



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Lina Kaladžinskaitė

VEIKSNIAI, LEMIANTYS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMAŲ INFORMACINIŲ
TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VEIKSNIAI, LEMIANTYS DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMĄ INFORMACINIŲ
TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE**

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMŽIV-4, Lina Kaladžinskaitė
(data)

Vadovas

Prof. Ilona Bučiūnienė (data)

Recenzentas

Doc. K. Duoba
(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Lina Kaladžinskaitė

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą informacinių
technologijų įmonėse“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 11 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Linos Kaladžinskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kaladžinskaitė, Lina. Veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse. Žmonių išteklių vadybos magistrantūros baigiamasis darbas. Darbo vadovė Prof. Ilona Bučiūnienė. Ekonomikos ir verslo fakultetas, Kauno technologijos universitetas.

Socialiniai mokslai: Vadyba ir administravimas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų išlaikymas, žmonių išteklių vadyba, informacinės technologijos.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Didelė darbuotojų kaita yra viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo problemų, su kuria susiduria informacinių technologijų įmonės. Darbuotojų išlaikymas tapo strateginės svarbos iššūkiu, kadangi kiekvienas darbuotojas, dirbantis organizacijoje, kaupia intelektualinį kapitalą, todėl darbuotojų praradimas įmonei reiškia kompetencijų ir informacijos nutekėjimą. Informacinių technologijų įmonės veikia sparčiai kintančioje ir augančioje rinkoje, todėl intelektualinio kapitalo praradimas gali įmonei lemti konkurencingumo praradimą ar net verslo pabaigą.

Darbo tikslas - nustatyti veiksnius, kurie lemia darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti informacinių technologijų įmonių darbuotojų veiklos specifiką;
- 2) Atskleisti komponentus, susijusius su darbuotojų išlaikymu informacinių technologijų įmonėse;
- 3) Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) praktikas, lemiančias darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse;
- 4) Empirinio tyrimo pagalba nustatyti ŽIV praktikų įtaką darbuotojų išlaikymui informacinių technologijų įmonėse;

Tyrimo rezultatai. Empirinio tyrimo tikslas buvo ištirti darbuotojų išlaikymo veiksnius, tokių kaip atlygis už darbą, veiklos vertinimas ir pripažinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui, santykiai su vadovu, įtaką darbuotojų išlaikymo dedamosioms (organizaciniam įsipareigojimui, pasitenkinimui darbu, ketinimui palikti organizaciją). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų emociniam įsipareigojimui įtaką daro santykiai su vadovu. Normatyviniam įsipareigojimui įtaką daro pasitenkinimas atlygiu už darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybėmis, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ir santykiais su vadovu. Pasitenkinimas veiklos vertinimu ir pripažinimu daro neigiamą įtaką tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

Kaladžinskaitė, Lina. Factors Affecting Employee Retention in Information Technology Organizations. Master's Final Thesis in Human Resource Management. Supervisor Prof. Ilona Bučiūnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Keywords: employee retention, human resource management, information technology

SUMMARY

The relevance of the subject. High employee turnover is one of the main problems in Human Resource Management for Information Technology organizations. The retention of employees appears to be of strategic importance because every employee accumulates intellectual capital thus losing such employees means losing valuable information and knowledge. Considering that Information Technology companies operate in volatile market, experience rapid growth and change, the loss of intellectual capital can be fatal to company's success.

The object – factors affecting employee retention in Information Technology organizations.

The objectives:

- 5) Analyse the aspects of Information Technology employees' work specifics;
- 6) Reveal the components related to employee retention in Information Technology organizations;
- 7) Analyse Human Resource Management factors affecting employee retention in Information Technology organizations;
- 8) Conduct an empirical research to evaluate the impact of factors on employee retention in Information Technology organizations.

The main results of the research: The goal of the research was to investigate specific retention factors such as compensation, performance evaluation and appraisal, career and development opportunities, participation in decision making, relationships with the manager, that have an effect on employee retention components (organizational commitment, job satisfaction and intention to leave the organization). According to the results, employee affective commitment is positively influenced by the relationship with the manager. Employee normative commitment is affected by the satisfaction with compensation, career and development opportunities, participation in decision making and relationship with the manager. Satisfaction with performance evaluation and appraisal has a negative effect on normative commitment. Satisfaction with performance evaluation and appraisal has a negative effect on continuance commitment. Employee job satisfaction and intention to quit are influenced by satisfaction with compensation as well as satisfaction with career and development opportunities.

TURINYS

IVADAS	10
1. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE PROBLEMOS ANALIZĖ	12
1.1. Informacinių technologijų sektoriaus apžvalga ir specifika	12
1.2. Darbuotojų išlaikymo organizacijoje svarba ir iššūkiai.....	14
2. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI.....	17
2.1. Darbuotojų išlaikymo samprata	17
2.2. Darbuotojų išlaikymo organizacijoje dedamosios.....	19
2.2.1. Įsipareigojimas organizacijai	20
2.2.2. Pasitenkinimas darbu	22
2.2.3. Ketinimas palikti organizaciją	24
2.3. Darbuotojų išlaikymą lemiantys veiksniai.....	26
2.4. Informacinių technologijų darbuotojų išlaikymas organizacijoje	26
2.4.1. Atlygis už darbą.....	30
2.4.2. Veiklos vertinimas ir pripažinimas.....	31
2.4.3. Karjeros ir tobulėjimo galimybės	32
2.4.4. Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	34
2.4.5. Santykiai su vadovu	34
2.5. Teorinis darbuotojų išlaikymo IT įmonėse modelis	35
3. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE EMPIRINIS TYRIMAS	36
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	36
3.2. Empirinio tyrimo metodologija	36
3.3. Klausimyno struktūra.....	36
3.4. Tyrimo eiga.....	39
4. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	40
4.1. Respondentų demografinė charakteristika.....	40
4.2. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų vidurkių analizė.....	41
4.3. Darbuotojų išlaikymo veiksnių vidurkių analizė.....	43
4.4. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimui.....	45
4.5. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo veiksnių vertinimui	47
4.6. Ryšys tarp darbuotojų išlaikymo veiksnių ir dedamųjų.....	50
4.6.1. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui	51
4.6.2. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu	54
4.6.3. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją	56
4.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	57

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	64
PRIEDAI.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas 1. Dirbančių IT sektoriuje asmenų skaičius (2010 – 2014).....	12
Paveikslas 2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai padariniai.....	20
Paveikslas 3. Pasitinkimą darbu lemiantys veiksniai (pagal Spector, 1997).....	23
Paveikslas 4. Darbuotojų išlaikymo modelis.....	34
Paveikslas 5. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas.....	42
Paveikslas 6. Veiksnių vertinimo vidurkių palyginimas.....	43
Paveikslas 7. Dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas pagal amžių.....	45
Paveikslas 8. Dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas pagal darbuotojo veiklos sritį	46
Paveikslas 9. Veiksnių vertinimas pagal darbuotojo veiklos sritį.....	48
Paveikslas 10. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtakos darbuotojų išlaikymo dedamosioms tyrimo rezultatai.....	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrėjų teiginių apibendrinimas.....	28
2 lentelė. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų klausimynas.....	36
3 lentelė. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų išlaikymui, klausimynas.....	37
4 lentelė. Klausimyno grupių skalių patikimumo įvertinimas.....	39
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus.....	40
6 lentelė. Išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkiai.....	41
7 lentelė. Veiksnių vertinimo vidurkiai.....	42
8 lentelė. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimui.....	44
9 lentelė. Demografinių rodiklių įtaka veiksnių vertinimui.....	46
10 lentelė. Veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (paprastoji tiesinė regresija)..	50
11 lentelė. Veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (daugialypė regresija).....	52
12 lentelė. Veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu (paprastoji tiesinė regresija).....	53
13 lentelė. Veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu (daugialypė regresija).....	54
14 lentelė. Veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (paprastoji tiesinė regresija).....	55
15 lentelė. Veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (daugialypė regresija).....	56

IVADAS

Problemos aktualumas: Informacinių technologijų sektorius – ypatingai reikšminga šiuolaikinės visuomenės gyvenimo ir ekonomikos grandis, kuri ne tik sprendžia visuomenės problemas, tačiau taip pat gerina verslo procesų efektyvumą bei įgyvendina naujus gyvenimo lygio standartus.

Šiuo metu informacinių technologijų sektorius yra augimo stadijoje – auga ne tik įmonių ir darbuotojų skaičius, bet ir sektoriaus pajamos ir sukuriama pridėtinė vertė. IT sektorius taip pat sparčiai auga ir užsienio šalyse, todėl Lietuvos IT įmonės, turėdamos kvalifikuotus IT specialistus ir galėdamos pasiūlyti paslaugas už konkurencingą kainą, pritraukia didelę dalį investicijų ir iš užsienio šalių. Tačiau pastarųjų kelerių metų laikotarpyje, yra jaučiamas vis didėjantis šios srities specialistų darbo rinkoje trūkumas.

Viena pagrindinių informacinių technologijų sektoriaus ypatybių – sėkmingas įmonės veikimas rinkoje yra paremtas sukauptu intelektiniu kapitalu. Intelektinis kapitalas yra įmonės darbuotojų turimos žinios ir kompetencijos, įmonėje veikiančios mokymų programos ir bet kokia turima informacija, kuri suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Informacinių technologijų įmonės darbuotojų turimos kompetencijos ir žinios bei gebėjimas efektyviai panaudoti turimas žinias daro tiesioginę įtaką įmonės produktų ar paslaugų inovatyvumui ir kokybei. Taip pat informacinių technologijų sektorius pasižymi naujų gaminių ir paslaugų diegimo sparta. Dėl šios priežasties darbuotojų gebėjimai įgyja ypatingą svarbą IT įmonių sėkmingumui ilguoju laikotarpiu.

Informacinių technologijų sektorius pasižymi itin didele darbuotojų kaita ir migracija tarp įmonių. Darbuotojai yra puikiai susipažinę su išorinėmis galimybėmis, dažna darbovietės kaita pradedama vertinti teigiamai – kaip geresnių galimybių paieškos. Sparti informacinių technologijų plėtra sąlygojo informacinių technologijų darbuotojų trūkumą ne tik visame pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Nepaisant to, kad ši perspektyvi specialybė pritraukia vis daugiau jaunų talentų, darbo rinkoje yra jaučiamas ryškus informacinių technologijų darbuotojų stygius. Įmonėms tapo sunkiau pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, kadangi kiekvienais metais didėjanti specialistų paklausa gerokai viršijo pasiūlą. Taip pat keičiantis šiuolaikinėms technologijoms, įmonės susiduria su konkurencija ne tik vietinėje, bet ir pasaulinėje rinkoje, užsienio kompanijoms suteikiant galimybes darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu.

Darbuotojų kaita yra kritinė problema, su kuria susiduria IT organizacijos, kadangi neretai yra sudėtinga greitai pakeisti žmogų, turintį visas reikiamas kompetencijas ir patirtį. Pasak Szajna (1993) ir Ravichandran (1993), apie 25 proc. projektų nesėkmių gali būti susiejamos su programuotojų kaita, todėl darbuotojų kaita gali daryti įtaką įmonės konkurencingumo sumažėjimui ar praradimui.

Informacinių technologijų organizacijoms tapo itin svarbu išlaikyti darbuotojus, kadangi specialistai, dirbdami organizacijoje ir kaupdami intelektualinį kapitalą, palikdami įmonę, kartu su savimi išsineša ir neįkainojamą informaciją, kas įmonei gali lemti ir verslo pabaigą. Nepaisant to, kad įmonės yra pasiruošusios mokėti daugiau nei 10-15 proc. didesnius nei rinkoje atlyginimus, finansinis atlygis informacinių technologijų specialistų neskatina pasilikti dirbti įmonėje (Lietuvos darbo birža, 2015). Informacinių technologijų organizacijos gebėjimas pritraukti bei išlaikyti tinkamus darbuotojus tapo viena pagrindinių žmogiškųjų išteklių specialistų problemų informacinių technologijų sektoriuje. Darbe sprendžiama problema, kaip didinti darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse.

Darbo tikslas - nustatyti veiksnius, kurie lemia darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse.

Tyrimo objektas – darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse lemiantys veiksniai.

Darbo uždaviniai:

- 9) Išanalizuoti informacinių technologijų įmonių darbuotojų veiklos specifiką;
- 10) Atskleisti komponentus, susijusius su darbuotojų išlaikymu informacinių technologijų įmonėse;
- 11) Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) praktikas, lemiančias darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse;
- 12) Empirinio tyrimo pagalba nustatyti ŽIV praktikų įtaką darbuotojų išlaikymui informacinių technologijų įmonėse;

Darbe naudojami metodai: Mokslinės literatūros lyginamoji analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), duomenų sisteminimas ir grupavimas, paprastoji tiesinė ir daugialypė regresinė analizė, aprašomoji statistika, tyrimo instrumento (anketos) patikimumo apskaičiavimas, naudojant Kronbacho alfa koeficientą.

1. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE PROBLEMOS ANALIZĖ

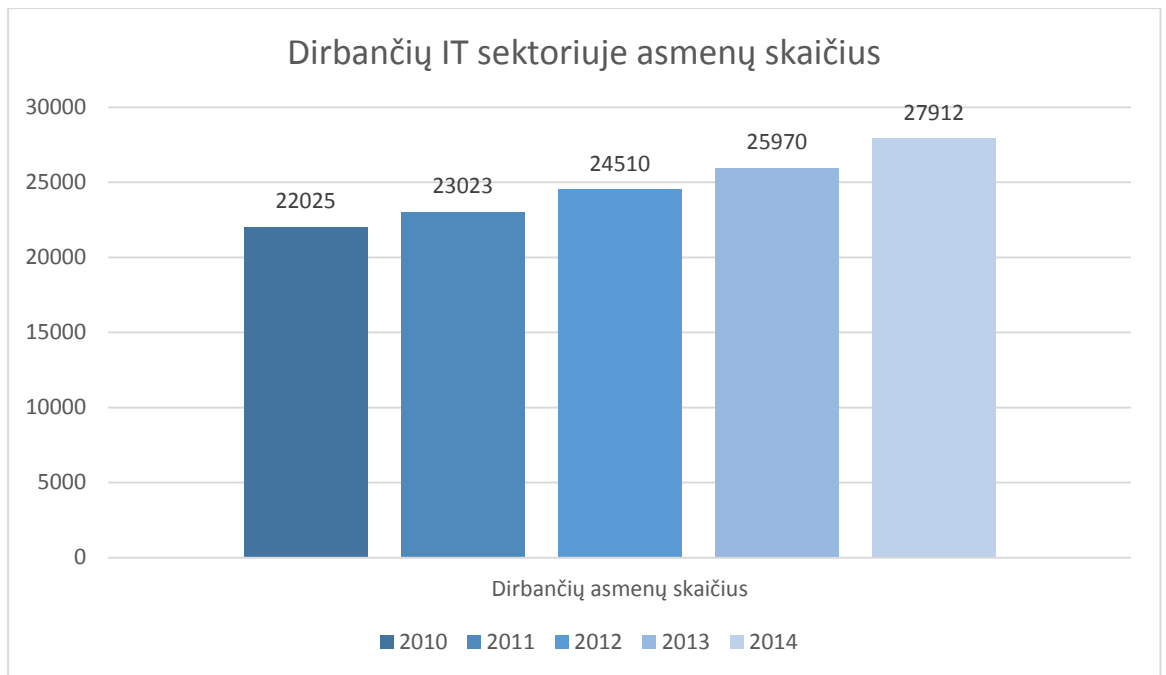
1.1. Informacinių technologijų sektoriaus apžvalga ir specifika

Remiantis Europos informacinių technologijų observatorija (European Information Technology Observation, 2003), informacinių technologijų sektorių sudaro keturi segmentai – įstaigos techninė įranga, duomenų apdorojimo įranga, duomenų perdavimo įranga bei programinė įranga ir paslaugos. Remiantis Lietuvos statistikos departamento klasifikavimu, informacinių technologijų sektorius Lietuvoje yra skirstomas į 10 subsektorių, kurie apima IT įrangos gamybą, prekybą, programinės įrangos leidybą, įrangos remontą ir konsultacinę veiklą. Paprastai Lietuvoje ir pasaulyje informacinės technologijos susideda iš 4 pagrindinių elementų (Infobalt, 2004; Comptia, 2016):

1. Techninė įranga – kompiuteriai, serveriai, duomenų talpyklos, mobilūs įrenginiai, biuro techninė įranga, tinklo įranga ir pan.;
2. Programinė įranga – verslo programinė įranga, tinklai, sistemos, apsaugos įranga, mobilios programėlės ir pan.;
3. Paslaugos – diegimas, integracija, vystymas, aptarnavimas, problemų šalinimas;
4. Infrastruktūra – telekomunikacijų ir interneto tinklai, debesų kompiuterijos centrai;

Informacinių technologijų rinka visame pasaulyje 2015 m. sudarė 3,7 trilijonus JAV dolerių, o 2016 m. tikimasi, kad informacinių technologijų rinka sudarys 3,8 trilijonus JAV dolerių. Didžioji dauguma pardavimų informacinių technologijų rinkoje vyksta B2B segmente. Galutiniam vartotojui neretai IT paslaugas perparduoda tiekėjo partneris.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, IT sektoriaus pridėtinė vertė 2014 m., palyginus su 2013 m. padidėjo 1proc. ir sudarė 2,6proc. bendrosios pridėtinės vertės. 2014 m. Lietuvoje veikė 2833 informacinių technologijų įmonės, kuriose dirbo beveik 28 tūkst. darbuotojų. Lyginant su 2013 m., darbuotojų, dirbančių IT įmonėse, skaičius padidėjo 7proc.. 2013 m. duomenimis, IT sektoriuje didžiąją dalį įmonių sudarė mažos įmonės, turinčios iki 9 samdomų darbuotojų (85,5proc.). Įmonės, kuriose dirbo nuo 10-49 darbuotojų, sudarė 11,3proc. (Lietuvos statistikos departamentas, 2015).



1 pav. Dirbančių IT sektoriuje asmenų skaičius (2010 – 2014)

Vertinant informacinių technologijų rinkos darbo paklausos tendencijas, per pastaruosius dešimtmečius, Europoje IT specialistų skaičius išaugo apie 50proc. - nuo 2,25 mln. 1995 m. iki 4,26 mln. 2008 m. (Infobalt, 2011). Prognozuojama, kad Lietuvoje 2016 m. IT įmonės užsiims verslo plėtra ir įdarbins iki 4500 specialistų, tačiau, remiantis „Infobalt“ duomenimis, 2014-2016 m. naujų informacinių technologijų specialistų bus parengta apie 3200 (Infobalt, 2013). Remiantis „Infobalt“ duomenimis, IT specialistų trūkumas Lietuvos darbo rinkoje yra jaučiamas daugiau nei 5 m. Prognozuojama, kad kvalifikuotų IT specialistų iki 2020 m. Lietuvoje trūks apie 10 tūkst., Europoje nuo 700 tūkst. Iki 1,3 mln. kvalifikuotų informacinių technologijų specialistų.

Taip pat stipriai augančią informacinių technologijų darbuotojų paklausą šalyje kuria nemaža dalis užsienio kompanijų, Lietuvoje kuriančių paslaugų centrus, tarp jų ir IT paslaugų centrus. Nepaisant didelės IT specialistų paklausos visame pasaulyje, Europos Komisijos ataskaitos duomenimis, IT sektoriuje yra įsidarbinę tik 46 proc. Europos IT specialistų.

Neretai specialistų trūkumas skatina įmones bet kokiomis priemonėmis išlaikyti turimą intelektualinį kapitalą, dėl to informacinių technologijų specialistų atlyginimai Lietuvoje jau peržengė prognozuotas ribas. Remiantis „Hay Group“, vidutinis IT specialisto darbo užmokestis 2015 m. buvo 1023 Eur., maksimalus – 3600 Eur. Skaičiuojama, kad informacinių technologijų specialistai uždirba 10-30 proc. daugiau nei panašią kompetenciją turintys specialistai kitose srityse.

Augant darbo užmokesčio kaštams, Lietuva išlieka patraukli užsienio investuotojams, kuriantiems savo paslaugų centrus Lietuvoje, dėl to specialistų paklausa nemažėja. Lietuvos informacinių technologijų specialistų atlyginimai net kelis kartus mažesni nei Vakarų Europoje,

o kaimyninėse šalyse IT specialistų atlyginimai taip pat sparčiai auga. Remiantis Kajieta, investuotojai Lietuvoje kuria paslaugų centrus ne dėl pigios darbo jėgos, o dėl specialistų kvalifikacijos – automatizavus technines funkcijas, informacinių technologijų sektoriuje auga sudėtingesnių pareigybių poreikis (Kajieta, 2016).

Didesnis nei rinkos vidurkis finansinis atlygis bei netradicinė darbo aplinka (netradicinės darbo vietos, žaidimų kambariai, lankstus darbo grafikas ir pan.) IT organizacijų darbuotojams tapo įprastu reiškiniu, todėl neretai darbuotojai akcentuoja kitus motyvuojančius veiksnius, tokius kaip organizacijos kultūra, santykiai su vadovu, kuriuose neįjaučiama hierarchija, įmonės tikslai, vertybės ir pan. Rinkoje aktyviai veikia ir konkurentų kompanijos, vykdydamos agresyvią talentų medžioklės politiką, bandydamos persivilioti darbuotojus iš konkurencinių įmonių.

1.2. Darbuotojų išlaikymo organizacijoje svarba ir iššūkiai

Darbuotojų išlaikymas įmonėje ne vienerius metus yra tapęs didžiųjų pasaulinių organizacijų personalo skyriaus iššūkiu – kuo labiau įmonės specialistų darbas reikalauja specifinių žinių ir įgūdžių, tuo sudėtingesnis ir brangesnis tampa tokių darbuotojų pakeitimas įmonėje. Įmonėms veikiant konkurencingoje aplinkoje, inovacijų, informacinių technologijų ir kitų verslo procesų sinergija įmonei gali užtikrinti pranašumą prieš konkurentus, tačiau taip pat kelti iššūkius išlaikant turimą žinių ir kompetencijų kapitalą.

Nepaisant to, kad vis daugiau organizacijų skiria didelį dėmesį darbuotojų išlaikymui, remiantis Mercer 2011-2015 m. darbuotojų kaitos organizacijoje tyrimais, nuo 2013 m. savanoriškas darbuotojų ketinimas palikti organizaciją tarp Europos ir JAV darbuotojų išaugo nuo 2 iki 4 proc. (Mercer, 2015). Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų kaita priklauso nuo darbuotojo kartos – Y kartos darbuotojų kaita buvo beveik 2 proc. didesnė nei X kartos darbuotojų Europoje bei Y kartos darbuotojų kaita beveik 4 proc. didesnė nei X kartos darbuotojų Jungtinėse Amerikos Valstijose. Remiantis Deloitte GHCT 2014 m. ataskaita, Z kartos atstovai, kurie yra ypatingai orientuoti į inovatyvumą bei informacines technologijas, šiuo metu sudaro apie 34 proc. darbo jėgos tarptautiniu mastu, tačiau po 10 m. planuojama, kad ši karta sudarys apie 75 proc. darbo jėgos. Tam, kad darbdavys išlaikytų darbuotojus ilgalaikėje perspektyvoje, organizacijos turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių darbuotojų poreikių.

Remiantis Deloitte GHCT 2014 m. ataskaita, 38 proc. organizacijų pripažįsta negebančios arba esančios silpnos išlaikyti kvalifikuotus specialistus (Deloitte, 2014). Towers Watson (2014) pateiktoje ataskaitoje atskleidžiamas darbuotojų ir organizacijų požiūris į specialistų išlaikymą skatinančius veiksnius. Tiek darbdavių, tiek darbuotojų nuomonės sutapo dėl dviejų pirmųjų veiksnių – atlygio už darbą bei karjeros galimybių. Nepaisant to, darbdavių nuomone, darbuotojus organizacijoje išlaiko santykiai su vadovu, ribotas streso kiekis darbe,

tobulėjimo galimybės, trumpalaikiai paskatinimai ir iššūkiai darbe. Darbuotojai nurodė, kad juos organizacijoje išlaiko vadovybės pasitikėjimas, stabilumas ir saugumas, santykiai su vadovu ir ribotas streso kiekis darbe. Towers Watson (2014) ataskaitoje pateikiama problema, kad darbdavių ir darbuotojų požiūris į specialistų išlaikymą nesutampa, darbdaviai nėra tinkamai susipažinę su darbuotojus išlaikančiais veiksniais. Dėl šios priežasties, darbuotojų išlaikymo programos organizacijoje gali būti ne tik neveiksmingos, bet ir nuostolingos.

