,4% respondentų dirbo nevadovaujančiose pozicijose, o 25,6% – vadovaujančiose. Vertinant organizacijų dydį, nustatyta, kad 44,9% respondentų dirbo didelėse organizacijose, o 30,7% – vidutinėse, todėl galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų dirbo struktūriškai išvystytose organizacijose.

Analizuojant organizacijų veiklos sritis, nustatyta, kad didžiausia respondentų dalis dirbo gamybos, paslaugų ir kitose veiklos srityse, kurios kartu sudarė daugiau nei pusę visos imties, taip užtikrinant veiklos sričių įvairovę tyrime. Apžvelgus respondentų demografines charakteristikas, toliau pereinama prie empirinių duomenų analizės etapų.

3.2 Konstrukto patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė

Pradėjus duomenų analizę naudojant SPSS programinę įrangą, pirmuoju etapu buvo įvertintas konstrukto patikimumas apskaičiuojant Cronbach Alpha koeficientą. 4-oje lentelėje pateikiamas Cronbach Alpha reikšmių palyginimas tarp konstrukto autorių nurodytų koeficientų ir šiame tyrime, taikant SPSS programą, gautų rezultatų.

4 lentelė

Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha.

Konstruktas	Šaltinio nuoroda	Šaltinio Cronbach Alpha	Cronbach Alpha koeficientas pagal SPSS
Darbdavio įvaizdis	Berthon, P., Ewing, M., ir Hah, L. L. (2005)	0.96	0.932
Darbuotojų įsitraukimas	Schaufeli, W.B. ir Bakker, A.B. (2003)	0.93	0.883
Darbuotojų išlaikymas	Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. ir Moeyaert, B. (2009)	0.91	0.855
Psichologinė sauga	Edmondson, A. (1999)	0.82	0.711

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir SPSS programos skaičiavimais.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad visų tyrime naudotų konstrukto Cronbacho Alpha koeficientų reikšmės viršija 0.7 ribą, todėl galima teigti, jog konstruktus sudarančių teiginių atsakymai tarpusavyje koreliuoja ir konstruktai yra patikimi bei tinkami tolimesnei statistinei analizei. Taip pat svarbu, kad nė vieno konstrukto Cronbach Alpha koeficientas nesiekia 1, kas rodo, jog skalę sudarantys teiginiai nėra visiškai vienodi ir apima skirtingus to paties reiškinio aspektus, o tai laikytina metodologiškai tinkama savybe. Be to, apskaičiuotos Cronbach Alpha koeficientų reikšmės yra pakankamai artimos originaliuose šaltiniuose pateiktiems rodikliams, nors kai kuriais atvejais jos yra šiek tiek mažesnės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad naudotų skalių vertimas ir adaptacija buvo atlikti tinkamai, išlaikant teiginių prasmę, o nedideli skirtumai gali būti susiję su imties ar tyrimo konteksto ypatumais.

Apskaičiavus Cronbach Alpha koeficientus ir nustačius, kad naudojami konstruktai yra patikimi, buvo atliktas duomenų skirstinio normalumo vertinimas taikant Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilko testus, kurio rezultatai pateikiami 5-oje lentelėje.

5 lentelė

Paskirstymo normalumo testų rezultatai.

Konstruktas	Kolmogorovo-Smirnov testas		Šapiro-Vilko testas			
	Reikšmė	p vertė	Reikšmė	p vertė	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Darbdavio įvaizdis	0.051	0.036	0.984	<0.001	-0.492	0.636
Darbuotojų įsitraukimas	0.059	0.008	0.983	<0.001	-0.747	0.315
Darbuotojų išlaikymas	0.109	<0.001	0.957	<0.001	-0.469	0.232
Psichologinė sauga	0.068	<0.001	0.978	<0.001	-0.269	-0.178

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gauti rezultatai parodė, kad visų analizuojamų konstrukto p reikšmės pagal abu testus yra mažesnės nei 0.05, todėl normaliojo pasiskirstymo hipotezė atmetama. Tai leidžia teigti, jog formaliai duomenys neatitinka normalumo prielaidos. Todėl papildomai buvo įvertinti asimetrijos ir eksceso koeficientai, kurie visų konstrukto atveju neviršija absoliučios 1 reikšmės. Tai rodo, kad duomenų pasiskirstymas nėra reikšmingai iškreiptas nei asimetrijos, nei pasiskirstymo formos požiūriu ir gali būti laikomas artimu normaliam.

Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad normalumo testai yra itin jautrūs didesnėms imtims, papildomai buvo atlikta grafinių normalumo vertinimo metodų analizė, t. y. Q-Q grafikų ir histogramų peržiūra (žr. 3 priedą). Q-Q grafikų analizė parodė, kad stebimos reikšmės daugeliu atvejų yra pasiskirsčiusios arti 45° tiesės, o tai leidžia teigti, kad duomenų pasiskirstymas yra artimas normaliam. Histogramose taip pat matoma, kad duomenys beveik atitinka normalų skirstinį. Atsižvelgiant į tai, tolimesnėje analizėje duomenys gali būti naudojami parametriniams statistiniams metodams tirti.

Kadangi nustatyta, jog duomenų pasiskirstymas nėra visiškai normalus, tačiau tenkina parametrinių metodų taikymo prielaidas, vertinimo vidurkių statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti buvo taikomi parametriniai reikšmingumo testai t.y. T-Test ir One-Way ANOVA (F-Test).

T-Test buvo naudojamas analizuojant skirtumus pagal demografines charakteristikas, t.y. lytį (vyras/moteris) bei einamas pareigas organizacijoje (vadovaujančios/nevadovaujančios). Koncentruoti statistiškai reikšmingi T-Test rezultatai pateikiami 6-oje lentelėje.

6 lentelė

Konstrukto vidurkių palyginimas pagal poziciją, naudojant T-Test analizę.

Konstruktas	Grupė	Respondentų skaičius (N)	Vidurkis (M)	t	df	p vertė
Darbuotojų išlaikymas	Vadovaujančios pareigos	85	3.7743	2.200	330	0.028
	Nevadovaujančios pareigos	247	3.5896			

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Analizė pagal lytį parodė, kad nei vieno tiriamo konstrukto atveju statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų lytį nenustatyta ($p > 0.05$). Vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimų skirtumai tarp moterų ($M = 5.0557$) ir vyrų ($M = 5.1149$) nebuvo statistiškai reikšmingi ($t = -0.625$, $p = 0.532$). Taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant psichologinę saugą ($t = -0.354$, $p = 0.723$), darbuotojų įsitraukimą ($t = -0.459$, $p = 0.646$) ir darbuotojų išlaikymą ($t = -0.377$, $p = 0.707$). Gauti rezultatai (žr. 3 priedą) leidžia teigti, kad analizuojami organizaciniai reiškiniai respondentų suvokiami panašiai, nepriklausomai nuo lyties.

Tuo tarpu einamų pareigų analizė atskleidė reikšmingą skirtumą darbuotojų išlaikymo konstrukto atveju. Vadovaujančias pareigas einantys respondentai darbuotojų išlaikymą vertino statistiškai reikšmingai aukščiau ($M = 3.7743$) nei nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai ($M = 3.5896$), $t = 2.200$, $p = 0.028$. Kitų konstrukto atveju reikšmingų skirtumų pagal pareigas

nenustatyta. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad vadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu pasilikimo organizacijoje stabilumu ar palankesniu šio reiškinio vertinimu.

One-Way ANOVA testas buvo taikomas siekiant įvertinti skirtumus pagal tokias demografines charakteristikas kaip amžius, išsilavinimas, darbo patirtis dabartinėje organizacijoje, organizacijos dydis bei veiklos sritis. Šio testo rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal amžių, išsilavinimą, patirtį, organizacijos dydį ir įmonės veiklos sritį, naudojant One-Way ANOVA analizę.

Konstruktas	Amžius	Išsilavinimas	Patirtis	Organizacijos dydis	Įmonės veiklos sritis
Vidinis darbdavio įvaizdis	F=2.022 p<0.001	F=3.363 p=0.010	F=5.305 p<0.001	F=3.961 p=0.009	F=9.523 p<0.001
Psichologinė sauga	F=1.680 p=0.007	F=5.167 p<0.001	F=2.743 p=0.029	F=1.471 p=0.222	F=5.377 p<0.001
Darbuotojų įsitraukimas	F=1.761 p=0.004	F=3.277 p=0.012	F=5.738 p<0.001	F=9.958 p<0.001	F=7.523 p<0.001
Darbuotojų išlaikymas	F=1.367 p=0.072	F=4.207 p=0.002	F=0.750, p=0.558	F=8.880 p<0.001	F=8.146 p<0.001

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Duomenų palyginimas pagal amžių.

ANOVA testo rezultatai parodė, kad vidinio darbdavio įvaizdžio, psichologinės saugos ir darbuotojų įsitraukimo vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp amžiaus grupių (p<0.001), tuo tarpu darbuotojų išlaikymo vertinimai pagal amžių reikšmingai nesiskyrė.

Nors analizė parodė statistiškai reikšmingus skirtumus kai kurių konstrukto atveju, Post Hoc analizė nebuvo atlikta, kadangi bent vienoje amžiaus grupėje buvo mažiau nei du stebėjimai, o tai neatitinka Post Hoc testų taikymo prielaidų. Dėl to negalima tiksliai identifikuoti, tarp kurių konkrečių amžiaus grupių šie skirtumai pasireiškia. Vis dėlto gauti rezultatai leidžia manyti, kad sprendimai likti organizacijoje labiau siejasi su kitais veiksniais nei su amžiumi.

Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą.

Išsilavinimas pasirodė esantis reikšmingas veiksnys, diferencijuojantis visų keturių tiriamų konstrukto vertinimus. Nustatyta, kad skirtingą išsilavinimą turintys respondentai

nevienodai vertina tiek organizacijos įvaizdį, tiek psichologinę saugą, įsitraukimą ir darbuotojų išlaikymą.

Bendra tendencija rodo, kad profesinį išsilavinimą turintys respondentai dažniau pateikė žemesnius vertinimus, o aukštesni vertinimai fiksuoti tarp vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių grupių. Tačiau svarbu pažymėti, kad skirtumai nebuvo monotoniški – aukščiausi vertinimai ne visais atvejais siejosi su aukščiausiu formaliu išsilavinimo lygiu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų požiūrį į organizaciją lemia ne vien formalus išsilavinimas, bet ir kiti su darbo patirtimi ar organizaciniu kontekstu susiję veiksniai.

Duomenų palyginimas pagal patirtį dabartinėje organizacijoje.

Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje reikšmingai diferencijavo vidinio darbdavio įvaizdžio, psichologinės saugos ir darbuotojų įsitraukimo vertinimus, tačiau neturėjo reikšmingos įtakos darbuotojų išlaikymo vertinimams.

Ryškiausia tendencija fiksuota vidinio darbdavio įvaizdžio ir įsitraukimo atvejais – ilgesnį nei 10 metų stažą turintys darbuotojai nuosekliai pateikė aukštesnius vertinimus nei trumpesnį stažą turinčios grupės. Psichologinės saugos atveju pastebėtos labiau nevienareikšmės tendencijos, rodančios, kad saugumo suvokimas gali kisti ne linijiškai didėjant darbo stažui.

Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį.

Organizacijos dydis pasirodė esantis vienas reikšmingiausių veiksnių, diferencijuojančių vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo vertinimus. Mažos ir didelės organizacijos dažniau pasižymėjo aukštesniais vertinimais, o mikro organizacijos sistemingai išsiskyrė žemesniais įsitraukimo ir išlaikymo rodikliais.

Psichologinės saugos vertinimai nuo organizacijos dydžio reikšmingai nepriklausė, kas leidžia manyti, kad saugumo pojūtis labiau susijęs su vidiniais organizaciniais procesais nei su formaliu organizacijos dydžiu.

Duomenų palyginimas pagal įmonės veiklos sritį.

Įmonės veiklos sritis buvo stipriausias diferencijuojantis veiksnys – visų keturių konstrukto vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi tarp veiklos sričių. IT paslaugų sektorius sistemingai pasižymėjo aukščiausiais vidinio darbdavio įvaizdžio, psichologinės saugos,

darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo vertinimais, tuo tarpu viešasis administravimas ir kai kurios tradicinės veiklos sritys dažniau fiksavo žemesnius įverčius.

Apibendrinant ANOVA analizės rezultatus, galima teigti, kad respondentų organizacinis kontekstas (įmonės veiklos sritis, organizacijos dydis, patirtis organizacijoje) turi didesnę reikšmę tiriamų konstrukto vertinimams nei individualios demografinės charakteristikos, tokios kaip lytis ar amžius. Ypač išryškėjo organizacijos veiklos srities reikšmė, o tai leidžia daryti prielaidą, kad sektoriaus specifika formuoja skirtingus organizacinius standartus, darbo praktikas ir darbuotojų lūkesčius, kurie atsispindi darbuotojų suvokimuose. Panašiai ir organizacijos dydis pasirodė esantis svarbus konteksto veiksnys – mikro organizacijos dažniau pasižymėjo žemesniais įsitraukimo ir išlaikymo vertinimais, tuo tarpu didesnėse organizacijose šie rodikliai buvo aukštesni ir stabilesni.

Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje taip pat buvo susijusi su palankesniais vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo vertinimais, ypač ilgesnį laiką organizacijoje dirbančių darbuotojų grupėse. Tai leidžia manyti, kad ilgalaikis buvimas organizacijoje gali būti susijęs su didesniu identifikavimusi su organizacija ir pozityvesniu jos vertinimu. Tuo tarpu psichologinės saugos atveju nustatytos nevienareikšmės tendencijos rodo, kad šis konstruktas gali būti jautresnis specifiniams organizaciniams procesams ir vadovavimo praktikoms, o ne vien darbo stažo trukmei.

Svarbu pažymėti, kad darbuotojų išlaikymo vertinimai ne visada kito analogiškai kitiems konstruktais – kai kuriais atvejais, pavyzdžiui, pagal amžių ar darbo patirtį, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tai leidžia daryti prielaidą, kad sprendimai likti organizacijoje gali būti labiau susiję su kompleksine veiksnių visuma nei su pavienėmis demografinėmis charakteristikomis.

Apskritai gauti rezultatai patvirtina, kad darbuotojų nuostatos formuojasi daugiausia organizaciniame, o ne individualiame kontekste. Šios įžvalgos sudaro svarbų pagrindą tolesnei tyrimo daliai, kurioje bus analizuojami pagrindiniai conceptualaus modelio ryšiai – vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui, darbuotojų įsitraukimo vaidmuo šiame ryšyje bei psichologinės saugos reikšmė šių sąsajų kontekste.

3.3 Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui

Siekiant empiriškai patikrinti pagrindinius tyrimo modelyje numatytus ryšius, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Pirminės regresinės analizės rezultatai pateikiami 8-oje lentelėje.

8 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo regresinės analizės rezultatai.

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p vertė	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
						apatinis	viršutinis
Konstanta	1.812	0.258		7.010	<0.001	1.255	2.365
Vidinis darbdavio įvaizdis	0.661	0.050	0.587	13.182	<0.001	0.552	0.776
Priklausomas kintamasis – darbuotojų įsitraukimas							

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=173.778$, $p<0.001$), o determinacijos koeficientas ($R^2=0.345$; pakoreguotas $R^2=0.343$) leidžia teigti, jog vidinis darbdavio įvaizdis paaiškina 34,5 % darbuotojų įsitraukimo dispersijos, kas rodo vidutinio stiprumo, tačiau reikšmingą šių kintamųjų ryšį (žr. 3 priedą).

Iš regresijos koeficientų matyti, kad vidinis darbdavio įvaizdis daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($\beta=0.587$, $p<0.001$). Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0.661$, $SE=0.050$) rodo, kad padidėjus vidinio darbdavio įvaizdžio įverčiui vienu vienetu, darbuotojų įsitraukimo įvertis vidutiniškai padidėja 0.661 punkto. Tai leidžia daryti išvadą, kad pozityvus vidinis darbdavio įvaizdis reikšmingai prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pirmoji hipotezė buvo patvirtinta.

H₁: Vidinis darbdavio įvaizdis teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

Atsižvelgiant į pirmosios regresinės analizės rezultatus, patvirtinusius vidinio darbdavio įvaizdžio reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, toliau buvo siekiama įvertinti darbuotojų įsitraukimo reikšmę darbuotojų išlaikymui. Šiam ryšiui nustatyti buvo atlikta paprasta linijinė regresinė analizė, kurios rezultatai pateikiami 9-oje lentelėje.

9 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų išlaikymo regresinės analizės rezultatai.

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p vertė	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
						apatinis	viršutinis
Konstanta	1.181	0.146		8.076	<0.001	0.872	1.501
Darbuotojų įsitraukimas	0.475	0.028	0.685	17.083	<0.001	0.415	0.535
Priklausomas kintamasis – darbuotojų išlaikymas							

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Atlikta regresijos analizė parodė, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=291.839$, $p<0.001$). Aukštas determinacijos koeficientas ($R^2=0.469$; pakoreguotas $R^2=0.468$) rodo, jog darbuotojų įsitraukimas paaiškina beveik pusę darbuotojų išlaikymo dispersijos, kas leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių darbuotojų išlaikymą lemiančių kintamųjų (žr. 3 priedą).

Regresijos koeficientų analizė patvirtino, kad darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų išlaikymui ($\beta=0.685$, $p<0.001$). Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0.475$, $SE=0.028$) rodo, kad padidėjus darbuotojų įsitraukimo įverčiui vienu vienetu, darbuotojų išlaikymo įvertis vidutiniškai padidėja 0.475 punkto. Šie rezultatai leidžia teigti, jog didėjant darbuotojų įsitraukimui, didėja ir jų pasilikimo organizacijoje tikimybė.

Atitinkamai buvo patvirtinta ir antroji hipotezė.

H₂: Darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą.

Trečiuoju analizės etapu buvo siekiama nustatyti, ar vidinis darbdavio įvaizdis daro tiesioginį poveikį darbuotojų išlaikymui, nepriklausomai nuo darbuotojų įsitraukimo. Šios analizės duomenis vaizduoja 10-a lentelė.

10 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo regresinės analizės rezultatai.

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p vertė	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
						apatinis	viršutinis
Konstanta	1.607	0.190		8.452	<0.001	1.231	2.026

10 lentelės tęsinys

	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p vertė	Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai	
						apatinis	viršutinis
Vidinis darbdavio įvaizdis	0.399	0.037	0.512	10.823	<0.001	0.319	0.475
Priklausomas kintamasis – darbuotojų išlaikymas							

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Regresijos analizė parodė, kad sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=117.127$, $p<0.001$). Determinacijos koeficientas ($R^2=0.262$; pakoreguotas $R^2=0.260$) rodo, kad vidinis darbdavio įvaizdis paaiškina 26,2 % darbuotojų išlaikymo dispersijos (žr. 3 priedą). Tai patvirtina, kad darbuotojų suvokiamas darbdavio įvaizdis turi savarankišką ir reikšmingą vaidmenį formuojant jų sprendimą likti organizacijoje.

Regresijos koeficientų analizė atskleidė statistiškai reikšmingą teigiamą vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui ($\beta=0.512$, $p<0.001$). Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0.399$, $SE=0.037$) rodo, kad padidėjus vidinio darbdavio įvaizdžio įverčiui vienu vienetu, darbuotojų išlaikymo įvertis vidutiniškai padidėja 0.399 punkto t.y. darbuotojai yra labiau linkę likti organizacijoje tuomet, kai jos vidinis įvaizdis atitinka jų lūkesčius ir vertybines nuostatas.

Atsižvelgiant į tai, ketvirtoji hipotezė buvo patvirtinta.

H₄: Vidinis darbdavio įvaizdis turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų išlaikymui, nepriklausomai nuo mediacijos.

Apibendrinant atliktų regresinių analizių rezultatus, nustatyta, kad vidinis darbdavio įvaizdis siejamas tiek su darbuotojų įsitraukimu, tiek su darbuotojų išlaikymu. Taip pat patvirtinta, jog darbuotojų suvokiamas darbdavio įvaizdis ne tik tiesiogiai veikia jų sprendimą likti organizacijoje, bet ir reikšmingai prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo.

Darbuotojų įsitraukimas šiame tyrime išryškėja kaip ypač svarbus darbuotojų išlaikymo prediktorius, atspindintis darbuotojų emocinį ir kognityvinį ryšį su organizacija. Tuo pačiu nustatytas tiesioginis darbdavio įvaizdžio poveikis rodo, kad darbuotojų pasilikimą organizacijoje formuoja ne vien kasdienė darbo patirtis, bet ir platesnis organizacinis kontekstas bei vertybinis suderinamumas.

Atsižvelgiant į tai, toliau tyrime siekiama įvertinti darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį bei nustatyti, ar psichologinė sauga keičia vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo ryšio stiprumą.

3.4 Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologinei saugai

Siekiant įvertinti vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui ir patikrinti darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį šiame ryšyje, taip pat nustatyti psichologinės saugos moderuojantį poveikį, buvo taikytas moderuotos mediacijos analizės metodas. Analizė atlikta naudojant statistinės analizės programą SPSS ir Andrew F. Hayes sukurtą PROCESS makrokomandos (versija 5.0) 7-ąjį modelį, kuris leidžia įvertinti, ar mediacijos efektas kinta priklausomai nuo moderatoriaus lygio.

Moderuotos mediacijos modelis buvo pasirinktas siekiant vienu metu įvertinti vidinio darbdavio įvaizdžio netiesioginį poveikį darbuotojų išlaikymui per darbuotojų įsitraukimą, taip pat nustatyti, ar psichologinė sauga moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo. Ši analizė leidžia atskleisti ne tik ryšių egzistavimą, bet ir įvertinti, ar mediacijos efektas kinta priklausomai nuo psichologinės saugos lygio.

Pirmiausia buvo vertinamas psichologinės saugos moderuojantis poveikis ryšiui tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad taikomas modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=63.6513$; $p<0.001$) ir paaiškina 36,8% darbuotojų įsitraukimo dispersijos ($R^2=0.3680$) (žr. 3 priedą). Tai rodo, kad į modelį įtraukti kintamieji reikšmingai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo paaiškinimo. Išsamūs šios analizės rezultatai pateikiami 11-oje lentelėje.

11 lentelė

Psichologinės saugos moderuojančio poveikio analizės rezultatai.