Nagrinėjant darbdavių požiūrį į darbuotojų išlaikymą Vidurio ir Rytų Europoje, net 73 proc. įmonių vadovų teigė, jog darbuotojų išlaikymas yra svarbiausias aspektas, ties kuriuo turėtų susitelkti įmonės (KPMG, 2015). KPMG tyrimo, atlikto 2014 m. metu, tokį požiūrį demonstravo tik 69 proc. Vidurio ir Rytų Europos įmonių vadovų. Minėto tyrimo metu net 36 proc. vadovų įvardino kvalifikuotos darbo jėgos stygių, kaip vieną didžiausių problemų, su kuriomis susiduria verslas. Lietuvos verslininkai kvalifikuotos darbo jėgos stygių, tarp didžiausių problemų, nurodė trečioje vietoje.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie pagrindiniai argumentai, kodėl darbuotojų išlaikymas yra svarbus įmonei: **dideli naujo darbuotojo priėmimo kaštai, organizaciją palikęs darbuotojas traktuojamas kaip prarasta investicija bei informacija gali būti nutekinama konkurentams.**

Naujo darbuotojo priėmimo kaštai. Išėjusio darbuotojo pakeitimas yra daug pastangų ir laiko reikalaujantis procesas. Pasak Michaud (2000), darbuotojo pakeitimas (naujo suradimas ir apmokymas) iš įmonės gali pareikalauti finansinės investicijos, kuri yra lygi buvusio darbuotojo metiniam atlyginimui. Pasak Amerikos vadybos asociacijos (1997), technologijų specialisto pakeitimas iš įmonės gali pareikalauti investicijos, kuri būtų lygi 6-18 mėn. buvusio darbuotojo metiniam atlyginimui. Taip pat tuo metu, kai vyksta naujo darbuotojo paieška arba naujas darbuotojas yra apmokomas dirbti, išėjusio darbuotojo darbo krūvis yra paskirstomas kolegoms – tai gali daryti įtaką kitų darbuotojų nepasitenkinimui ar kelti stresą dėl darbų kiekio (Fitz-enz, 1997). Informacinių technologijų srityje, darbuotojų kaitos procentas siekia 25 proc., o atlyginimai, lyginant su kitos srities specialistų atlyginimais, yra iki 30 proc. aukštesni, todėl darbuotojų praradimas organizacijai yra didelė našta vien finansine prasme (Harvard Business School Press, 2002).

Organizaciją palikęs darbuotojas – prarasta investicija. Organizacija skiria daug dėmesio ir lėšų tam, kad užsiaugintų profesionalą, turintį visas reikiamas kompetencijas, suvokiantį įmonės procesus, savo srities specifiką ir prisitaikiusį prie įmonės kultūros. Naujas darbuotojas yra nauja žaliava, į kurią įmonė turės iš naujo investuoti laiką ir pinigus. Žmogiškojo kapitalo ir žinių vadybos koncepcijos esmė yra darbuotojų turimi įgūdžiai, patirtis ir žinios kuria vertę organizacijai. Šie turimi įgūdžiai, patirtis ir žinios yra įmonės kapitalo dalis,

kadangi didina įmonės produktyvumą (Snell ir Dean, 1992). Remiantis žmonių kapitalo teorija – vieni žmonių resursai yra produktyvesni ir efektyvesni nei kiti dėl gautų didesnių investicijų (Mueller, 1982);

Informacijos nutekėjimas konkurentams. Kai darbuotojas, sukaukęs žinių bagažą, palieka įmonę, yra didelė tikimybė, kad išėjęs darbuotojas, norėdamas išnaudoti savo sukauptą patirtį, pradės dirbti konkurentų įmonėje. Net jeigu išėjęs darbuotojas laikys įmonės konfidencialią informaciją paslapyje, kitais svarbiais duomenimis ar informacija, prireikus, darbuotojas gali pasinaudoti. Organizacijoms kyla sunkumų išlaikant darbuotojus dėl agresyvios rinkoje veikiančių organizacijų konkurencijos – konkurentai, suprasdami specialistų turimos patirties ir kompetencijų svarbą, bet kokia kaina stengiasi persivilioti talentus (De Young, 2000; Evans, Gonzalez, Popiel ir Walker, 2000).

Apibendrinant darbuotojų išlaikymo informacinių technologijų organizacijoje problematiką, galima teigti, kad darbuotojų išlaikymas IT organizacijose yra svarbus dėl šių priežasčių:

- Lietuvos ir pasaulio darbo rinkose jau daugiau nei 5 metus vyrauja tendencija, kad IT specialistų paklausa ženkliai viršija pasiūlą;
- Organizacijos, suprasdamos žmogiškojo kapitalo svarbą, aršiai konkuruoja rinkoje dėl informacinių technologijų specialistų perviliojimo, o ir patys darbuotojai yra labiau linkę migruoti tarp įmonių;
- Išskirtinės darbo sąlygos ir finansinis atlygis IT įmonių darbuotojams yra tapę norma ir nebemotyvuoja, dauguma konkurentų kompanijose ieško naujų galimybių, todėl darbdaviai turi tiksliai suprasti ir gebėti pasiūlyti tai, ko darbuotojui iš tiesų reikia.

Darbuotojų išlaikymas yra plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, tačiau IT įmonių specifika ligšioliniuose tyrimuose dar nėra pakankamai nagrinėta. Todėl šiame darbe nagrinėjama problema, kokie veiksniai padeda išlaikyti darbuotojus informacinių technologijų įmonėse.

2. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI

Darbuotojų išlaikymas organizacijoje yra viena plačiausiai žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinėje literatūroje diskutuotinių temų, tačiau ne tik mokslininkai, bet ir organizacijos pripažįsta, kad tinkama darbuotojų išlaikymo strategija įmonei gali atnešti tiek tiesioginės, tiek netiesioginės finansinės naudos. Talentų praradimas organizacijai gali būti neįkainojamas bei lemiamas įmonės sėkmei ateityje. Geriausi darbuotojai gali palikti įmonę vien dėl to, kad buvo nepatenkinti, nemotyvuoti ar neįvertinti (Coff, 1997). Organizacijos, išlaikydamos darbuotojus, gali pasiekti ir netiesioginės finansinės naudos – tyrimais įrodyta, kad organizacija, sugebėdama išlaikyti geriausius darbuotojus, gali pasiekti ir didesnę darbuotojų ir klientų pasitenkinimą, pagerėjusius pardavimų rodiklius bei tapti nuolat tobulėjančia organizacija. Vertingiems darbuotojams paliekant organizaciją, įmonė praranda ne tik darbo jėgą, bet ir darbuotojo sukauptą patirtį, žinias, ryšius, o kartais ir klientus ar net kitus darbuotojus. Gebėjimas išlaikyti darbuotojus yra vienas iš sėkmingos įmonės rodiklių.

Darbuotojų išlaikymo strategija yra ypač svarbi įmonėms, dirbančioms aukštųjų technologijų sektoriuose. Remiantis Furnham (2000), darbo jėga pasaulyje kinta sparčiais tempais – tampa vis labiau išsilavinusi, profesionalesnė, reiklesnė ir mažiau lojali organizacijų atžvilgiu, todėl įmonės, kurių verslo modelis yra paremtas darbuotojų turimomis žiniomis bei gebėjimu greitai įsisavinti didelį kiekį naujos informacijos, tačiau nesugebančios išlaikyti geriausių darbuotojų, nėra konkurencingos dinamiškoje ir sparčiai tobulėjančioje rinkoje.

2.1. Darbuotojų išlaikymo samprata

Terminas „darbuotojų išlaikymas“ buvo pradėtas vartoti nuo aštuntojo dešimtmečio, kai buvo bandoma pakeisti įsivyravusią nuostatą, jog darbuotojas darbdaviui turi gerai dirbti tol, kol jam už darbą yra mokama (Tulgan, 2001). Keičiantis technologijoms bei verslo aplinkai, taip pat keitėsi ir darbdavių-darbuotojų santykis. Tulgan (2001) išskyrė tris darbdavių-darbuotojų santykių kaitos etapus. Pirmajame darbdavių-darbuotojų santykių etape, darbuotojai buvo patenkinti darbdavio suteikiama galimybe iki pensijos dirbti toje pačioje pozicijoje. Antrajame etape, keičiantis įmonių specifikai, darbuotojai turėjo prisiimti atsakomybę už savo karjerą, kadangi darbo vietos nebuvo garantuotos iki pensijos. Trečiajame etape darbuotojo ir darbdavio santykiai yra traktuojami kaip lygiavertė partnerystė. Nepaisant to, kad autorius neišskyrė konkretaus etapo laikotarpio, šie etapai gali būti siejami su darbuotojų kartų skirtumais – kūdikių bumo karta – pirmasis etapas, X karta – antrasis etapas, Y karta – trečias darbuotojų – darbdavių santykio etapas. Remiantis Dibble (1999), darbuotojai karjeros eigoje nuolat keičia darbo vietas tam, kad užsitikrintų sau geriausias įmanomas sąlygas.

Nepaisant to, kad darbuotojų išlaikymas yra plačiai nagrinėjama tema, mokslinėje literatūroje nėra vieningos darbuotojų išlaikymo sampratos ir požiūrio į darbuotojų išlaikymą ir išlaikymo strategijos nustatymą.

Teigiama, jog darbuotojų išlaikymas yra procesas, kuriuo darbdavys siekia užtikrinti, kad darbuotojai išdirbtų organizacijoje kuo ilgesnį laiką (Griffeth, Hom, 2001). Pasak Chaminade (2007), darbuotojų išlaikymas yra savanoriškas organizacijos pasirinkimas sukurti organizacijoje aplinką, kuri skatintų ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą.

Cascio (2003) teigė, kad darbuotojų išlaikymas yra darbdavio pastangos sukurti tokią aplinką ir kultūrą, kad darbuotojai nenorėtų palikti organizacijos, pvz.: skiriant darbuotojams papildomas premijas už efektyviai atliktą darbą, užtikrinant pozityvius santykius tarp darbuotojų ir vadovų ar palaikant saugią ir sveiką darbo aplinką.

Browell (2003) darbuotojų išlaikymą apibūdina kaip naudingų organizacijos darbuotojų išsaugojimą bet kokia kaina, ypatingai saugant nuo konkurentų perviliojimo. Apibūdindama darbuotojų išlaikymą, Browell (2003) taip pat patikslina, jog naudingi organizacijai darbuotojai yra tie, kurie yra gyvybiškai svarbūs organizacijos egzistavimui, pavyzdžiui, techniniai darbuotojai ar informacinių technologijų specialistai. Browell (2003) iškėlęs teoriją, papildė McKeown (2002), kuris teigė, jog darbuotojų išlaikymo strategija turi būti koncentruota tik į geriausių organizacijos darbuotojų išlaikymą. Geriausius organizacijos darbuotojus McKeown (2002) apibūdina kaip darbuotojus, kurie kuria organizacijai vertę, prisideda prie organizacijos sėkmės ir įkvepia kitus organizacijos darbuotojus. Remiantis McKeown (2002), yra sudėtinga apibrėžti, kas yra darbuotojų išlaikymas, kadangi darbuotojų išlaikymas gali būti traktuojamas kaip darbuotojų kaitos procento sumažinimas iki organizacijai priimtino lygio ar organizacinės kultūros, finansinės, ir nefinansinės motyvacijos visuma.

Remiantis Branch (1998), pagrindinis organizacijos darbuotojų išlaikymo tikslas yra identifikuoti ir išlaikyti tuos darbuotojus, kurie yra įsipareigoję organizacijai tol, kol darbuotojo išlaikymas yra pelningas tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui.

Darbuotojų išlaikymas organizacijoje gali būti išskaidytas į tris dimensijas – socialinę, psichologinę ir fizinę. Psichologinė dimensija apima atliekamo darbo ypatybes – paprastai darbuotojai yra linkę dirbti darbą, kuriame galėtų išnaudoti savo turimas žinias bei būti įvertinti už darbui atlikti skiriamas pastangas. Socialinė dimensija apima darbuotojo psichologinį kontraktą su kitais žmonėmis organizacijoje, tiek vidiniais, tiek išoriniais. Fizinė dimensija apima darbuotojo darbo sąlygas ir apmokėjimą už darbą. Remiantis Stein (2000) ir Clarke (2001), organizacija turi įvertinti ir skirti pakankamai dėmesio veiksniams, kurie daro įtaką darbuotojo įsipareigojimui ir sprendimui toliau dirbti organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje siūlomi darbuotojų išlaikymo metodai gali būti suskirstyti į tris lygius:

1. Organizacijos lygmuo: darbuotojų išlaikymo praktikos, kuris apima visą organizaciją – vertybės, politika, struktūra. Pvz.: įmonės restruktūrizavimas, siekiant sumažinti darbuotojų praradimo poveikį organizacijai (Cappelli, 2000);
2. Žmonių išteklių valdymo lygmuo: žmonių išteklių sistemos ir politikos pakeitimai, siekiant užtikrinti darbuotojų išlaikymą. Pvz.: darbuotojų atrankos metodų pakeitimas (Mengel, 2001); tinkamos organizacinės kultūros keitimas (Bartlett ir Ghosal, 2000); darbuotojų vertinimo sistemos, leidžiančios atskirti efektyvius darbuotojus, nuo neefektyvių, kūrimas (Ettore, 1997); motyvacinės sistemos keitimas (Dibble, 1999);
3. Individualus darbuotojo lygmuo: darbuotojų išlaikymo metodai ir praktikos, kurie gali būti taikomi individualiai darbuotojams, nepriklausomai nuo kitų organizacijos darbuotojų. Pvz.: darbuotojo kvalifikacijos kėlimas (Tulgan, 2001); pripažinimas už individualius rezultatus (Forrest, 1999); darbuotojų įtraukimas ir komunikacija (Woodruffle, 1999); gyvenimo-darbo balansas (Ruch, 2000); iššūkiai darbe (Harpur, 2002);

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų išlaikymas mokslinėje literatūroje yra plačiai nagrinėjama tema, todėl nėra vieningos nuomonės, apibūdinančios darbuotojų išlaikymo sampratą. Apibendrinant skirtingų autorių teiginius, galima teigti, kad darbuotojų išlaikymas yra organizacijos pastangos išsaugoti organizacijai svarbius darbuotojus. Darbuotojų išlaikymas gali apimti ne tik individualų darbuotojo lygmenį, tačiau ir žmonių išteklių valdymo ar organizacijos lygmenis.

2.2. Darbuotojų išlaikymo organizacijoje dedamosios

Moksliniai tyrimai atskleidė, kad darbuotojų išlaikymas yra susijęs su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją ir ketinimu pasilikti organizacijoje bei tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kuris didina darbuotojų produktyvumą ir suteikia motyvacijos kuo geriau atlikti darbą, todėl darbuotojų išlaikymo strategija turi būti orientuota į darbuotojų ketinimo išėiti mažinimą ir ketinimo pasilikti organizacijoje didinimą (Greenberg, Baron, 2003).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog daugumoje autorių atliktų tyrimų yra nagrinėjami šie darbuotojų išlaikymo komponentai – įsipareigojimas organizacijai, darbuotojų pasitenkinimas ir ketinimas palikti organizaciją (Pare ir kt., 2000; Igarria ir Guimaraes, 1999; Steers, 1997; Brown ir Yoshioka, 2003; Gaertner ir Nollen, 1992; Champion, 1991). Kitame poskyryje bus plačiau nagrinėjami šie komponentai.

2.2.1. Įsipareigojimas organizacijai

Įsipareigojimo organizacijai įtaką darbuotojų išlaikymui nustatė Walton (1985), kuris teigė, kad organizacinis įsipareigojimas daro teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams bei darbo jėgos išlaikymui. Vertinant IT specialistų įsipareigojimą organizacijai, Igbaria ir Guimaraes (1999), Pare ir kt. (2000) teigė, kad IT specialistai, kurie yra įsipareigoję organizacijai yra mažiau linkę palikti organizaciją nei tie specialistai, kurie nėra įsipareigoję.

Organizacinis įsipareigojimas yra apibūdinamas kaip stiprus asmens įsitraukimas ir susitapatinimas su organizacija (Caruana ir kt., 1998). Remiantis Caruana ir kt. (1998), įsipareigoję darbuotojai yra emociškai prisirišę prie organizacijos ir yra linkę pasiekti organizacijos numatytus tikslus. Pasak Allen ir Meyer (1990), organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo psichologinė būseną, kuri susaisto darbuotoją su organizacija. Meyer ir Herscovitch (2001) nurodo, jog prisirišimą prie organizacijos darbuotojas patiria kaip proto būseną, kuri skatina darbuotoją atitinkamai veikti. Meyer ir Allen (1991) yra išskyrę tris įsipareigojimo lygius, kurie atspindi darbuotojo pasirinkimo pasilikti organizacijoje motyvus:

1. Emocinis įsipareigojimas – darbuotojas yra emociškai prisirišęs prie organizacijos ir trokšta joje toliau dirbti. Darbuotojo tikslai ir vertybės sutampa su organizaciniais tikslais bei vertybėmis, dėl to darbuotojas jaučiasi įsitraukęs. Porter (1974) išskyrė tris emocinio įsipareigojimo veiksnius – darbuotojas tiki ir priima organizacines vertybes ir tikslus; darbuotojas noriai deda pastangas organizaciniams tikslams pasiekti; darbuotojas nori likti organizacijoje;
2. Normatyvinis įsipareigojimas – aukšto lygio įsipareigojimas, nes darbuotojas yra įsitikinęs, kad išlikti ištikimam organizacijai ir pasilikti dirbti, yra teisinga (Hepburn, 2005). Toks įsipareigojimas yra labiau siejamas su pareigos, lojalumo ir moralinės pareigos jausmu. Kaip teigė Meyer ir Allen (1997), jeigu darbuotojas yra formaliai įsipareigojęs organizacijai, jis greičiausiai paklusniai vykdys numatytus tikslus ir elgsis tinkamai pagal organizacines normas;
3. Tęstinis įsipareigojimas – darbuotojas nusprendžia pasilikti organizacijoje todėl, kad darbo keitimas būtų per didelė našta ir sukeltų per daug rūpesčių. Darbuotojams, kurie yra prisirišę prie organizacijos dėl asmeninių išlaidų, dažnai yra labai sunku palikti organizaciją, todėl darbuotojai nebus linkę prisidėti prie organizacijos gerovės ir tikslų įgyvendinimo bei vykdys tik minimalius reikalavimus (Meyer, Allen, 1997).

Organizacinis įsipareigojimas išsivysto darbo santykių tarp darbuotojo ir organizacijos metu. Emocinio įsipareigojimo būseną išsivysto tuomet, kai darbuotojas įsitraukia į įmonės veiklą, supranta savo darbo svarbą, susitapatina su įmone ir siekia bendrų tikslų. Normatyvinis

įsipareigojimas išsivysto tuomet, kai darbuotojas jaučia įsipareigojimą kitiems (vadovui, bendradarbiams ar šeimai) ar jaučia psichologinį spaudimą, dažniausiai tai nutinka internalizacijos proceso metu, kai darbuotojas, bendraudamas su seniau dirbančiais ar aukštai vertinamais darbuotojais, perima jų patirtį ir susiformuoja tam tikrus požiūrio ir elgesio standartus. Normatyvinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo supratimu, kas yra moralu ar teisinga. Tęstinis įsipareigojimas išsivysto tuomet, kai darbuotojas suvokia, ką gali prarasti palikęs organizaciją ar supranta, kad neturi kitų alternatyvų, tik pasilikti organizacijoje ir siekti bendrų tikslų. (Meyer ir Herscovitch, 2001)

Darbuotojų, labiau pasitikinčių savo gebėjimais ir pasiekimais, emocinis įsipareigojimas organizacijai yra stipresnis. Tokio ryšio egzistavimo paaiškinimas gali būti, jog kompetentingi darbuotojai renkasi aukštesnio lygio organizacijas, kurios ir įkvepia darbuotojų emocinį įsipareigojimą (Mathieu ir Zajar, 1990). Taip pat, pasak Rhodes ir Steers (1981), emocinis įsipareigojimas yra stipresnis tarp tų darbuotojų, kurių vadovai leidžia dalyvauti sprendimų priėmime.

Remiantis Kavaliauskiene (2011), darbuotojų įsipareigojimo organizacijai padarinius galima suskirstyti į dvi dedamasias: pakitusią darbuotojo organizacinę elgseną ir pakitusią organizacinę situaciją (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai padariniai (pagal Kavaliauskiene, 2011)

Remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais, darbuotojus, kurie yra įsipareigoję organizacijai, išlaikyti yra daug lengviau nei tuos darbuotojus, kurių įsipareigojimas yra žemas. Pasak Steers (1977), darbuotojai, kurie yra įsipareigoję, ilgiau dirba organizacijoje, rečiau nori palikti organizaciją, demonstruoja pozityvesnę elgesį bei geriau atlieka paskirtas užduotis. Watson „Wyatt International“ atliktoje JAV darbuotojų apklausoje buvo nustatyta, kad organizacijos, kurių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai buvo aukštesnis, trijų metų laikotarpyje akcininkų grąža buvo 112 proc., o organizacijų, kurių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas buvo daug žemesnis, akcininkų grąža buvo 76 proc. (Watson Wyatt, 1999).

Sethi, Meinert ir King (1996) teigė, kad darbdavių pastangos išlaikyti darbuotojus, stiprinant jų įsipareigojimą organizacijai gali būti neefektyvios ar net nuostolingos. Organizacijos, ypač technologijų sektoriuje, neretai tam, kad išlaikytų darbuotojus, siūlo ilgalaikį finansinį atlygį (įmonės akcijų dalis, pensijų planai), tačiau tai gali paskatinti tik darbuotojų tęstinį įsipareigojimą, kuris organizacijai neatneša naudos. Emocinio įsipareigojimo skatinimas yra žymiai sudėtingesnis procesas, tačiau atnešantis žymiai didesnę investicinę grąžą, kadangi darbuotojas noriai prisideda prie organizacijos efektyvumo ir tikslų įgyvendinimo. Remiantis Pare ir Tremblay (2007), veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui yra teisingas atlygis už darbą, darbo pobūdis, tiesioginio vadovo palaikymas. Pagrindinis veiksnys, darantys įtaką darbuotojo tęstiniam įsipareigojimui yra darbo pobūdis, o normatyviniam įsipareigojimui teisingas atlygis už darbą. Atlygio už darbą ryšį technologijų specialistų organizaciniam įsipareigojimui taip pat nustatė Kochanskis ir Ledfordas (2001), kurie teigė, kad technologijų specialistams yra ypatingai svarbu konkurencingas bazinis atlyginimas. Taip pat Kochanskis ir Ledfordas (2001) bei Tomlinsonas (2002) nustatė, kad technologijų darbuotojų įsipareigojimas komandai gali būti padidintas susiejant komandos rezultatus su piniginėmis premijomis.

Remiantis Allen ir kt. (2003), Applebaum ir kt. (2000), Eisenberger ir kt. (1986), Meyer ir Smith (2000) atliktais tyrimais, žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos daro teigiamą įtaką technologijų specialistų emociniam įsipareigojimui. Organizacija, investuojanti į darbuotojų kompetencijų vystymą, kurianti sistemas, leidžiančias vadovams įvertinti ir apdovanoti specialistus už išskirtinius pasiekimus ir įgalindama priimti sprendimus, turi didesnę tikimybę išvystyti aukštesnį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai technologijų specialistų tarpe.

2.2.2. Pasitenkinimas darbu

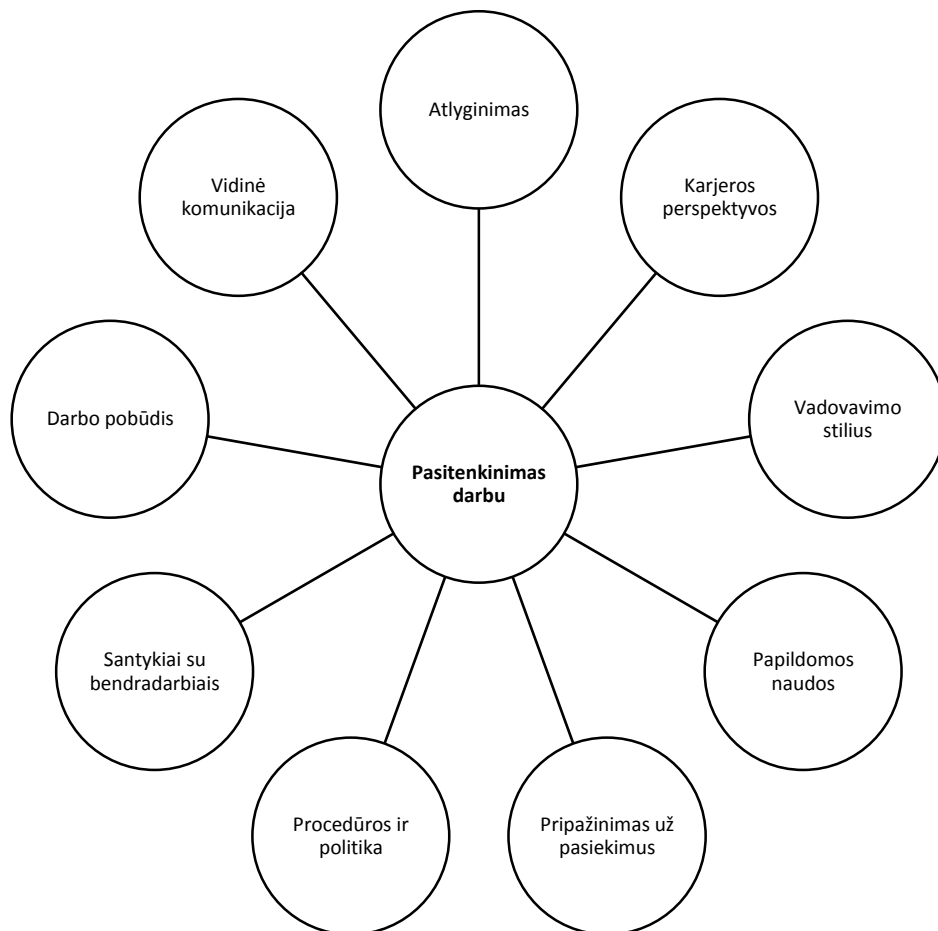
Vienas pirmųjų autorių, tyrinėjusių pasitenkinimą darbu, jį apibūdino kaip darbuotojų fizinių, psichologinių ir darbo aplinkos poreikių patenkinimą (Hoppock, 1935). De Milt (2011) teigė, jog į darbuotojo pasitenkinimą darbu įeina visuma aspektų, kurie darbuotojams patinka jų darbe. Remiantis Heslop ir kt. (2002), pasitenkinimas darbu gali būti apibūdinamas kaip

skirtumas tarp darbuotojo lūkesčių, poreikių ir vertybių, susijusių su darbu ir tarp to, ką iš tikrųjų darbas suteikia.