Kintamasis	B	SE	t	p vertė	LLCI	ULCI
Vidinis darbdavio įvaizdis (X)	1.4998	0.2580	5.8122	0.0000	0.9922	2.0075
Psichologinė sauga (W)	0.8883	0.2608	3.4057	0.0007	0.3752	1.4014
$X \times W$	-0.1658	0.0482	-3.4356	0.0007	-0.2607	-0.0708

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Kaip matyti lentelėje, vidinis darbdavio įvaizdis daro stiprų teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($B=1.4998$, $p<0.001$). Tai reiškia, jog gerėjant vidiniam darbdavio įvaizdžiui, didėja ir darbuotojų įsitraukimas į darbą. Kitaip tariant, darbuotojai, kurie organizaciją vertina kaip patikimą, palaikančią ir vertybiškai nuoseklia, yra labiau linkę įsitraukti į savo darbinės veiklas. Be to, psichologinė sauga turi reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui ($B=0.8883$, $p<0.001$), patvirtinant, kad saugi darbo aplinka, kurioje darbuotojai gali laisvai reikšti nuomonę ir klysti nebijodami neigiamų pasekmių, skatina jų aktyvų įsitraukimą.

Svarbią interpretacinę reikšmę turi nustatytas statistiškai reikšmingas ir neigiamas sąveikos efektas tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir psichologinės saugos ($B=-0.1658$, $p<0.001$). Tai reiškia, kad didėjant psichologinei saugai, vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo ryšys silpnėja.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, trečioji hipotezė pasitvirtino.

H₃: Psichologinė sauga moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo.

Siekiant aiškiau suprasti šią sąveiką, buvo įvertinti sąlyginiai vidinio darbdavio įvaizdžio poveikiai darbuotojų įsitraukimui esant skirtingiems psichologinės saugos lygiams, kas parodoma 12-oje lentelėje.

12 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui analizės rezultatai pagal psichologinės saugos lygį.

Psichologinės saugos vertės	B	SE	t	p vertė	LLCI	ULCI
4.7133	0.7186	0.0709	10.1340	0.0000	0.5791	0.8580
5.5000	0.5882	0.0695	8.4678	0.0000	0.4515	0.7248
6.3333	0.4500	0.0880	5.1114	0.0000	0.2768	0.6232

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Analizė parodė, kad esant žemam psichologinės saugos lygiui, vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui yra stipriausias ($B=0.7186$). Šis poveikis nuosekliai mažėja didėjant psichologinei saugai – vidutiniame lygyje ($B=0.5882$) ir aukštame lygyje ($B=0.4500$), tačiau visais atvejais išlieka statistiškai reikšmingas ($p<0.001$).

Šie rezultatai leidžia teigti, kad aplinkose, kuriose darbuotojai jaučia mažesnę saugumą, vidinis darbdavio įvaizdis tampa ypač svarbiu orientyru, padedančiu darbuotojams įsitraukti. Tuo

tarpu organizacijose, kuriose psichologinė sauga yra aukšta, darbuotojų įsitraukimas mažiau priklauso nuo darbdavio įvaizdžio vertinimų, nes pati darbo aplinka jau sudaro palankias sąlygas aktyviam dalyvavimui.

Toliau buvo analizuojama, kaip darbuotojų įsitraukimas ir vidinis darbdavio įvaizdis siejasi su darbuotojų išlaikymu. Gauti rezultatai parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=156.5424$; $p<0.001$) ir paaiškina 48,8% darbuotojų išlaikymo dispersijos ($R^2=0.4876$) (žr. 3 priedą). Tai leidžia teigti, kad pasirinkti kintamieji gerai atspindi darbuotojų išlaikymo veiksnius šiame tyrime. Šio ryšio analizės rezultatai pateikiami 13-oje lentelėje.

13 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo ir vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų išlaikymui analizės rezultatai.

Kintamasis	B	SE	t	p vertė	LLCI	ULCI
Vidinis darbdavio įvaizdis (X)	0.1304	0.0381	3.4270	0.0007	0.0556	0.2053
Darbuotojų įsitraukimas (M)	0.4069	0.0338	12.0369	0.0000	0.3404	0.4733

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingai siejasi su darbuotojų išlaikymu ($B=0.4069$, $p<0.001$). Tai reiškia, jog labiau įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę likti organizacijoje ilgesnį laiką. Be to, nustatyta, kad vidinis darbdavio įvaizdis išlieka statistiškai reikšmingas ir tiesioginiame ryšyje su darbuotojų išlaikymu ($B=0.1304$, $p<0.001$), net ir į modelį įtraukus darbuotojų įsitraukimą. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas atlieka dalinio mediatoriaus vaidmenį, o vidinis darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų išlaikymą tiek netiesiogiai, tiek tiesiogiai.

Vertinant netiesioginius ryšius, nustatyta, kad vidinio darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų išlaikymui per darbuotojų įsitraukimą yra statistiškai reikšmingas visais psichologinės saugos lygiais, kas pateikiama 14-oje lentelėje.

14 lentelė

Vidinio darbdavio įvaizdžio netiesioginio poveikio darbuotojų išlaikymui analizės rezultatai.

Psichologinės saugos vertės	B	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4.7133	0.2923	0.0506	0.2047	0.4044
5.5000	0.2393	0.0434	0.1624	0.3323
6.3333	0.1831	0.0455	0.0982	0.2764

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais.

Tačiau kartu pastebėta aiški tendencija – didėjant psichologinei saugai, šio netiesioginio ryšio stiprumas mažėja. Šią tendenciją patvirtina ir statistiškai reikšmingas moderuotos mediacijos indeksas (indeksas = -0.0674; 95 % PI [-0.1230; -0.0224]).

Apibendrinant galima teigti, kad vidinis darbdavio įvaizdis siejasi su darbuotojų išlaikymu tiek tiesiogiai, tiek per darbuotojų įsitraukimą, tačiau šių ryšių stiprumas priklauso nuo psichologinės saugos lygio organizacijoje. Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų patiriama saugi darbo aplinka keičia tai, kiek reikšmingas tampa darbdavio įvaizdis darbuotojų sprendimams įsitraukti ir likti organizacijoje. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, tikslinga apibendrinti viso tyrimo metu gautas įžvalgas ir sistemiškai įvertinti jų reikšmę darbo tikslo ir iškeltų hipotezių kontekste.

3.5 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, buvo įvertinti ryšiai tarp vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo. Gauti rezultatai atskleidė, kad vidinis darbdavio įvaizdis yra reikšmingai susijęs tiek su darbuotojų įsitraukimu, tiek su jų sprendimu likti organizacijoje.

Tyrimas atskleidė, kad palankiau suvokiamas vidinis darbdavio įvaizdis siejasi su aukštesniu darbuotojų įsitraukimo lygiu, o didesnis įsitraukimas – su didesniu darbuotojų išlaikymu. Taip pat nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas paaiškina dalį vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų išlaikymui, tačiau šis ryšys neišnyksta ir įvertinus įsitraukimą. Tai rodo, kad vidinis darbdavio įvaizdis darbuotojų sprendimams pasilikti organizacijoje yra svarbus tiek per darbuotojų patiriamą įsitraukimą, tiek nepriklausomai nuo jo.

Be to, nustatyta, kad psichologinė sauga keičia vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo ryšio stiprumą. Esant žemesniam psichologinės saugos lygiui, vidinio darbdavio įvaizdžio reikšmė darbuotojų įsitraukimui yra didesnė, o didėjant psichologinei saugai šis ryšys silpnėja. Tai leidžia teigti, kad psichologinė sauga sudaro kontekstą, kuriame vidinio darbdavio įvaizdžio svarba darbuotojų elgsenai kinta.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, tyrime keltų hipotezių patikrinimo rezultatai apibendrinti 15-oje lentelėje.

15 lentelė

Tyrimo hipotezių rezultatai.

Hipotezė		Rezultatas
H₁	Vidinis darbdavio įvaizdis teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.	Patvirtinta
H₂	Darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą.	Patvirtinta
H₃	Psichologinė sauga moderuoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo.	Patvirtinta
H₄	Vidinis darbdavio įvaizdis turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų išlaikymui, nepriklausomai nuo mediacijos.	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti lentelėje, visos hipotezės buvo patvirtintos, o tai leidžia teigti, kad sudarytas tyrimo modelis yra empiriškai pagrįstas ir tinkamai atspindi nagrinėjamų kintamųjų tarpusavio sąsajas.

4. DISKUSIJA

Šio tyrimo rezultatai leidžia išsamiau pažvelgti į vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo tarpusavio ryšius bei jų veikimo sąlygas. Nors ankstesni tyrimai nuosekliai rodo, kad teigiamas darbdavio įvaizdis siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir jų noru likti organizacijoje, šiame darbe gauti rezultatai leidžia kelti klausimą, kokiomis sąlygomis šie ryšiai tampa stipresni arba, priešingai, silpnėja.

Tyrime nustatyta, kad vidinis darbdavio įvaizdis yra reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu, o šis – su darbuotojų išlaikymu. Tokia seka iš esmės atitinka naujausių tyrimų kryptį, kur darbdavio įvaizdis vertinamas ne tik kaip komunikacinė ar reputacinė priemonė, bet kaip darbuotojų kasdienės patirties atspindys. Pavyzdžiui, Alonderienės ir Urbelės (2024) tyrimas Lietuvos kontekste taip pat parodė, kad vidinis darbdavio įvaizdis siejasi tiek su įsitraukimu, tiek su išlaikymu, tačiau jų darbe nebuvo analizuojama, kokiomis sąlygomis šie ryšiai gali kisti. Šio darbo rezultatai papildė šią spragą, atskleisdami, kad psichologinės saugos lygis organizacijoje lemia, kaip stipriai vidinis darbdavio įvaizdis siejasi su darbuotojų įsitraukimu.

Ypač svarbi dalis – psichologinės saugos vaidmuo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didėjant psichologinei saugai, vidinio darbdavio įvaizdžio ryšys su darbuotojų įsitraukimu silpnėja, nors išlieka statistiškai reikšmingas. Tai leidžia kelti klausimą, ar pozityvios organizacinės sąlygos visais atvejais sustiprina kitų organizacinių veiksnių reikšmę darbuotojų elgsenoje. Edmondson ir Bransby (2023) apžvalgoje pabrėžiama, kad psichologinė sauga nėra vien papildoma aplinkybė, didinanti kitų darbo aplinkos aspektų svarbą, bet gali veikti kaip savarankiška patirtis, keičianti darbuotojų jautrumą organizacijos siunčiamiems signalams. Kitaip tariant, kai darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę, klysti ir būti savimi, jų įsitraukimas gali būti labiau grindžiamas tiesiogine darbo patirtimi, o ne bendrais darbdavio įvaizdžio vertinimais.

Kitas svarbus aspektas – tai, kad vidinis darbdavio įvaizdis išlaikymą veikė ne tik per darbuotojų įsitraukimą, bet ir tiesiogiai. Tai kelia klausimą, kokios papildomos darbuotojų patirtys ar nuostatos gali slypėti šiame tiesioginiame ryšyje? De la Rosa-Navarro ir kt. (2020) rodo, kad darbuotojai reaguoja ne tik į pavienės žmogiškųjų išteklių praktikas, bet į bendrą organizacijos siunčiamų signalų nuoseklumą. Todėl tikėtina, kad vidinis darbdavio įvaizdis tiesiogiai siejasi su darbuotojų pasitikėjimu organizacija, tapatinimusi su ja ar suvokimu, kad organizacija yra tinkama vieta likti, net jei jų įsitraukimo lygis nėra maksimalus.