Darbuotojo pasitenkinimas darbu yra svarbus aspektas, vertinant darbuotojo elgesį organizacijoje, kadangi pasitenkinimas yra reikšmingas darbuotojo fizinei bei emocinei sveikatai (Oshagbemi, 1999). Darbuotojo pasitenkinimas atspindi darbuotojo elgseną, kuri sąlygoja teigiamus rezultatus (Schmidt, 2007). Spector (1997) pasitenkinimą darbu apibūdino kaip darbuotojo vertinimą pačio darbo ir įvairių su darbu susijusių aspektų.

Myers (1989) teigė, jog darbuotojų pasitenkinimo užtikrinimas turi būti vienas iš organizacijos prioritetų, kadangi pasitenkinimas sukuria pasitikėjimo, lojalumo pojūtį bei žymiai pagerina darbuotojo atliekamo darbo kokybę. Darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu ir organizacija, yra lengviau išlaikomi organizacijoje ir smarkiai prisideda prie organizacijos klientų pasitenkinimo didinimo (Denton, 2000). Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra darbuotojo poreikių patenkinimas, pozityvus darbo ir darbo aplinkos vertinimas.

Remiantis Spector (1997), gali būti išskiriami šie veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu: atlyginimas, karjeros perspektyvos, vadovavimo stilius, papildomos naudos, pripažinimas, procedūros ir politika, santykiai su bendradarbiais, darbo pobūdis, vidinė komunikacija (žr. 3 pav.).



Vertindamas informacinių technologijų specialistų pasitenkinimą, Lee (2000) teigė, jog, iššūkių ir pasiekimų poreikis, pasitenkinimo darbu sudedamosios dalys, daro didelę įtaką išlaikant informacinių technologijų specialistus.

Apibendrinimui galima teigti, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu yra svarbus darbuotojo elgesio aspektas, sąlygojantis teigiamus rezultatus, tokius kaip darbo kokybė, įsitraukimas, fizinė ir emocinė darbuotojo sveikata. Literatūroje aptinkama įvairių veiksnių, lemiančių darbuotojo pasitenkinimą darbu, tačiau gali būti išskiriami šie pagrindiniai veiksniai – atlyginimas, karjeros perspektyvos, vadovavimo stilius, santykiai kolektyvu bei darbo pobūdis.

2.2.3. Ketinimas palikti organizaciją

Ketinimas palikti organizaciją yra darbuotojų savanoriškos kaitos komponentas, atsirandantis anksčiau nei darbuotojas palieka organizaciją. Jablin (2001) darbuotojo pasitraukimą iš organizacijos suskirstė į tris etapus: prieš pareiškimo pateikimą, išėjimo iš darbo paskelbimas ir išėjimas iš darbo. Ketinimas palikti organizaciją yra susijęs su pirmuoju proceso etapu – prieš pateikiant pareiškimą. Nepaisant to, Bester (2012) teigė, jog ketinimas palikti organizaciją jau yra paskutinis etapas darbuotojo sprendimo priėmimo procese, prieš paliekant organizaciją.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje darbuotojų kaitą, gali būti aptinkami trys tarpusavyje susiję terminai – ketinimas palikti įmonę (angl. intention to quit), ketinimas pasilikti (angl. intention to stay) ir savanoriška kaita (angl. employee turnover). Visi minėti terminai apibūdina darbuotojo norą palikti organizaciją ir neapima tų atvejų, kai darbuotojas yra atleidžiamas organizacijos iniciatyva. Ketinimas palikti organizaciją yra svarbus rodiklis, siekiant numatyti darbuotojų kaitą (Jaros ir kt., 1993). Remiantis Price ir Bluedorn (1977), ketinimas palikti organizaciją yra lengviau kontroliuojamas ir lengviau nuspėjamas negu darbuotojų kaita. Darbuotojai, neketinantys palikti organizacijos, yra žymiai labiau patenkinti darbu, nei darbuotojai, ketinantys palikti organizaciją, kurie gali turėti neigiamų emocijų ir sunkiai susikoncentruoti ties užduočių atlikimu, todėl ketinimas palikti organizaciją daro neigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui (Gaertner ir Nollen, 1992; Champion, 1991).

Pasak Milkovich ir Boudreau (1997), darbuotojo ketinimui palikti organizaciją gali daryti įtaką nemažai veiksnių, iš kurių organizacija kontroliuoti gali tik dalį. Mokslinėje literatūroje sutinkamos priežastys gali būti skirstomos į tris kategorijas: išoriniai aplinkos veiksniai, vidiniai organizacijos veiksniai ir darbuotojo problemos.

1. Išoriniai aplinkos veiksniai gali būti ekonomikos ar darbo rinkos diktuojamos tendencijos, kurioms daryti įtaką organizacija neturi galimybių (Cappelli, 2000).

Pvz.: emigracija, darbo kodekso pakeitimai, profsąjungų veikla ir pan.;

2. Vidiniai organizacijos veiksniai, kurių pašalinimui ar padarinių sumažinimui darbdavys gali daryti įtaką, pvz.: pokyčiai organizacijoje (Allen, Griffeth, 1999); darbuotojo nesutarimai su tiesioginiu vadovu (Pine ir Gilmore, 1998); darbo užmokestis (Milkovich ir Boudreau, 1997) ar tobulėjimo ir karjeros galimybių trūkumas (Hay, 2001);
3. Vidiniai darbuotojo veiksniai, kurie daro įtaką darbuotojo karjeros lūkesčiams ir siekiams, pvz.: darbuotojo charakteristika (Trevor, 2001) ar atsakomybė prieš šeimą (Milkovich ir Boudreau, 1997).

Darbuotojų kaita, remiantis Allen ir Griffeth (1999), gali būti skirstoma į funkcinę ir disfunkcinę. Funkcinė darbuotojų kaita pasireiškia tuomet, kai efektyvūs darbuotojai pasilieka dirbti organizacijoje, o neefektyvūs darbuotojai palieka organizaciją. Van As (2001) pabrėžia, kad darbuotojų judėjimas yra naudingas organizacijos atsinaujinimui ir pokyčiams – nauji darbuotojai lengviau priima naujas idėjas ir pokyčius. Be to, darbuotojų judėjimas sukuria karjeros galimybes organizacijoje pasilikusiems darbuotojams. Disfunkcinė darbuotojų kaita pasireiškia tuomet, kai geriausi darbuotojai palieka organizaciją, o prasti darbuotojai lieka dirbti. Disfunkcinė darbuotojų kaita organizacijai gali atnešti tiek tiesioginių, tiek netiesioginių nuostolių. Tiesioginiai nuostoliai gali pasireikšti iškart darbuotojui palikus organizaciją – tai yra darbuotojo pakeitimo kaštai (Swanepoel ir kt., 2000). Netiesioginiai nuostoliai gali būti žinių praradimas (KPMG Management Consulting, 1998); produktyvumo sumažėjimas (Michaud, 2000); mikroklimato pablogėjimas (Tziner ir Birati, 1996) ar klientų nepasitenkinimas (Koys, 2001).

Literatūroje yra nurodomos įvairios ketinimo palikti organizaciją priežastys – nuo nepasitenkinimo darbu, menko įsipareigojimo organizacijai ir silpno išitraukimo (Manzoor ir Naeem, 2011) iki nepasitenkinimo karjeros perspektyvomis bei atlyginimu (Pilkauskaitė ir kt., 2007). Vertinant IT specialistų ketinimo palikti organizaciją priežastis, tikėtina, kad informacinių technologijų specialistai ketina palikti organizacijas dėl tobulėjimo galimybių ir noro neatsilikti nuo informacinių technologijų naujovių (Lee, 2000).

Allen ir kt. (2003) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti kokią įtaką ŽIV praktikos daro darbuotojo ketinimui palikti organizaciją. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog dalyvavimas sprendimų priėmimo, teisingas atlygis, augimo galimybės daro neigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Viena iš neigiamo ryšio priežasčių gali būti ta, kad organizacija, investuodama į ŽIV praktikas, sudaro darbuotojams įspūdį, kad darbuotojai yra vertinami (Allen ir kt., 2003; Tsui ir kt., 1995).

Apibendrinant galima teigti, kad ketinimas palikti organizaciją yra patikimas rodiklis, nuspėjantis darbuotojų savanorišką kaitą. Darbuotojo ketinimui palikti organizaciją įtaką gali

daryti ne tik vidiniai organizacijos veiksniai, tokie kaip pokyčiai organizacijoje, nesutarimai su vadovu ar kolegomis, bet ir išoriniai aplinkos bei vidiniai darbuotojo veiksniai. Nepaisant to, mokslinėje literatūroje yra aptinkama nemažai veiksnių, kurie sumažina darbuotojo ketinimą palikti organizaciją – teisingas atlyginimas, tobulėjimo galimybės, karjeros perspektyvų sukūrimas ir pan.

2.3. Darbuotojų išlaikymą lemiantys veiksniai

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, tiriančią veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų išlaikymui organizacijoje, daugumos autorių tyrimų metu buvo padaryta išvada, jog efektyvi darbuotojų išlaikymo strategija turi apimti žymiai daugiau nei finansinę darbuotojų motyvaciją (Gale Group, 2006; Feldman, 2000; Thomas, 2000 ir kt.). Allen, Shore ir Griffeth (2003), Vandenberg ir kt. (1999), Way (2002) atliktuose tyrimuose buvo nustatyta, kad ŽIV praktikos daro teigiamą įtaką organizacijos darbuotojų išlaikymui. Organizacijos investicija į ŽIV praktikų tobulinimą ir vystymą darbuotojams formuoja nuomonę, kad organizacijoje darbuotojai yra vertinami ir branginami (Eisenbeger ir kt., 1990).

Remiantis Fitz-enz (1990), darbdavys turi skirti dėmesį veiksnių, darančių įtaką darbuotojų išlaikymui, visumai, nesikoncentruojant į vieną veiksnį. Pasak Fitz-enz (1990), organizacija turi skirti dėmesį darbuotojų atlyginimui ir pripažinimui, tobulėjimui ir vystymui, santykių su vadovais puoselėjimui, darbo aplinkai, ir teisingam rezultatų įvertinimui. Walker (2001), išskyrė septynis darbuotojų išlaikymo veiksnius – teisingas atlygis ir pripažinimas už atliktą darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybės, skatinanti darbo atmosfera, geri santykiai su kolegomis, pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tinkama komunikacija ir iššūkiai darbe.

Logan (2000) nustatyti pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų išlaikymui yra organizacinė kultūra, komunikacija, strategija, lankstus darbo grafikas, finansinis atlygis ir karjeros galimybės. Cunningham (2002) taip pat nustatė, jog darbuotojų pripažinimas, darbo grafiko lankstumas bei tobulėjimo galimybės yra pagrindiniai veiksniai, darantys teigiamą įtaką darbuotojų sprendimui likti organizacijoje. Zenger ir kt. (2000) tyrimu nustatė, jog darbuotojams taip pat yra ypatingai svarbu santykiai su tiesioginiais vadovais ir vadovybe.

Kituose poskyriuose bus nagrinėjama informacinių technologijų specialistų išlaikymo organizacijoje specifika.

2.4. Informacinių technologijų darbuotojų išlaikymas organizacijoje

Mokslinėje literatūroje yra aptinkama nemažai įvairių nuomonių dėl informacinių technologijų specialistus motyvuojančių ir organizacijoje išlaikančių veiksnių skirtumo nuo specialistų, dirbančių kitose sferose. Paprastai specialistai, dirbantys technologijų srityje, teikia pirmenybę darbui su projektais, kurie leistų plėsti savo turimą kompetenciją ir žinias bei būtų naudingi karjerai ateityje, tačiau organizacijoms yra svarbu, kad projektai neštų pridėtinę vertę

ir pelną įmonei. Dėl šios priežasties neretai technologijų sektoriuje dirbančios įmonės susiduria su technologijų specialistų išlaikymo problema (Von Glinow ir Mohrman, 1990), tačiau tokių darbuotojų išlaikymas įmonei yra strateginės reikšmės dėl potencialios finansinės grąžos ateityje (Chambers, 1998). Vienas iš išskirtinių technologijų specialistų bruožų – padidėjęs nepastovumas darbdavio atžvilgiu. Templer ir Cawsey (1999) technologijų darbuotojus apibūdino kaip „portfelio karjeristus“, kurie siekia kaupti žinias, įgūdžius ir patirtį įvairiose įmonėse, taip ieškodami geresnių galimybių ir didindami savo gebėjimą užsidirbti, tačiau įmonėms toks nepastovumas atneša žalą, kadangi organizacija, išėjus darbuotojui, praranda kompetencijas ir kartais net konkurencinį pranašumą (Kinneer ir Sutherland, 2000; Templer ir Cawsey, 1999).