Šie rezultatai atveria keletą aiškių tolimesnių tyrimų krypčių. Pirma, būtų prasminga išskaidyti vidinį darbdavio įvaizdį į atskiras dimensijas – pavyzdžiui, suvokiamą

organizacijos rūpestį darbuotoju, tobulėjimo galimybes, vertybinį nuoseklumą, vadovavimo kokybę ar komunikacijos skaidrumą – ir patikrinti, kurios iš jų labiausiai siejasi su įsitraukimu ir išlaikymu skirtingomis psichologinės saugos sąlygomis. Tokį poreikį taip pat pabrėžia vidinio darbdavio įvaizdžio tyrimų apžvalgos (Reis ir kt., 2021).

Antra, būtų tikslinga plėsti mediuojančių kintamųjų spektrą. Remiantis darbuotojų išlaikymo tyrimų apžvalgomis, verta tirti tokius darbuotojų santykio su organizacija aspektus kaip pasitikėjimas organizacija, tapatinimasis su organizacija ar darbuotojų ryšių su organizacija stiprumas (Sang, 2025). Tai leistų geriau paaiškinti, kodėl dalis vidinio darbdavio įvaizdžio poveikio išlaikymui išlieka tiesioginė.

Trečia, tyrime išryškėję organizacinio konteksto skirtumai (pvz., sektoriaus ar organizacijos dydžio) leidžia kelti klausimą, ar tas pats modelis vienodai veikia skirtingose organizacinėse aplinkose. Ateities tyrimuose būtų prasminga atskirai analizuoti viešąjį ir privatų sektorius, IT ir tradicines pramonės šakas ar mikro ir dideles organizacijas. Tai ypač aktualu Lietuvos kontekste, kuriame tokie palyginimai dar nėra plačiai išplėtoti.

Remiantis šiomis įžvalgomis, kitame skyriuje pateikiamos apibendrintos tyrimo išvados.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad vidinis darbdavio įvaizdis yra reikšmingas organizacinis reiškinys, susijęs su darbuotojų emociniu ryšiu su organizacija, jų įsitraukimu ir sprendimais likti organizacijoje. Šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia, kad darbuotojų elgseną vis labiau lemia ne tik materialinės sąlygos, bet ir organizacijos vertybinė laikysena bei kasdienė darbo patirtis.

2. Darbuotojų įsitraukimas literatūroje nuosekliai aprašomas kaip svarbi sąsaja tarp organizacinių praktikų ir darbuotojų elgsenos rezultatų, įskaitant darbuotojų išlaikymą. Įsitraukimas siejamas su didesniu lojalumu organizacijai ir mažesniais ketinimais ją palikti.

3. Psichologinė sauga naujausiuose tyrimuose išryškėja kaip kontekstinė sąlyga, keičianti organizacinių signalų poveikį darbuotojams. Literatūra leidžia daryti prielaidą, kad psichologinė sauga ne visada veikia tiesiogiai, bet gali keisti kitų organizacinių reiškinų svarbą darbuotojų elgsenai.

4. Empirinis tyrimas parodė, kad vidinis darbdavio įvaizdis statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir darbuotojų išlaikymu. Tai patvirtina, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos patrauklumą ir vertybinį nuoseklumą yra svarbus jų sprendimams likti organizacijoje.

5. Nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas dalinai paaiškina ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų išlaikymo. Tai reiškia, kad vidinis darbdavio įvaizdis veikia darbuotojų išlaikymą tiek per darbuotojų įsitraukimą, tiek tiesiogiai.

6. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinė sauga moderoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo – esant žemesniam psichologinės saugos lygiui šis ryšys yra stipresnis, o didėjant psichologinei saugai – silpnėja. Tai patvirtina psichologinės saugos vaidmenį kaip kontekstinį veiksnį.

7. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad psichologinė sauga organizacijoje gali sumažinti darbuotojų priklausomybę nuo darbdavio įvaizdžio kaip pagrindinio orientyro, nes saugioje aplinkoje darbuotojų įsitraukimą labiau palaiko kasdienė darbo patirtis ir tarpusavio santykiai.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijoms rekomenduojama kryptingai formuoti vidinį darbdavio įvaizdį ne tik per komunikaciją, bet ir per realias darbuotojų patirtis – vadovavimo praktiką, sprendimų priėmimo skaidrumą ir darbuotojų įtraukimą į organizacinius procesus.

2. Siekiant didinti darbuotojų išlaikymą, tikslinga investuoti į darbuotojų įsitraukimo stiprinimą, ypač akcentuojant darbo prasmingumą, grįžtamąjį ryšį ir darbuotojų indėlio pripažinimą.

3. Organizacijoms svarbu kryptingai kurti psichologiškai saugią darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų laisvai reikšti nuomonę ir dalyvauti organizacijos gyvenime. Tai gali sumažinti darbuotojų priklausomybę nuo išorinių organizacijos signalų ir didinti ilgalaikį pasitikėjimą organizacija.

4. Tyrimas buvo atliktas taikant patogiają imtį, todėl gauti rezultatai negali būti apibendrinami visai Lietuvos darbuotojų populiacijai. Ateities tyrimuose būtų tikslinga naudoti didesnes ir įvairesnes imtis.

5. Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama detaliau nagrinėti vidinio darbdavio įvaizdžio atskiras dimensijas, tokias kaip suvokiamas organizacijos rūpestis darbuotoju, tobulėjimo galimybės, vertybinis nuoseklumas, vadovavimo kokybė ar komunikacijos skaidrumas, siekiant įvertinti jų skirtingą reikšmę darbuotojų įsitraukimui ir išlaikymui.

6. Taip pat būtų naudinga tirti papildomus medijuojančius kintamuosius, pavyzdžiui, pasitikėjimą organizacija, tapatinimąsi su organizacija ar darbuotojų ryšių su organizacija stiprumą bei analizuoti šių ryšių pasireiškimą skirtinguose sektoriuose ar kultūriniuose kontekstuose.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 23(1), 67–85. DOI 10.1108/CDI-04-2017-0064
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. DOI: 10.5465/AMP.2010.51827775
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Alonderienė, R., & Urbelė, L. (2024). The Impact of Internal Employer Branding on Employee Engagement and Retention. *Management of Organizations: Systematic Research* 91(1), 1-22. DOI: 10.2478/mosr-2024-0001
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. DOI: 10.2307/258189
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 42(1), 193–220. DOI: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. DOI: 10.1002/job.179
- Bahadurzada, H., Kerrissey, M., & Edmondson, A. C. (2024a). Speaking Up and Taking Action: Psychological Safety and Joint Problem-Solving Orientation in Safety Improvement. *Healthcare*, 12(8), 812. DOI: 10.3390/healthcare12080812
- Bahadurzada, H., Kerrissey, M., & Edmondson, A. C. (2024b). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*, 69, 1607332. DOI: 10.3389/ijph.2024.1607332

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. DOI: 10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleve Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. DOI: 10.1016/j.emj.2022.04.004
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. New York: Prentice Hall.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. DOI: 10.1006/obhd.1996.0081
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. DOI: 10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192. DOI: 10.1080/15416518.2016.1244640
- Chhabra, N.L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. DOI: 10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702–720. DOI: 10.1108/IJOA-02-2023-3638
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. DOI: 10.1177/0149206305279602

- de la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & López-Cabrales, Á. (2020). Disentangling the strength of the HRM system: Effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 281–299. DOI: 10.1108/ER-12-2018-0322
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. DOI: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. DOI: 10.1037/a0014891
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1-2), 5-23. DOI: 10.1108/00483481011012809
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. DOI: 10.1111/peps.12183
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2-4), 48-68. DOI: 10.1108/EUM00000000005437
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36, 414-427. DOI: 10.2307/256530
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. DOI: 10.1177/000765030003900302
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. DOI: 10.1177/014920630002600305
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268

- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244–263. DOI: 10.1108/PR-02-2019-0058
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. DOI: 10.1108/IJOA-01-2022-3129
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.2307/256287
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. DOI: 10.1177/001872679204500402
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. DOI: 10.1007/s12186-009-9024-7
- Knezović, E., & Jamak, L. (2023). Internal branding as a strategy of increasing employee retention: The role of brand identification and brand orientation. *Journal of East European Management Studies*, 28(4), 583–605. DOI: 10.5771/0949-6181-2023-4-583
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485. DOI: 10.1037/a0021452
- Krušković, T., Ilić, B., & Anđelić, S. (2023). ATTRACTING AND RETAINING EMPLOYEES AS A RESULT OF EFFECTIVE EMPLOYER BRAND MANAGEMENT. *International Journal for Quality Research*, 17(4), 1195–1206. DOI: 10.24874/IJQR17.04-14
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.011
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. DOI: 10.1177/00332941211051988
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological

- Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150. DOI: 10.3390/ijerph17041150
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. DOI: 10.1002/job.695
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236–1244. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001
- Pološki Vokić N., Tkalac Verčič A. & Sinčić Ćorić D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. DOI: 10.1108/BJM-02-2022-0070
- Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In: *Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco*, 309-327.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. DOI: 10.3390/su131910698
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431. DOI: 10.1111/puar.12338
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT IN JOB CHOICE: A DIFFERENT WAY OF LOOKING. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, P. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196–1221
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. DOI: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835

- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A.-H. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103414. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103414
- Sang, W. (2025). Employee Retention Dynamics: A Systematic Review Mapping the Knowledge Evolution of Embeddedness Theory in Human Resource Management (1995–2025). *Administrative Sciences*, 15(12), 499. DOI: 10.3390/admsci15120499
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.754556
- Selander, K., Korkiakangas, E., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Kangas, H., Nevanperä, N., & Laitinen, J. (2023). Engaging Leadership and Psychological Safety as Moderators of the Relationship between Strain and Work Recovery: A Cross-Sectional Study of HSS Employees. *Healthcare*, 11(7), 1045. DOI: 10.3390/healthcare11071045
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. DOI: 10.1177/1548051813494240
- Soane, E.C. (2014). Leadership and Employee Engagement. In C. Truss et al. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15-35.
- Špoljarić, A., & Verčič, A. T. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. DOI: 10.1108/JCOM-01-2021-0011
- Tan, K. L., & Waheed, A. (2021). Employer branding and employee engagement: A mediation model using PLS-SEM. *Management Science Letters*, 11(1), 313–322. DOI: 10.5267/j.msl.2020.8.016
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S. DOI: 10.1177/0972150916631214
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2021). Employer branding research: A bibliometric review. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), DOI: 10.1016/j.iedeen.2020.100137

- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H. & Welp, I.M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. DOI: 10.1002/hrm.21980
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. DOI: 10.5465/257057
- Verčič, A. T. (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
- Wrzesniewski, A., Mccauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. In *JOURNAL OF RESEARCH IN PERSONALITY* (Vol. 31). DOI: 10.1006/jrpe.1997.2162

**VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMU
MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT
PSICHOLOGINEI SAUGAI**

JULIANA LEONTJEVAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – prof. dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

65 puslapiai, 15 lentelių, 1 paveikslas, 77 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – nustatyti vidinio darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų išlaikymui, atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimą ir įvertinant psichologinės saugos poveikį šiam ryšiui.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Literatūros analizėje nagrinėjamos vidinio darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo, psichologinės saugos ir darbuotojų išlaikymo sąvokos, jų tarpusavio sąsajos, teoriniai modeliai ir empiriniai tyrimai. Remiantis analize suformuotas konceptualus tyrimo modelis ir iškeltos hipotezės.