Informacinių technologijų specialistų geriausias išlaikymo strategijas organizacijoje taip pat nagrinėjo ir kiti mokslininkai (Hagel, 2011); Holland, 2007; Brown, 2003; Lockwood, 2006). Hagel su kolegomis (2011) siekė nustatyti priežastis, dėl kurių informacinių technologijų specialistai nusprendžia palikti organizaciją. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad dažniausiai informacinių technologijų specialistų sprendimą palikti organizaciją lemia nesutarimai su tiesioginiais vadovais arba vadovybe, jausmas, kad nėra svarbūs ir gerbiami bei nesutampančios darbuotojo vertybės su įmonės vertybėmis ir politika. Taip pat, viena iš priežasčių, dėl kurių informacinių technologijų specialistai nusprendžia palikti organizaciją – geresnis darbo pasiūlymas kitoje organizacijoje.

Remiantis Major ir kt. (2007), informacinių technologijų specialistai dėl darbo specifikos patiria daug streso, kuris kyla iš įvairių aplinkos faktorių: didelių reikalavimų, susirūpinimo karjeros perspektyvomis, darbo funkcijų dviprasmiškumo, darbo krūvio, besikeičiančių klientų reikalavimų bei sunkumų derinant darbą su šeimyniniu gyvenimu, todėl itin svarbu, kad informacinių technologijų specialistams vadovautų vadovas, kuris gebėtų palengvinti informacinių technologijų specialistų problemas darbe. Informacinių technologijų darbuotojų vadovas turi gebėti suderinti unikalius specialistų poreikius su organizacijos tikslais, kultūra ir specifiniais darbo informacinių technologijų sferoje aspektais.

Bartol ir Martin (1982) atkreipia dėmesį į tai, kad informacinių technologijų specialistams socialinis kontaktas su žmonėmis nėra toks svarbus, kaip darbuotojų, dirbančių ne informacinių technologijų srityje. Taip pat, autoriai pabrėžia, kad informacinių technologijų specialistai yra linkę turėti didesnių ambicijų karjeros ir asmeninio tobulėjimo klausimais.

Tyrimą šia tema taip pat atliko Ferratt ir Short (1988), kurie nustatė, jog skirtumas tarp informacinių technologijų srityje dirbančių specialistų ir kitose srityse dirbančių specialistų motyvuojančių veiksnių buvo nepakankamas daryti išvadą, kad informacinių technologijų ir ne informacinių technologijų sričių darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, tačiau Ferratto ir

Short (1988) tyrimas buvo sukritikuotas Im ir Hartland (1990), kurie nustatė, jog Ferrat ir Short tyrimo dalyviai buvo siauros specifikacijos darbuotojai ir tyrimo imtis negali atspindėti daugumos informacinių specialistų pasirinkimų.

Nepaisant to, remiantis Agarwal ir kt. (1998) atliktu tyrimu, organizacijos turi sukurti specifines personalo valdymo strategijas, skirtas tik informacinių technologijų personalui, kad būtų užtikrintas tinkamas specialistų pritraukimas, išlaikymas ir vystymas. Organizacijų taikomos vienodos visiems darbuotojams personalo valdymo strategijos gali būti ne tik neefektyvios informacinių technologijų personalo atžvilgiu, bet taip pat gali pridaryti ir žalos. Įmonės personalo valdymo strategija turi atsižvelgti į specifinius informacinių technologijų personalo reikalavimus (Brown, 2003).

Holland ir kt. (2007), tirdami veiksnius, motyvuojančius informacinių technologijų specialistus, nustatė, kad asmeninio tobulėjimo ir augimo galimybės yra didžiausią įtaką informacinių technologijų specialistų motyvacijai darantis veiksnys. Tam, kad organizacija gebėtų išlaikyti informacinių technologijų srities darbuotojus, organizacijos turi sukurti sąlygas, įgalinančias specialistus darbe nagrinėti ir taikyti naujausius technologinius atradimus, leisti darbuotojams vystytis, tobulėti bei sukurti lanksčią darbo aplinką, tuo pačiu metu suteikiant plačias karjeros perspektyvas.

Lockwood (2006) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad informacinių technologijų specialistams, kaip ir kitų sričių specialistams, visų pirma turi būti užtikrinti higieniniai faktoriai (t. y. atlyginimas, ateities perspektyvos) ir tik esant šiems faktoriams, specialistai yra motyvuojami suteikiant tobulėjimo galimybes bei tinkamas darbo sąlygas. Pasak autoriaus, tyrimo metu tinkamos darbo sąlygos buvo apibrėžtos kaip santykių su tiesioginiu vadovu bei kolegomis, darbo krūvio, streso, vadovybės pripažinimo ir fizinių darbo sąlygų sudėtis.

McNee ir kt. (1998) ir Dockel (2003) atlikę apklausas nustatė, jog egzistuoja šeši kritiniai veiksniai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, siekiant išlaikyti IT specialistus: atlygis (bazinis atlyginimas), darbo pobūdis (išnaudojamų įgūdžių įvairovė ir autonomija), mokymosi ir tobulėjimo galimybės, vadovo palaikymas, karjeros galimybės ir darbo/gyvenimo balansas.

Couger ir Zawacki (1978) atliktame tyrime, naudodami Hackman-Oldham modelį, ištyrė įvairių sričių darbuotojų įvertinimą darbo atžvilgiu ir nustatė, jog informacinių technologijų specialistai yra mažiau linkę savo darbą vertinti kaip prasmingą, o savo pasitenkinimą darbu vertino žemesniais balais. Taip pat, tyrimo metu paaiškėjo, kad informacinių technologijų specialistams nėra svarbus bendravimas su kitais darbuotojais. Nepaisant to, informacinių technologijų specialistai išreiškė stiprų poreikį tobulėjimo ir mokymosi galimybėms.

Remiantis Kinnear ir Sutherland (2000), technologijų specialistai demonstruoja aukštą autonomijos lygį, vertina karjeros galimybes ir priešinasi tradicinei kontrolės ir valdymo kultūrai organizacijoje. Taip pat šie specialistai yra labiau linkę demonstruoti aukštą įsipareigojimą savo profesijai nei organizacijai.

1 lentelėje yra pateikiamas apibendrinimas autorių tyrimų, kurie nustatė žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios yra svarbios informacinių technologijų specialistams.

1 lentelė. Tyrėjų teiginių apibendrinimas

Veiksny	Tyrėjai	Pagrindinės mokslinės išvalgos	Metai
Atlygis už darbą	Lockwood	<...> informacinių technologijų specialistams, visų pirma turi būti užtikrinti higieniniai faktoriai (t. y. atlyginimas, ateities perspektyvos).	2006
	McNee ir kt.; Dockel	<...> siekiant išlaikyti IT specialistus: atlygis (bazinis atlyginimas) <...>	1998 2003
Pripažinimas	Hagel ir kt.	specialistų sprendimą palikti organizaciją lemia <...> jausmas, kad nėra svarbūs ir gerbiami <...>.	2011
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Bartol ir Martin	IT specialistai yra linkę turėti didesnių ambicijų karjeros ir asmeninio tobulėjimo klausimais.	1982
	Holland ir kt.	<...> asmeninio tobulėjimo ir augimo galimybės yra didžiausią įtaką informacinių technologijų specialistų motyvacijai darantis veiksnys.	2007
	Lockwood	<...> specialistai yra motyvuojami suteikiant tobulėjimo galimybes bei tinkamas darbo sąlygas.	2006
	McNee ir kt.; Dockel	<...> siekiant išlaikyti IT specialistus: <...> mokymosi ir tobulėjimo galimybės <...>, karjeros galimybės <...>	1998 2003
	Kinnear ir Sutherland	<...> vertina karjeros galimybes <...>	2000
Santykiai su kolegomis	Bartol ir Martin	<...> socialinis kontaktas su žmonėmis nėra toks svarbus, kaip darbuotojų, dirbančių ne IT srityje.	1982
	Couger ir Zawacki	<...> tyrimo metu paaiškėjo, kad IT specialistams nėra svarbus bendravimas su kitais darbuotojais.	1978
Santykiai su vadovu	Major ir kt.	IT specialistų vadovas turi suderinti unikalius specialistų poreikius su organizacijos tikslais, kultūra ir specifiniais darbo informacinių technologijų sferoje aspektais.	2007
	McNee ir kt.; Dockel	<...> siekiant išlaikyti IT specialistus: <...> vadovo palaikymas <...>	1998 2003
	Hagel ir kt.	<...> specialistų sprendimą palikti organizaciją lemia nesutarimai su tiesioginiais vadovais arba vadovybe	2011

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Darbo – asmeninio gyvenimo balansas	McNee ir kt.; Dockel	<...> siekiant išlaikyti IT specialistus: <...> ir darbo/gyvenimo balansas.	1998 2003
Organizacijos kultūra	Hagel ir kt.	<...> specialistų sprendimą palikti organizaciją lemia <...> nesutampančios darbuotojo vertybės su įmonės vertybėmis ir politika.	2011
	Kinnear ir Sutherland	<...> priešinasi tradicinei kontrolės ir valdymo kultūrai organizacijoje.	2000
Darbo pobūdis	McNee ir kt.; Dockel	<...> siekiant išlaikyti IT specialistus: <...> darbo pobūdis (išnaudojamų įgūdžių įvairovė ir autonomija <...>)	1998 2003

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, jog informacinių technologijų specialistų darbo specifika daro įtaką darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų srityje, prioritetams ir lūkesčiams. Apibendrinant mokslininkų nustatytus darbuotojų išlaikymo veiksnius, galima išskirti šiuos pagrindinius, darančius įtaką informacinių technologijų darbuotojų išlaikymui organizacijoje: atlygis už darbą, veiklos vertinimas ir pripažinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ir santykiai su vadovu.

2.4.1. Atlygis už darbą

Atlygis už atliktą darbą (Trevor ir kt., 1997; Davies ir kt., 2001; Gardner ir kt. 2004) yra vienas iš pagrindinių darbuotojų motyvavimo veiksnių, ypatingai tose organizacijose, kurios yra priklausomos nuo darbuotojų specifinių žinių ir įgūdžių. Teisingos ir darbuotojus motyvuojančios sistemos sukūrimas organizacijai gali būti iššūkis, kadangi atlygio sistema turi atspindėti organizacijos vertybes ir tikslus.

Nepaisant to, nagrinėjant mokslinę literatūrą, nėra vieningos autorių nuomonės dėl ilgalaikės atlyginimo, kaip motyvavimo veiksnio, naudos. Remiantis Trevor ir kt. (1997), atlyginimo padidėjimas daro neigiamą įtaką darbuotojo ketinimui palikti organizaciją, t. y. teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui organizacijoje, tačiau Staw (1980) teigė, jog pinigais galima prisivilioti specialistą, bet ne išlaikyti. Collins (2007) teigė, kad atlyginimas už darbą motyvuoja darbuotoją, tačiau tai nėra pagrindinis darbuotojų išlaikymo veiksnys.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad atlygis gali būti skaidomas į standartinį atlyginimą – pavyzdžiui valandinis ar mėnesinis užmokestis, įvairios papildomos naudos darbuotojui, ir atlygio dalį, skiriamą už pasiektus iškeltus tikslus ar ypatingai gerą darbuotojo pasirodymą. Šios dvi kategorijos turi būti subalansuotos tam, kad atlyginimo sistema atspindėtų organizacijos tikslus, strategiją ir tam tikrų darbuotojų pozicijų specifiką (Collins, 2007). Nepaisant to, pasak Tomlinson (2002), darbuotojas, pasiekęs komfortabilaus užmokesčio lygį, pradeda labiau vertinti nefinansinius veiksnius – karjeros galimybes, vadovo palaikymą, gyvenimo ir darbo balansą ir pan.

Informacinių technologijų srityje, žymiai aukštesnis nei vidutinis atlyginimas yra tapęs norma, todėl, įmonės, pasiūlydamos didesnę finansinę atlygį, gali persivilioti specialistą, tačiau nebūtinai išlaikyti. Remiantis Kochanski ir Ledford (2001), atlyginimas yra susijęs su darbuotojų ketinimu pasilikti organizacijoje, tačiau ne atlyginimo dydis darbuotoją išlaiko, o skaidrus ir aiškus atlyginimo pakėlimo procesas. Specialistams yra svarbu aiškiai suvokti už ką yra mokami priedai ir kada tikėtis atlyginimo peržiūrėjimo. Crnomat (2008) atliktame tyrime buvo siekiama nustatyti informacinių technologijų specialistų išėjimo iš darbo priežastis ir neaiškios atlyginimo perspektyvos buvo įvardinta, kaip trečia pagal svarbumą išėjimo ir darbo priežastis.

Remiantis Higginbotham (1997), Kochanski ir Ledford (2001), darbuotojai, dirbantys technologijų srityje yra linkę ilgiau dirbti organizacijoje, jeigu jiems yra pasiūlomas įmonės akcijų paketas – ypač, jeigu įmonė yra pelninga ir perspektyvi. Šį teiginį papildė ir Balkin (1984), kuris teigė, kad technologijų specialistų nemotyvuoja aukštas bazinis atlyginimas – efektyviausia finansinė motyvacija darbuotojui skiriant premijas, akcijų paketo dalį, todėl, kad vienkartiniai priedai ir įvertinimas darbuotojui suteikia grįžtamąjį ryšį apie jo darbo rezultatus.

Kaip teigė Kochanskis ir Ledfordas (2000), technologijų specialistai nedirba pagal nustatytą darbo laiką, todėl neretai patiria stresą ir „perdegimą“. Dėl šios priežasties, yra vertinamas nefinansinis atlygis, pvz.: papildomos poilsio ar atostogų dienos projekto pabaigoje, prabangūs automobiliai tiems, kurie viršijo nustatytus tikslus, darbdavio apmokamas sporto klubas ar sporto/poilsio kambariai ofiso patalpose. Remiantis DeYoung (2000), informacinių technologijų specialistams nėra svarbu, kaip yra paskirstomi finansai – specialistai vertina darbdavio investicijų ir suteikiamos naudos vertę.

Pasak Hoyt ir Gerdloff (1999), atlyginimas darbuotojui suteikia saugumo, pripažinimo, nepriklausomybės jausmą, kuris didina pasitikėjimą savimi, kuris yra susijęs su darbuotojo emociniu įsipareigojimu organizacijai. Tiesioginį ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir atlyginimo yra nustatę Mathieu ir Zajac (1990), Igarria ir Greenhaus (1992), taip pat atlyginimo sistemos aiškumas ir skaidrumas taip pat yra susiję su emociniu darbuotojo įsipareigojimu organizacijai (Schaubroeck, May ir Brown, 1994).

2.4.2. Veiklos vertinimas ir pripažinimas

Veiklos vertinimas ir pripažinimas (Agarwal, 1998; Walker, 2001) – yra labai svarbi žmoniškųjų išteklių valdymo dalis, kurios dėka darbdavys gali padėti ir paskatinti darbuotoją pasiekti norimus rezultatus. Darbuotojai yra daug dažniau linkę pakeisti darbovietę, jeigu mano, jog yra neįvertinami arba įvertinami neteisingai (Fisher ir kt., 2005), todėl labai svarbu yra užtikrinti, kad darbuotojas žino ir aiškiai supranta, ko tikisi darbdavys; darbuotojas turi

nustatytus konkrečius ir pasiekiamus tikslus; darbuotojas supranta darbinės veiklos vertinimo sistemą ir žino į ką organizacijoje galima kreiptis, prireikus pagalbos.

Remiantis Walker (2001), darbuotojo tiesioginio vadovo ar vadovybės, komandos narių, bendradarbių ar klientų pripažinimas ženkliai padidina darbuotojo išipareigojimą organizacijai. Silbert (2005), teigė, jog tinkamas darbuotojo veiklos įvertinimas ir pripažinimas suteikia darbuotojui pasitikėjimo savimi ir savo vertės organizacijoje supratimo. Nepaisant to, darbuotojų pripažinimas gali daryti ir neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai, kadangi tai gali paskatinti negarbingą konkurenciją tarp kolegų, kuri gali sąlygoti suprastėjusį organizacijos mikroklimatą. Veiklos vertinimo bei darbuotojų pripažinimo sistema turi būti taip pat visapusiškai apgalvota, kaip ir finansinis atlygis už darbą.

Gomolski (2000) savo atliktame tyrime nustatė, kad darbuotojų pripažinimas už gerus darbo rezultatus yra efektyvesnis nepinigine forma. Organizacija, skirdama padėką ir apdovanojimą savo darbuotojams, sudaro išpūdį, kad darbuotojų pasiekimai yra vertinami, o kokybiškas darbas įmonėje skatinamas.

Remiantis Agarwal ir Ferratt (1999), profesionalams ir savo srities specialistams yra ypatingai svarbu būti pripažintiems už pasiekimus bei jaustis svarbia įmonės dalimi. Taip pat technologijų specialistams yra svarbu būti pripažintiems už išskirtinį indėlį įmonės gerovei, tačiau darbuotojai turi jausti, kad pripažinimas organizacijoje yra sąžiningas (Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, 1986).

2.4.3. Karjeros ir tobulėjimo galimybės

Organizacija, siekianti sukurti tvarius santykius su savo darbuotojais, privalo investuoti į savo darbuotojų tobulėjimą ir vystymą (Hall ir Moss, 1998; Meyer ir kt., 2003; Eyster ir kt., 2008). Organizacija, suteikdama darbuotojams galimybę mokytis ir tobulėti, padidina savo konkurencingumą rinkoje ir darbuotojų produktyvumą. Be to, šis veiksnys yra ypač svarbus organizacijoms, kurių išorinė aplinka nuolat kinta, darbuotojų tobulėjimas tampa kritiniu išsilaikymo rinkoje veiksnium.

Pasak Cataldo ir kt. (2000), darbuotojai, dirbantys informacinių technologijų srityje, turi turėti nemažai žinių ir patirties, todėl tokius žmones organizacijai yra sudėtinga pakeisti. Tam, kad technologijų organizacija būtų inovatyvi ir išliktų konkurencinga, įmonė turi ne tik sukurti savo talentų baseiną, bet ir palaikyti talentų žinių vystymą. Taip pat, bet kuriam technologijų specialistui yra svarbu nuolat tobulėti, kad išliktų paklausus ir vertinamas darbo rinkoje, todėl tokie specialistai ypač vertina darbdavius, kurie suteikia galimybę neatsilikti nuo technologinių naujovių ir tobulėti (Cataldo ir kt., 2000). Lyginant su kitais specialistais, informacinių technologijų srityje tobulėjimas yra vertinamas daug rimčiau, nei kitų sričių darbuotojų (Crnomat, 2008). Darbuotojai rimčiau vertina tas įmones, kurios skatina tobulėjimu grįstą

karjerą (Cataldo ir kt., 2000). Sėkmingai veikiančios organizacijos ne tik investuoja į darbuotojų mokymus, tačiau vykdo ir kitas tobulėjimo skatinimo programas, pvz.: darbuotojų rotaciją, mentorystę ar „šešėliavimą“. Tokios praktikos nereikalauja didelių investicijų, tačiau padidina dirbančiųjų efektyvumą ir parodo organizacijos norą investuoti į darbuotojus ilgalaikėje perspektyvoje (Agarwal ir Ferratt, 1999; Morrison, 1996).

Remiantis Meyer ir kt. (2003), darbdavys, suteikdamas darbuotojui galimybę tobulėti, padidina darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, suteikia papildomą paskatinimą pasilikti organizacijoje bei kuria teigiamą darbdavio įvaizdį. Pasak Chang (1999), organizacijos pastangos suteikti tobulėjimo galimybes darbuotojams daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologinei būsenai – darbuotojai, matydami organizacijos norą vystyti darbuotojų kompetencijas, jaučiasi vertinami, todėl jų emocinis įsipareigojimas yra stipresnis. Jeigu darbuotojai jaučia, kad įmonė investuoja tik į organizacijai naudingų kompetencijų vystymą (pvz.: tik toje organizacijoje naudojamos programos žinios), tačiau vystomos kompetencijos neatneš darbuotojui naudos tolimesnėje karjeroje, gali išsivystyti tęstinis įsipareigojimas. Taip pat, jeigu darbuotojai žino, kokios yra mokymų išlaidos organizacijai arba jaučiasi dėkingi už kompetencijų vystymą, gali išsivystyti normatyvinis įsipareigojimas. Normatyvinis įsipareigojimas darbuotoją organizacijoje sulaikytų tik trumpuoju laikotarpiu, bent jau kol investicija į mokymus atsiperks, kadangi darbuotojas gali jaustis morališkai skolingas įmonei už kompetencijų vystymą (McElroy, 2001).

Informacinių technologijų darbo rinkoje yra atsivėrusios visos galimybės technologijų talentams daryti karjerą. Dėl šios priežasties kandidatų pritraukimas ir išlaikymas kompanijoms tapo iššūkiu. Pasak Kochanski ir Ledford (2001), karjeros galimybės yra vienas iš darbuotojų išlaikymo veiksnių. Karjeros valdymo ir galimybių įtaką informacinių technologijų specialistų išlaikymui nustatė ir Crepeu ir kt. (1992). Informacinių technologijų specialistų motyvacinis veiksnys taip pat tyrinėjo Griesser (1993), kuris nustatė, kad IT specialistai yra labiau linkę priešintis pokyčiams bei labiau susirūpinę savo karjeros perspektyvomis nei kitų sričių specialistai, todėl, kad IT specialistų darbas yra paremtas technologijomis, kurios sparčiai tobulėja. Tobulėjant technologijoms, kai kurios turimos IT specialistų kompetencijos ir įgūdžiai tampa nebereikalingi, tačiau atsiranda poreikis įgyti kitus įgūdžius. Organizacijos, siekdamos sumažinti specialistų nerimą ir stresą, turi turėti aiškias tobulėjimo ir karjeros vystymo programas.

Remiantis Baruch (2004), darbuotojų supratimas, kad organizacija yra orientuota į darbuotojų karjeros ir kompetencijų vystymą, daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Emocinis įsipareigojimas yra stipresnis tuomet, kai darbuotojai jaučiasi ne kaip

organizacijos prekė, kurią galima pirkti arba parduoti, o kaip turtas, kurį organizacija vertina, yra linkusi investuoti ir vystyti.

2.4.4. Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui

Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui organizacijoje padeda darbuotojams jaustis organizacijos dalimi, kas sukuria teigiamą darbinę atmosferą ir prisideda prie darbuotojo ir darbdavio santykio kūrimo (Noah, 2008). Pasak Hewitt (2002), konkurencingos organizacijos stengiasi savo darbuotojus informuoti apie svarbiausius įvykius organizacijoje ir įtraukti visų lygių darbuotojus į įmonės sprendimų priėmimą.

Organizacijos, įgalindamos darbuotojus, suteikia galimybę prisiimti atsakomybę, atlikti svarbų vaidmenį ir mėgautis padidėjusia darbuotojo autonomija. Įmonės, įtraukdamos darbuotojus į sprendimų priėmimą, didina darbuotojų pasitikėjimą savimi bei įmone; palaikymą pokyčių atžvilgiu; vidinę motyvaciją ir teigiamą požiūrį (Eby, Freeman, Rusch ir Lance, 1999). Sustiprėjęs atsakomybės jausmas stimuliuoja skatina darbuotojo iniciatyvą ir įdedamas pastangas (Applebaum ir kt., 2000; Pfeffer ir Veiga, 1999).

Remiantis Agarwal ir Ferratt (1999), sėkmingos IT organizacijos skiria išteklius tam, kad įgalintų savo darbuotojus, skatintu specialistus prisiimti daugiau atsakomybės už savo atliekamą darbą ir sprendimų priėmimą, stengdamiesi padidinti IT specialistų įsipareigojimą organizacijai.

2.4.5. Santykiai su vadovu

Remiantis Eisenberger ir kt. (1990) atliktu tyrimu, darbuotojo asmeninis požiūris į organizaciją yra labai stipriai susijęs su darbuotojo santykiais su tiesioginiu vadovu. Darbuotojai, jaučiantys vadovo paramą ir palaikymą, yra mažiau linkę palikti organizaciją, noriai įsitraukia į organizacijos veiklą (Greenhaus, 1994).

Tiesioginis vadovas organizacijoje veikia kaip jungtis tarp darbuotojų ir vadovybės nustatytų tikslų ir lūkesčių. Jeigu vadovas nepuoselėja gerų santykių su darbuotojais ir neskatina atviros komunikacijos kultūros, darbuotojas bus linkęs pradėti dairytis geresnių sąlygų kitur. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad tiesioginio vadovo palaikymas darbuotojui yra toks svarbus, kad mokslinėje literatūroje neretai yra aptinkamas teiginys, kad darbuotojai palieka ne darbą ar organizaciją, o vadovą (Ministry of Health and Long-Term Care Ontario, 2004).

Ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir santykių su vadovu nustatė ir Facticeau ir kt. (1995). Babin ir Boles (1996) nustatė, jog teigiamas požiūris į vadovo palaikymą gali padidinti darbuotojo pasitenkinimą darbu ir motyvaciją, sumažinti stresą ir padidinti darbo efektyvumą.