Atliktas kiekybinis tyrimas, sudarytas iš 4 konstrukty. Duomenys rinkti struktūrizuota internetine anketa, tyrime dalyvavo 332 respondentai. Duomenų analizė atlikta SPSS programa. Hipotezėms tikrinti naudota regresinė analizė, mediacijos ir moderacijos analizė, pasitelkiant A. Hayes SPSS PROCESS makro įskiepi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vidinis darbdavio įvaizdis yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir išlaikymu. Nustatyta dalinė darbuotojų įsitraukimo mediacija šiame ryšyje, o psichologinė sauga moduoja ryšį tarp vidinio darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo – esant žemesniam psichologinės saugos lygiui šis ryšys yra stipresnis, o didėjant psichologinei saugai – silpnėja.

Išvadose atskleidžiama, kad psichologinė sauga veikia kaip kontekstinis veiksnys, keičiantis vidinio darbdavio įvaizdžio reikšmę darbuotojų įsitraukimui. Psichologiškai saugioje darbo aplinkoje darbuotojų įsitraukimą labiau palaiko kasdienė darbo patirtis ir tarpusavio santykiai nei vien darbdavio įvaizdis.

Atliktas darbas gali būti naudojamas tolimesniems mokslo tyrimams plėtoti ir kaip rekomendacinio pobūdžio medžiaga organizacijoms, siekiančioms stiprinti vidinį darbdavio įvaizdį, darbuotojų įsitraukimą ir išlaikymą, kuriant psichologiškai saugią darbo aplinką.

THE IMPACT OF INTERNAL EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE RETENTION MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MODERATED BY PSYCHOLOGICAL SAFETY

JULIANA LEONTJEVAITĖ

Master thesis

Human Resource Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

65 pages, 15 tables, 1 figure, 77 references.

The main aim of this master's thesis is to examine the impact of internal employer branding on employee retention, considering the mediating role of employee engagement and evaluating the effect of psychological safety on this relationship.

The thesis consists of three main parts: analysis of scientific literature, the research and its results, and conclusions and recommendations.

The literature analysis examines the concepts of internal employer branding, employee engagement, psychological safety, and employee retention, as well as their interrelationships and theoretical models. Based on the analysis, a conceptual research model was developed and research hypotheses were formulated.

A quantitative study consisting of 4 constructs was conducted. Data were collected using a structured online questionnaire, with 332 respondents participating in the study. Data analysis was performed using SPSS software. Regression, mediation, and moderation analyses were applied using the A. Hayes SPSS PROCESS macro.

The results showed that internal employer branding is statistically significantly related to employee engagement and employee retention. Partial mediation of employee engagement was identified in this relationship, while psychological safety moderates the relationship between internal employer branding and employee engagement – the relationship is stronger at lower levels of psychological safety and weakens as psychological safety increases.

The conclusions indicate that psychological safety acts as a contextual factor that alters the role of internal employer branding in employee engagement. In a psychologically safe work environment, employee engagement is more strongly supported by daily work experience and interpersonal relationships than by employer branding alone.

The conducted research may be used for further academic research and as recommendation-based material for organizations seeking to strengthen internal employer branding, employee engagement, and employee retention by creating a psychologically safe work environment.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

Gerbiama(-s) respondente,

esu Juliana Leontjevaitė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studijų studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą, kuriame siekiu išanalizuoti darbuotojų patirtis, susijusias su vidiniu darbdavio įvaizdžiu, psichologine sauga, išitraukimu į darbą ir ilgalaikiu pasilikimu organizacijoje.

Tyrimo tikslas – geriau suprasti, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo aplinkoje ir kokie veiksniai daro įtaką jų sprendimui likti organizacijoje.

Anketa yra visiškai anoniminė – surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais ir pateikiami apibendrinta forma.

Klausimyno pildymas truks nuo 5 iki 10 minučių.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus!

Atsakykite į keletą klausimų apie save ir organizaciją.

1. Ar šiuo metu dirbate įmonėje pagal darbo sutartį?

Taip/Ne

2. Ar dirbate pilnu etatu?

Taip/Ne

3. Kiek metų dirbate savo dabartinėje organizacijoje?

Mažiau nei 1 metai

1–3 metai

4–6 metai

7–10 metų

Daugiau nei 10 metų

4. Ar einate vadovaujančias pareigas organizacijoje?

Taip/Ne

5. Kokio dydžio yra Jūsų organizacija?

Micro (iki 10 darbuotojų)

Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)

Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)

Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

6. Kurioje srityje veikia Jūsų organizacija?

Paslaugų / Pramonės / Viešasis administravimas / Gamyba / Prekyba / Švietimas / Sveikatos apsauga / Finansai / IT paslaugos / Kita (įrašykite): _____

Į toliau pateiktus teiginius atsakykite įvertindami juos pagal septynbalę Likerto skalę, kur: 1 (labai mažai), 2 (mažai), 3 (šiek tiek), 4 (vidutiniškai), 5 (pakankamai), 6 (didele dalimi), 7 (labai didele dalimi).

7. Kiek šie teiginiai atspindi Jūsų organizaciją kaip darbdavį, žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos?

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7
Darbdavys kuria malonią darbo aplinką.							
Darbdavys skatina džiugią darbo atmosferą.							
Darbuotojai palaiko gerus santykius su savo vadovais.							
Darbuotojai gerai sutaria su kolegomis.							
Kolegos yra palaikantys ir motyvuojantys.							
Darbuotojai sulaukia vadovybės pripažinimo ir įvertinimo.							
Darbas šioje organizacijoje tampa atspirtimi tolimesnei karjerai.							
Darbas šioje organizacijoje leidžia geriau vertinti save.							
Darbas šioje organizacijoje didina pasitikėjimą savimi.							
Organizacija sudaro galimybes įgyti patirties, naudingos karjeros augimui.							
Darbdavys siūlo bazinį atlyginimą, viršijantį vidutinį rinkos lygį.							
Darbdavys siūlo patrauklų bendrą atlygio paketą.							
Darbdavys užtikrina aukštą darbo saugumo lygį.							
Darbdavys suteikia geras karjeros (paaukštinimo) galimybes.							
Darbdavys sudaro sąlygas įgyti praktinės patirties tarp įvairių organizacijos padalinių.							
Darbdavys taiko inovatyvią ir naujovišką darbo praktiką.							
Darbdavys kuria aukštos kokybės produktus ir paslaugas.							
Darbdavys kuria inovatyvius produktus ir paslaugas.							
Darbdavys siūlo įkvepiančią darbo aplinką.							
Darbdavys vertina darbuotojų kūrybiškumą ir jį aktyviai panaudoja.							
Darbdavys sudaro galimybes pritaikyti universitete ar kolegijoje įgytas žinias.							
Darbdavys suteikia galimybę perduoti kitiems savo įgytas žinias.							

Darbdavys skatina priėmimo jausmą ir priklausymo bendruomenei pojūtį.							
Darbdavys remia humanitarines iniciatyvas ir prisideda prie visuomenės gerovės.							
Darbdavys orientuojasi į klientą ir siekia atliepti jo poreikius.							

Į toliau pateiktus teiginius atsakykite įvertindami juos pagal septynbalę Likerto skalę, kur:
1 (visiškai netikslu), 2 (gana netikslu), 3 (šiek tiek netikslu), 4 (nei tikslu, nei netikslu), 5 (šiek tiek tikslu), 6 (gana tikslu), 7 (labai tikslu).

8. Ar savo komandoje jaučiatės laisvai ir saugiai?

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7
Jei padarai klaidą, šioje komandoje tai dažnai būna panaudota prieš tave.							
Komandos nariai gali atvirai išsakyti problemas ir aptarti sudėtingus klausimus.							
Šios komandos nariai kartais atstumia kitus dėl jų išskirtinumo.							
Šioje komandoje rizikingi veiksmai yra toleruojami ir nesukelia neigiamų padarinių.							
Yra sunku prašyti pagalbos kitų šios komandos narių.							
Nė vienas šios komandos narys sąmoningai nesielgtų taip, kad pakenktų mano pastangoms.							
Dirbdamas (-a) šioje komandoje jaučiu, kad mano gebėjimai ir talentai yra vertinami bei prasmingai panaudojami.							

Į toliau pateiktus teiginius atsakykite įvertindami juos pagal septynbalę Likerto skalę, kur:
1 (niekada), 2 (labai retai), 3 (retai), 4 (kartais), 5 (dažnai), 6 (labai dažnai), 7 (visada).

9. Kaip kasdien jaučiatės atlikdami savo darbą?

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7
Darbe jaučiuosi trykštantis (-i) energija.							
Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).							
Atlieku savo darbą su dideliu užsidegimu.							
Mano darbas mane įkvepia.							
Ryte pabudęs (-usi) jaučiu norą eiti į darbą.							
Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai.							
Didžiuojuosi savo atliekamu darbu.							
Esu visiškai įsitraukęs (-usi) į savo darbą.							

Dirbdamas (-a) taip įsijaučiu, kad pametu laiko nuovoką.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Į toliau pateiktus teiginius atsakykite įvertindami juos pagal penkiabalę Likerto skalę, kur: 1 (visiškai nesutinku), 2 (nesutinku), 3 (nei sutinku, nei nesutinku), 4 (sutinku), 5 (visiškai sutinku).

10. Ar matote save ilgalaikėje perspektyvoje šioje organizacijoje?

Teiginiai	1	2	3	4	5
Planuoju per artimiausius trejus metus pradėti dirbti kitoje įmonėje.					
Darbas šioje įmonėje man teikia pasitenkinimą.					
Jei norėčiau imtis kito darbo ar pareigų, pirmiausia ieškočiau galimybių šioje įmonėje.					
Aš matau savo ateitį šioje įmonėje.					
Man nesvarbu, ar dirbu šioje įmonėje, ar kitoje, svarbiausia, kad turėčiau darbą.					
Jei sprendimas priklausytų tik nuo manęs, tikrai dirbčiau šioje įmonėje dar penkerius metus.					
Jei galėčiau pradėti iš naujo, rinkčiausi darbą kitoje įmonėje.					
Jei gaučiau patrauklų darbo pasiūlymą iš kitos įmonės, priimčiau jį.					
Darbas, kurį atlieku, man yra labai svarbus.					
Man patinka dirbti šioje įmonėje.					
Anksčiau jau esu domėjęsis (-usi) darbu kitoje įmonėje.					

11. Īrašykite Jūsū amžiu.

12. Jūsu lytis.

Moteris

Vyras

Nenoriu nurodyti

13. Jūsu išķilavinimas.

Vidurinis

Profesinis

Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)

Aukštasis universitetinis (bakalauros)

Magistras ar aukštesnis

Employer Attractiveness (EmpAt) scale

Socialinė vertė	Darbdavys kuria malonią darbo aplinką.
	Darbdavys skatina džiugią darbo atmosferą.
	Darbuotojai palaiko gerus santykius su savo vadovais.
	Darbuotojai gerai sutaria su kolegomis.
	Kolegos yra palaikantys ir motyvuojantys.
Vystymosi vertė	Darbuotojai sulaukia vadovybės pripažinimo ir įvertinimo.
	Darbas šioje organizacijoje tampa atspirtimi tolimesnei karjerai.
	Darbas šioje organizacijoje leidžia geriau vertinti save.
	Darbas šioje organizacijoje didina pasitikėjimą savimi.
	Organizacija sudaro galimybes įgyti patirties, naudingos karjeros augimui.
Ekonominė vertė	Darbdavys siūlo bazinį atlyginimą, viršijantį vidutinį rinkos lygį.
	Darbdavys siūlo patrauklų bendrą atlygio paketą.
	Darbdavys užtikrina aukštą darbo saugumo lygį.
	Darbdavys suteikia geras karjeros (paaukštinimo) galimybes.
	Darbdavys sudaro sąlygas įgyti praktinės patirties tarp įvairių organizacijos pa- dalinių.
Susidomėji- mo vertė	Darbdavys taiko inovatyvią ir naujovišką darbo praktiką.
	Darbdavys kuria aukštos kokybės produktus ir paslaugas.
	Darbdavys kuria inovatyvius produktus ir paslaugas.
	Darbdavys siūlo įkvepiančią darbo aplinką.
	Darbdavys vertina darbuotojų kūrybiškumą ir jį aktyviai panaudoja.
Pritaikymo vertė	Darbdavys sudaro galimybes pritaikyti universitete ar kolegijoje įgytas žinias.
	Darbdavys suteikia galimybę perduoti kitiems savo įgytas žinias.
	Darbdavys skatina priėmimo jausmą ir priklausymo bendruomenei pojūtį.
	Darbdavys remia humanitarines iniciatyvas ir prisideda prie visuomenės gerovės.
	Darbdavys orientuojasi į klientą ir siekia atliepti jo poreikius.

Šaltinis: Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005).

Work & Well-being Survey (UWES)

1. Darbe jaučiuosi trykštantis (-i) energija.
2. Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).
3. Atlieku savo darbą su dideliu užsidegimu.
4. Mano darbas mane įkvepia.
5. Ryte pabudęs (-usi) jaučiu norą eiti į darbą.
6. Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai.
7. Didžiuojuosi savo atliekamu darbu.
8. Esu visiškai įsitraukęs (-usi) į savo darbą.
9. Dirbdamas (-a) taip įsijaučiu, kad pametu laiko nuovoką.

Šaltinis: Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003).

Edmondson's Psychological Safety Scale

1. Jei padarai klaidą, šioje komandoje tai dažnai būna panaudota prieš tave.
2. Komandos nariai gali atvirai išsakyti problemas ir aptarti sudėtingus klausimus.
3. Šios komandos nariai kartais atstumia kitus dėl jų išskirtinumo.
4. Šioje komandoje rizikingi veiksmai yra toleruojami ir nesukelia neigiamų padarinių.
5. Yra sunku prašyti pagalbos kitų šios komandos narių.
6. Nė vienas šios komandos narys sąmoningai nesielgtų taip, kad pakenktų mano pastangoms.
7. Dirbdamas (-a) šioje komandoje jaučiu, kad mano gebėjimai ir talentai yra vertinami bei prasmingai panaudojami.

Šaltinis: Edmondson, A. (1999)

Employee retention

1. Planuoju per artimiausius trejus metus pradėti dirbti kitoje įmonėje.
2. Darbas šioje įmonėje man teikia pasitenkinimą.
3. Jei norėčiau imtis kito darbo ar pareigų, pirmiausia ieškočiau galimybių šioje įmonėje.
4. Aš matau savo ateitį šioje įmonėje.
5. Man nesvarbu, ar dirbu šioje įmonėje, ar kitoje, svarbiausia, kad turėčiau darbą.
6. Jei sprendimas priklausytų tik nuo manęs, tikrai dirbčiau šioje įmonėje dar penkerius metus.
7. Jei galėčiau pradėti iš naujo, rinkčiausi darbą kitoje įmonėje.
8. Jei gaučiau patrauklų darbo pasiūlymą iš kitos įmonės, priimčiau jį.
9. Darbas, kurį atlieku, man yra labai svarbus.
10. Man patinka dirbti šioje įmonėje.

11. Anksčiau jau esu domėjęsis (-usi) darbu kitoje įmonėje.

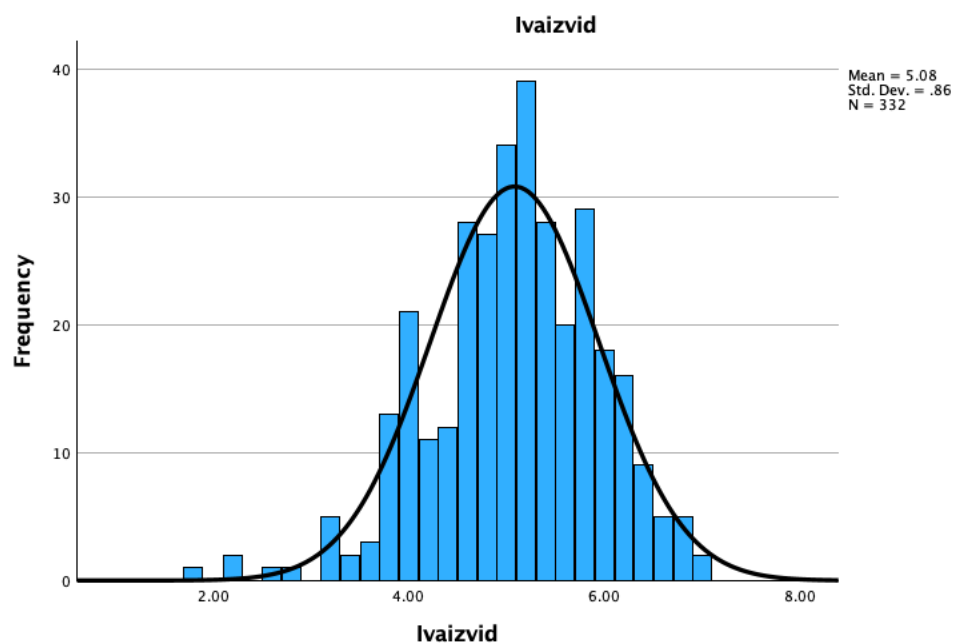
Šaltinis: Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009).

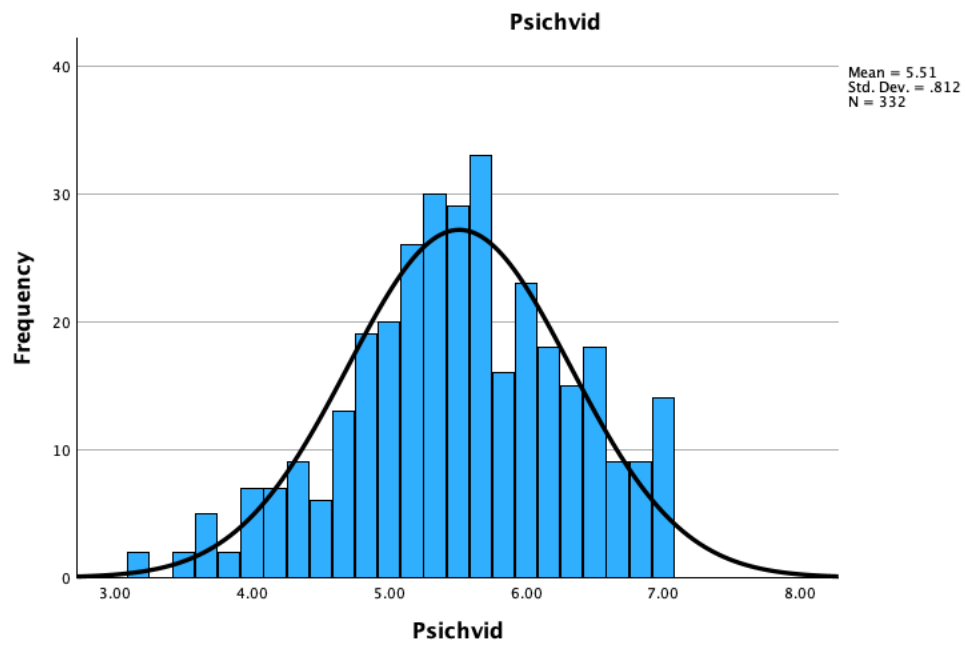
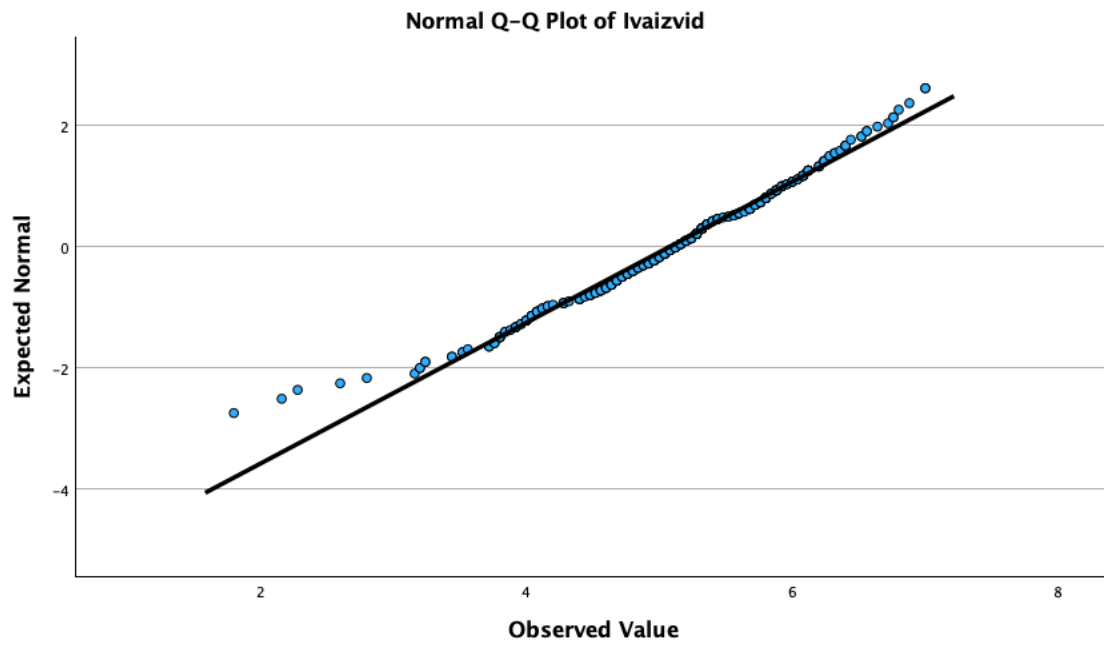
3 priedas. SPSS duomenys

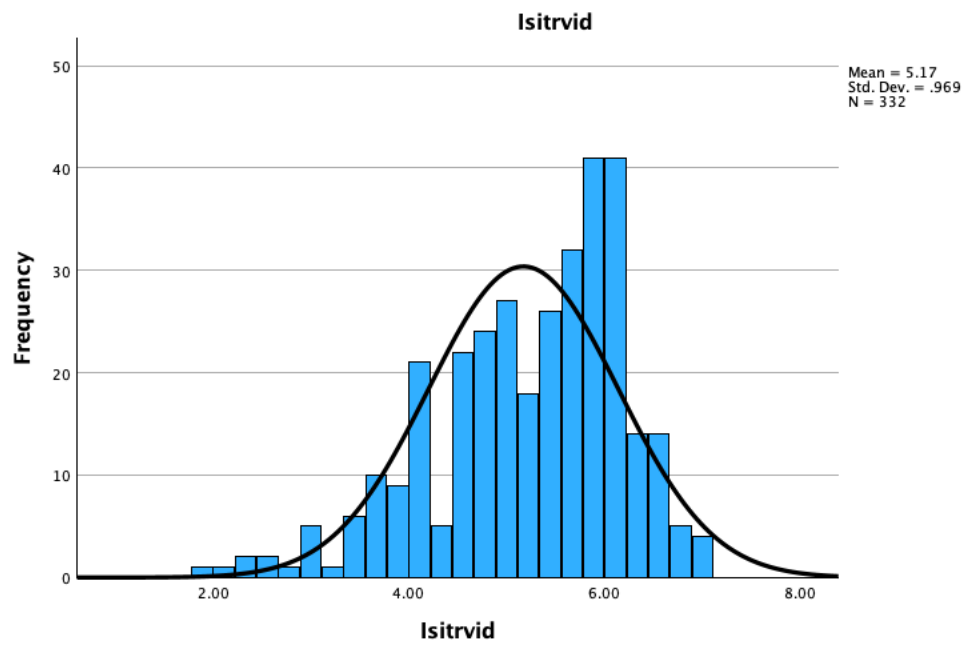
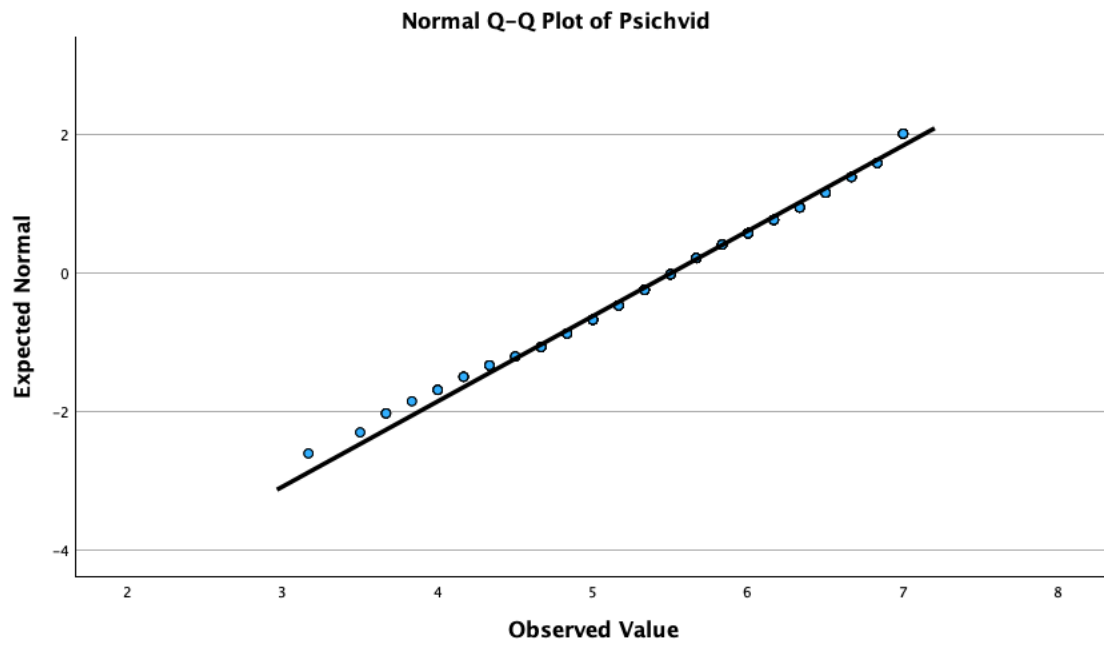
Tests of Normality

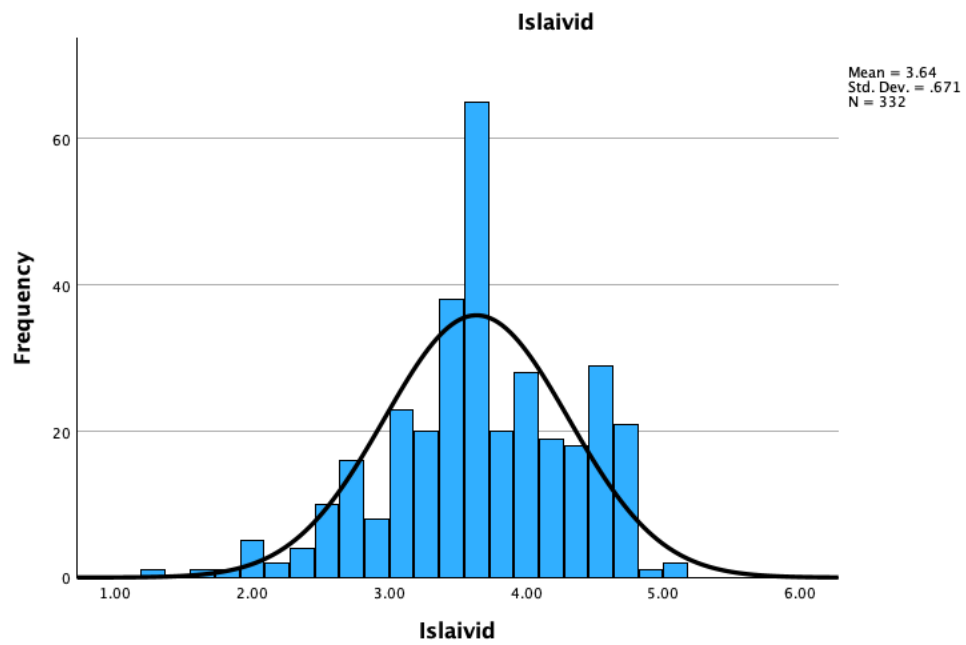
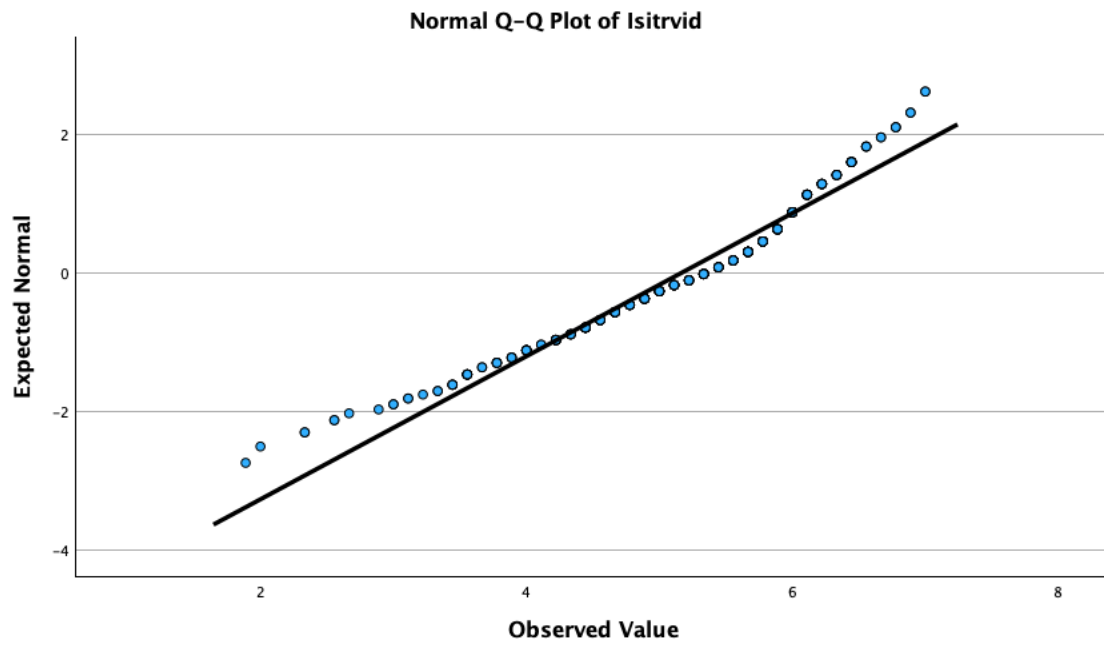
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ivaizvid	.051	332	.036	.984	332	<.001
Psichvid	.059	332	.008	.983	332	<.001
Isitrvid	.109	332	<.001	.957	332	<.001
Islaivid	.068	332	<.001	.978	332	<.001

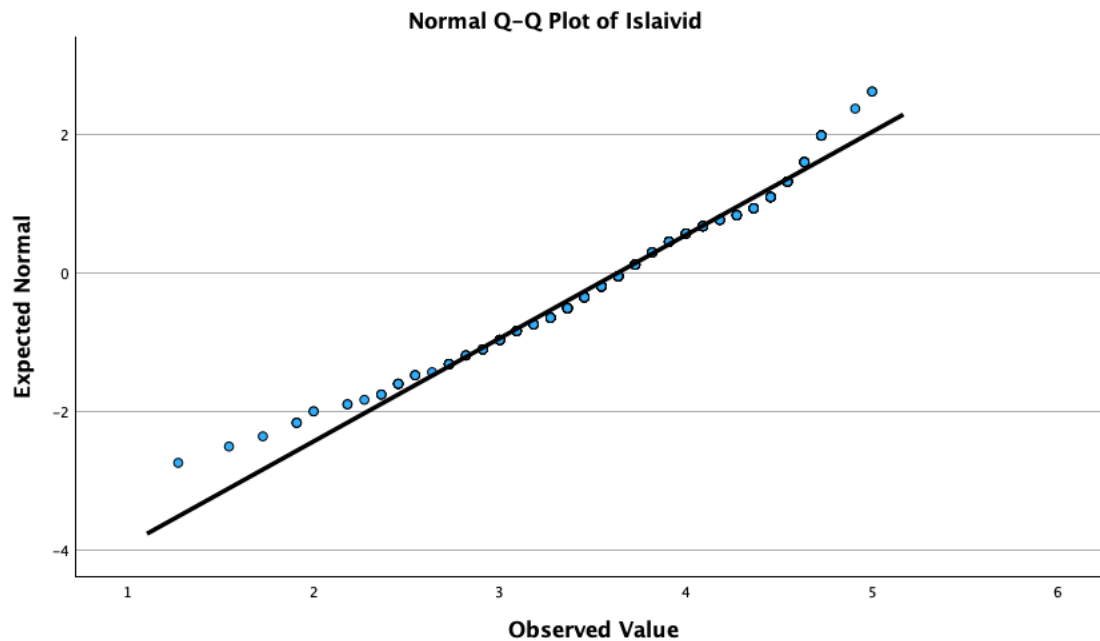
a. Lilliefors Significance Correction











Group Statistics

	Jusu lytis.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ivaizvid	Moteris	173	5.0557	.90035	.06845
	Vyras	158	5.1149	.81431	.06478
Psichvid	Moteris	173	5.5000	.87475	.06651
	Vyras	158	5.5316	.73560	.05852
Isitrvid	Moteris	173	5.1522	1.00780	.07662
	Vyras	158	5.2011	.92284	.07342
Islaivid	Moteris	173	3.6264	.62305	.04737
	Vyras	158	3.6542	.72076	.05734

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ivaizvid	Equal variances assumed	-.625	329	.266	.532	-.05921	.09468	-.24546	.12704
	Equal variances not assumed	-.628	328.971	.265	.530	-.05921	.09425	-.24462	.12619
Psichvid	Equal variances assumed	-.354	329	.362	.723	-.03165	.08928	-.20728	.14399
	Equal variances not assumed	-.357	326.818	.361	.721	-.03165	.08859	-.20592	.14263
Isitrvid	Equal variances assumed	-.459	329	.323	.646	-.04891	.10654	-.25850	.16068
	Equal variances not assumed	-.461	328.997	.323	.645	-.04891	.10612	-.25767	.15985
Islaivid	Equal variances assumed	-.377	329	.353	.707	-.02782	.07389	-.17317	.11753
	Equal variances not assumed	-.374	311.839	.354	.709	-.02782	.07438	-.17416	.11852

Group Statistics

4. Ar einate vadovaujancias pareigas organizacijoje?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

Ivaizvid	Taip	85	5.0729	.86474	.09379
	Ne	247	5.0834	.86056	.05476
Psichvid	Taip	85	5.4510	.78756	.08542
	Ne	247	5.5317	.82133	.05226
Isitrvid	Taip	85	5.2915	.89629	.09722
	Ne	247	5.1300	.99064	.06303
Islaivid	Taip	85	3.7743	.58625	.06359
	Ne	247	3.5896	.69316	.04410

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
				One-Sided p	Two-Sided p				
Ivaizvid	Equal variances assumed	-.097	330	.462	.923	-.01046	.10835	-.22360	.20268
	Equal variances not assumed	-.096	145.252	.462	.923	-.01046	.10861	-.22512	.20420
Psichvid	Equal variances assumed	-.790	330	.215	.430	-.08073	.10222	-.28182	.12035
	Equal variances not assumed	-.806	151.402	.211	.421	-.08073	.10014	-.27859	.11712
Isitrvid	Equal variances assumed	1.327	330	.093	.185	.16150	.12166	-.07784	.40083
	Equal variances not assumed	1.394	159.826	.083	.165	.16150	.11586	-.06732	.39032
Islaivid	Equal variances assumed	2.200	330	.014	.028	.18471	.08395	.01957	.34985
	Equal variances not assumed	2.387	170.769	.009	.018	.18471	.07739	.03195	.33747

Amžius

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ivaizvid	Between Groups	56.807	43	1.321	2.022	<.001
	Within Groups	188.191	288	.653		
	Total	244.998	331			
Psichvid	Between Groups	43.800	43	1.019	1.680	.007
	Within Groups	174.660	288	.606		
	Total	218.460	331			
Isitrvid	Between Groups	64.652	43	1.504	1.761	.004
	Within Groups	245.896	288	.854		

	Total	310.548	331			
Islaivid	Between Groups	25.295	43	.588	1.367	.072
	Within Groups	123.928	288	.430		
	Total	149.223	331			

Išsilavinimas

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ivaizvid	Between Groups	9.681	4	2.420	3.363	.010
	Within Groups	235.317	327	.720		
	Total	244.998	331			
Psichvid	Between Groups	12.987	4	3.247	5.167	<.001
	Within Groups	205.473	327	.628		
	Total	218.460	331			
Isitrvid	Between Groups	11.970	4	2.992	3.277	.012
	Within Groups	298.578	327	.913		
	Total	310.548	331			
Islaivid	Between Groups	7.304	4	1.826	4.207	.002
	Within Groups	141.919	327	.434		
	Total	149.223	331			

Patirtis dabartinėje organizacijoje

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ivaizvid	Between Groups	14.931	4	3.733	5.305	<.001
	Within Groups	230.067	327	.704		
	Total	244.998	331			
Psichvid	Between Groups	7.092	4	1.773	2.743	.029
	Within Groups	211.367	327	.646		
	Total	218.460	331			
Isitrvid	Between Groups	20.368	4	5.092	5.738	<.001
	Within Groups					

Islaivid	Within Groups	290.180	327	.887		
	Total	310.548	331			
	Between Groups	1.357	4	.339	.750	.558
	Within Groups	147.866	327	.452		
	Total	149.223	331			

Organizacijos dydis

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ivaizvid	Between Groups	8.566	3	2.855	3.961	.009
	Within Groups	236.432	328	.721		
	Total	244.998	331			
Psichvid	Between Groups	2.900	3	.967	1.471	.222
	Within Groups	215.560	328	.657		
	Total	218.460	331			
Isitrvid	Between Groups	25.922	3	8.641	9.958	<.001
	Within Groups	284.626	328	.868		
	Total	310.548	331			
Islaivid	Between Groups	11.209	3	3.736	8.880	<.001
	Within Groups	138.014	328	.421		
	Total	149.223	331			

Sritis

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ivaizvid	Between Groups	51.504	9	5.723	9.523	<.001
	Within Groups	193.494	322	.601		
	Total	244.998	331			
Psichvid	Between Groups	28.542	9	3.171	5.377	<.001
	Within Groups	189.918	322	.590		
	Total	218.460	331			
Isitrvid	Between Groups	53.953	9	5.995	7.523	<.001

Islaivid	Within Groups	256.595	322	.797		
	Total	310.548	331			
	Between Groups	27.676	9	3.075	8.146	<.001
	Within Groups	121.547	322	.377		
	Total	149.223	331			

1 regresija

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.587 ^a	.345	.343	.78514	1.444

a. Predictors: (Constant), Ivaizvid

b. Dependent Variable: Isitrvid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.444	-.507	.102	.744	1.152

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.124	1	107.124	173.778	<.001 ^b
	Residual	203.425	330	.616		
	Total	310.548	331			

a. Dependent Variable: Isitrvid

b. Predictors: (Constant), Ivaizvid

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.812	.258		7.010	<.001
	Ivaizvid	.661	.050	.587	13.182	<.001

a. Dependent Variable: Isitrvid

2 regresija

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.685 ^a	.469	.468	.48987	1.486

a. Predictors: (Constant), Isitrvid

b. Dependent Variable: Islaivid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.486	-.533	.106	.747	1.164

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.033	1	70.033	291.839	<.001 ^b
	Residual	79.190	330	.240		
	Total	149.223	331			

a. Dependent Variable: Islaivid

b. Predictors: (Constant), Isitrvid

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.181	.146		8.076	<.001
	Isitrvid	.475	.028	.685	17.083	<.001

a. Dependent Variable: Islaivid

3 regresija

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512 ^a	.262	.260	.57770	1.145

a. Predictors: (Constant), Ivaizvid

b. Dependent Variable: Islaivid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1.145	-.423	.081	.572	.885

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.090	1	39.090	117.127	<.001 ^b
	Residual	110.133	330	.334		
	Total	149.223	331			

a. Dependent Variable: Islaivid

b. Predictors: (Constant), Ivaizvid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.607	.190		8.452	<.001

Ivaizvid	.399	.037	.512	10.823	<.001
----------	------	------	------	--------	-------

a. Dependent Variable: Islaivid

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013–2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.
This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later
Workshop schedule available at haskayne.ucalgary.ca/CCRAM
In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier
output. More information about PROCESS at processmacro.org/faq.html.
This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

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

Model: 7
Y: Islaivid
X: Ivaizvid
M: Isitrvid
W: Psichvid

Sample
Size: 332

Variable descriptive statistics

	Islaivid	Ivaizvid	Isitrvid	Psichvid
Mean	3.6369	5.0807	5.1714	5.5110
SD	.6714	.8603	.9686	.8124
Min	1.2727	1.8000	1.8889	3.1667
Max	5.0000	7.0000	7.0000	7.0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	Islaivid	Ivaizvid	Isitrvid	Psichvid
Islaivid	1.0000	.5118	.6851	.3811
Ivaizvid	.5118	1.0000	.5873	.6813
Isitrvid	.6851	.5873	1.0000	.4121
Psichvid	.3811	.6813	.4121	1.0000

OUTCOME VARIABLE:

Isitrvid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.6066	.3680	.3622	63.6513	.0000	.7736

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.5986	.5888	.5957

	SS	df	MS
Regress	114.2691	3.0000	38.0897
Residual	196.2792	328.0000	.5984
Total	310.5483	331.0000	.9382

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-2.6245	1.3090	-2.0050	.0458	-5.1997	-.0494
Ivaizvid	1.4998	.2580	5.8122	.0000	.9922	2.0075
Psichvid	.8883	.2608	3.4057	.0007	.3752	1.4014
Int_1	-.1658	.0482	-3.4356	.0007	-.2607	-.0708

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
Ivaizvid	.5873	.2551	.3056	1.3322	1.5484	1.2903
Psichvid	.4121	.1495	.1848	.7451	.9171	.7217
Int_1	.5274	-.1508	-.1864	-1.3680	-.1711	-1.3250

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
Ivaizvid	.0651	.0934	.1030
Psichvid	.0224	.0342	.0354
Int_1	.0227	.0347	.0360

Product terms key:

Int_1 : Ivaizvid x Psichvid

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0227	11.8030	1.0000	328.0000	.0007

Focal predict: Ivaizvid (X)
Mod var: Psichvid (W)

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

Psichvid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
4.7133	.7186	.0709	10.1340	.0000	.5791	.8580
5.5000	.5882	.0695	8.4678	.0000	.4515	.7248
6.3333	.4500	.0880	5.1114	.0000	.2768	.6232

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/
  Ivaizvid Psichvid Isitrvid .
BEGIN DATA.
  4.1600 4.7133 4.5516
  5.1200 4.7133 5.2414
  5.9200 4.7133 5.8163
  4.1600 5.5000 4.7080
  5.1200 5.5000 5.2726
  5.9200 5.5000 5.7432
  4.1600 6.3333 4.8737
  5.1200 6.3333 5.3057
  5.9200 6.3333 5.6657
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Ivaizvid WITH Isitrvid BY Psichvid .
```

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.2383	6.1971
residual	-3.4621	1.7449
t-resid	-4.6659	2.3432

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-.9330	1.6950
se	.1338	.2669

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-4.6659	.0015	86.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	153.0000	.8245
Ivaizvid	153.0000	-.1642
Psichvid	153.0000	-.1392
Int_1	153.0000	.0274

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
Ivaizvid	.0367	27.2624
Psichvid	.0403	24.8369
Int_1	.0122	82.2785

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	5.5244	3.0000	.1372
Robust	3.0258	3.0000	.3877

OUTCOME VARIABLE:

Islaivid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.6983	.4876	.4845	156.5424	.0000	.4821

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.6949	.6897	.6943

	SS	df	MS
Regress	72.7621	2.0000	36.3811
Residual	76.4609	329.0000	.2324
Total	149.2230	331.0000	.4508

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8704	.1701	5.1165	.0000	.5357	1.2050
Ivaizvid	.1304	.0381	3.4270	.0007	.0556	.2053
Isitrvid	.4069	.0338	12.0369	.0000	.3404	.4733

```

Scale-free and standardized measures of association
      r      sr      pr      standYX      standY      standX
Ivaizvid      .5118      .1352      .1857      .1671      .1942      .1122
Isitrvid      .6851      .4750      .5529      .5869      .6059      .3941

      eta-sq      p_eta-sq      f-sq
Ivaizvid      .0183      .0345      .0357
Isitrvid      .2257      .3057      .4404

=====
Some regression diagnostics

      Min.      Max.
fitted      1.9205      4.5408
residual     -1.8614      1.1895
t-resid     -4.0075      2.5347

Shape of residuals
      Skewness      Kurtosis
Value     -.5042      .6075
se         .1338      .2669

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
      t-resid      p-value      casenum
      -4.0075      .0252      56.0000

Most influential observations
      casenum      dfbeta
constant      56.0000      -.0793
Ivaizvid      56.0000      .0241
Isitrvid      86.0000      -.0230

Variable tolerance and VIF
      Tol.      VIF
Ivaizvid      .6551      1.5266
Isitrvid      .6551      1.5266

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
      Chi-sq      df      p
Normal      9.2630      2.0000      .0097
Robust      7.1795      2.0000      .0276

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

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1304      .0381      3.4270      .0007      .0556      .2053

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
Ivaizvid  ->      Isitrvid  ->      Islaivid

      Psichvid      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
4.7133      .2923      .0506      .2047      .4044
5.5000      .2393      .0434      .1624      .3323
6.3333      .1831      .0455      .0982      .2764

      Index of moderated mediation:
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Psichvid      -.0674      .0258      -.1230      -.0224

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

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

```