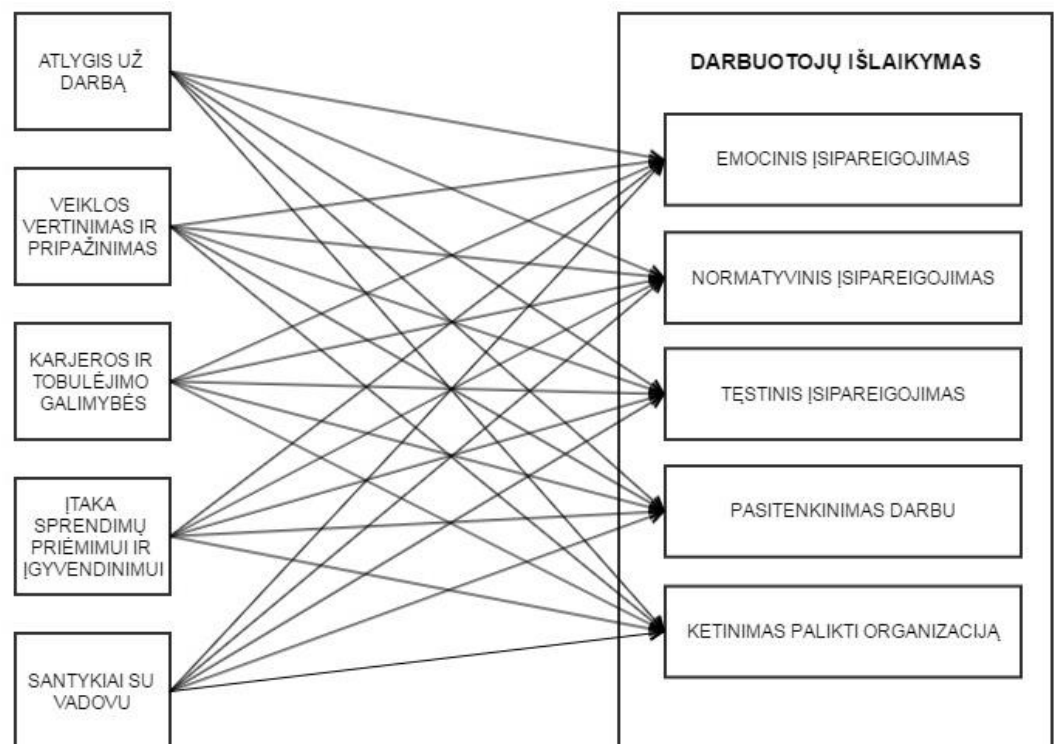
Remiantis Kochanski ir Ledford (2001), technologijų darbuotojai ypatingai vertina grįžtamąjį ryšį iš vadovo ir kolegų. Laiku suteiktas tinkamas grįžtamasis ryšys daro teigiamą įtaką darbuotojo psichologinei būsenai ir sumažina darbuotojo norą palikti organizaciją.

Darbuotojo emocinis įsipareigojimas taip pat gali būti vystomas suteikiant tinkamą grįžtamąjį ryšį (Eisenberger, Fasalo ir Davis-LaMastro, 1990).

Pare ir kt. (2001) nustatė grįžtamojo ryšio iš tiesioginio vadovo įtaką IT specialist emociiniam įsipareigojimui. Pasak Pare ir kt. (2001), informacinių technologijų specialistų darbo pobūdis neretai reikalauja sugalvoti naujus sprendimus, o grįžtamasis ryšys ir pripažinimas iš tiesioginio vadovo suteikia daugiau pasitikėjimo savo jėgomis ir stiprina norą, ne moralinę būtinybę, pasilikti dirbti organizacijoje. IT specialistams yra svarbu žinoti, kad jų įgūdžiai ir kompetencijos yra tinkamai išnaudojamos, dėl to vadovo palaikymas ir pripažinimas yra stiprus veiksnys, didinantis vidinę motyvaciją (Eisenberger ir kt., 1990).

2.5. Teorinis darbuotojų išlaikymo IT įmonėse modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą, apibendrinant mokslininkų atliktus tyrimus, buvo sudarytas darbuotojų išlaikymo modelis (žr. 4 pav.), kurį sudaro šie veiksniai: atlygis už darbą, veiklos vertinimas ir pripažinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ir santykiai su vadovu.



4 pav. Darbuotojų išlaikymo modelis (sudaryta autoriaus)

Šio modelio pagrindu bus atliekamas empirinis tyrimas, kurio metu bus siekiama nustatyti ryšius tarp minėtų veiksnių ir darbuotojų išlaikymo informacinių technologijų organizacijose bei nustatytų ryšių stiprumo palyginimas.

3. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Atliekamo empirinio tyrimo tikslas: nustatyti ir iširti kokį poveikį nustatyti darbuotojų išlaikymo veiksniai turi darbuotojų išlaikymui IT organizacijoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, ketinimo palikti organizaciją ir pasitenkinimo darbu lygį organizacijoje;
2. Iširti, kurie darbuotojų išlaikymo veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojų emociniam, normatyviniam ir tęstiniam įsipareigojimui IT organizacijoje;
3. Iširti, kurie darbuotojų išlaikymo veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu IT organizacijoje;
4. Išsiaiškinti, kurie darbuotojų išlaikymo veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją IT organizacijoje;
5. Palyginti visų darbuotojų, dirbančių IT organizacijose ir IT specialistų išlaikymą lemiančius veiksnius.

Tyrimo objektas: informacinių technologijų įmonių, veikiančių Lietuvoje, darbuotojai.

3.2. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslų įgyvendinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa elektroniniu būdu. Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

1. Žmonių išteklių valdymo praktikos (veiksniai), darančios įtaką darbuotojų išlaikymui, buvo nustatytos atlikus mokslinės literatūros analizę, remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, todėl tyrimo metu bus siekiama ne identifikuoti praktikas, o nustatyti sąsajas tarp tiriamų kintamųjų;
2. Elektroninės apklausos metodas leidžia apklausti didesnę kiekį respondentų ir apimti platesnę geografinę teritoriją;

3.3. Klausimyno struktūra

Empirinio tyrimo anketa buvo sudaryta iš penkių dalių – klausimai, matuojantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, ketinimą palikti organizaciją, žmonių išteklių valdymo praktikas vertinantys klausimai bei demografiniai klausimai.

Tyrimo metu, veiksnių įvertinimui buvo naudojama Likert'o skalė, kurios pagalba galima nustatyti vertinimo stiprumą, nuo 1 – „visiškai nesutinku“, iki 10 – „visiškai sutinku“. Anketos klausimai ir klausimo autorius yra pateikiami lentelėse. Simboliu „*“ pažymėti klausimai – atvirkštiniai (pilna klausimyno anketa pateikiama 1 priede).

2 lentelė. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų klausimynas

Dedamoji	Autorius	Klausimas
Emocinis įsipareigojimas	Meyer ir Allen (1993), vertimas į Lietuvių kalbą Genevičiūtė-Janonienė (2015)	Aš būčiau labai laimingas, galėdamas toliau dirbti šioje organizacijoje
		Aš jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos, būtų mano paties problemos
		Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ šioje organizacijoje*
		Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos*
		Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia
		Aš nejaučiu stipraus ryšio šiai organizacijai*
Normatyvinis įsipareigojimas		
	Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga	
	Aš jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau savo organizaciją	
	Ši organizacija yra verta mano lojalumo	
	Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms	
	Aš esu daug skolingas savo organizacijai	
Tęstinis įsipareigojimas		
		Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją
		Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas
		Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka
		Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs savęs šiai organizacijai

Pasitenkinimas darbu	Hackman ir Oldham (1980)	Aš esu patenkintas savo darbu
		Man patinka čia dirbti
		Aš greičiausiai neketinu ieškoti kito darbo
		Aš retai galvoju apie išėjimą iš šio darbo
Ketinimas palikti organizaciją	Brasheara, Manolis ir Brooks (2005)	Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš savo dabartinio darbo*
		Ketinu išeiti iš savo dabartinio darbo*
		Aš dažnai galvoju apie alternatyvų darbo pobūdį (kitokią veiklą nei mano dabartinės pareigos)*
		Per artimiausius 12 mėn. aš ketinu ieškoti alternatyvos savo dabartiniam darbui (kitas darbas, dieninės studijos ir pan.)*
		Aš ieškau naujo darbo*
		Aš nuolat ieškau geresnio darbo*

3 lentelė. Veiksnių, darančių įtaką darbuotojų išlaikymui, klausimynas

Veiksny	Autorius	Klausimas
Atlygis už darbą	Tremblay, Rondeau ir Lemelin (1997)	Mano gaunamas piniginis atlygis yra teisingas, lyginant su atlygiu, kuris už panašų darbą yra mokamas kitose įmonėse.
		Aš gaunu teisingą piniginį atlygį, lyginant su bendradarbiais
		Aš gaunu darbo užmokestį, atitinkantį mano darbo rezultatus
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	Tremblay, Rondeau ir Lemelin (1997)	Mano darbas yra vertinamas suprantamais ir aiškiais kriterijais
		Šioje įmonėje darbuotojai yra įvertinami už gerus darbo rezultatus
		Šioje įmonėje darbuotojai yra apdovanojami už išskirtinius darbo rezultatus
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Tremblay, Rondeau ir Lemelin (1997)	Aš esu patenkintas karjeros galimybėmis įmonėje
		Įmonė man suteikia aukštos kokybės mokymus
		Darbe aš išnaudoju savo turimus įgūdžius ir žinias
	Fisher ir kt. (2006)	Įmonė man padeda siekti užsibrėžtų karjeros tikslų
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Tremblay, Rondeau ir Lemelin (1997)	Mano skyriuje darbuotojai turi pakankamai įgaliojimų priimti su darbu susijusius sprendimus
		Turiu pakankamai atsakomybės šioje įmonėje
		Į darbuotojų pasiūlymus yra atsižvelgiama priimanant sprendimus

Santykiai su vadovu	Alessia ir Regina (2008)	Mano vadovas yra savo srities profesionalas
		Visada sulaukiu reikalingos pagalbos iš savo vadovo
		Aš patenkintas vadovavimo kokybe
		Santykis su vadovu yra atviras ir sąžiningas
		Mane tenkina iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys

Į klausimyną taip pat buvo įtraukti demografiniai klausimai – respondento lytis, amžiaus grupė (iki 25; 25-32; 33-52; virš 52), įmonės veiklos sektorius (informacinės technologijos; telekomunikacijos; inžinerija; kita) ir respondento darbo sritis (administravimas; finansai; informacinės technologijos; pardavimai; marketingas; žmogiškieji ištekliai; kita).

3.4. Tyrimo eiga

Klausimynas buvo paruoštas internetinio apklausų vykdymo įrankio pagalba ir nurodą į klausimyną išsiųsta informacinių technologijų įmonių darbuotojams el. paštu bei pasidalinta socialiniuose tinkluose. Tam, kad būtų užtikrintas respondentų tinkamumas, tarp demografinių klausimų buvo įtrauktas kontrolinis klausimas apie respondento įmonės veiklos sektorių. Kadangi tyrimo objektas – darbuotojai, dirbantys IT organizacijose, 24 klausimynai buvo anuliuoti, nes į juos atsakė ne IT organizacijose dirbantys darbuotojai.

4. DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Darbuotojų išlaikymo klausimyno patikimumo įvertinimas buvo atliktas apskaičiuojant Kronbacho alfa koeficientą. Skalės patikimumo koeficientas rodo ar skalių elementai matuoja tą pačią savybę. Literatūroje rekomenduojama, kad šio koeficiento reikšmė būtų ne mažesnė nei 0,5 (Pukėnas, 2009).

Atlikus tyrimą nustatyta, kad tyrimo instrumentas tenkina skalės patikimumo reikalavimus – Kronbacho alfa – 0,853. Atskirų klausimyno dalių skalių įvertinimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno grupių skalių patikimumo įvertinimas

Skalė	Kronbacho alfa koeficientas
Emocinis įsipareigojimas	0,795
Normatyvinis įsipareigojimas	0,781
Tęstinis įsipareigojimas	0,591
Pasitenkinimas darbu	0,802
Ketinimas palikti organizaciją	0,775
Atlygis už darbą	0,897
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	0,654
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,822
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	0,842
Santykiai su vadovu	0,893

Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo ir pripažinimo bei tęstinio įsipareigojimo skalės turi žemiausią patikimumą, tačiau tenkina minimalius reikalavimus ($\alpha > 0,5$).

4.1. Respondentų demografinė charakteristika

Tyrimo metu į apklausos klausimyną atsakė 206 respondentai. Kadangi iš visų apklaustųjų 24 respondentai nurodė, kad įmonės veiklos sektorius ne informacinės technologijos ar telekomunikacijos, šios anketos buvo anuliuotos. 5 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus

Lytis	Tiriamųjų dažnis	Procentas
Moteris	50	27,5
Vyras	132	72,5
Viso	182	100
Amžius		
Iki 25	20	11
25-32	131	72
33-52	31	17
Virš 52	0	0
Viso	182	100
Darbuotojo veiklos sritis		
Administravimas	12	6,6
Finansai	0	0
Informacinės technologijos	152	83,5
Pardavimai	10	5,5
Marketingas	2	1,1
Žmogiškieji ištekliai	0	0
Kita	6	3,3
Viso	182	100
Įmonės veiklos sektorius		
Informacinės technologijos	164	90,1
Telekomunikacijos	18	9,9
Inžinerija	0	0
Viso	182	100

Apklausoje respondentų daugumą sudarė vyrai (75,5 proc.), moterys sudarė mažiau nei trečdalį apklaustųjų – 27,5 proc. Dauguma apklaustųjų buvo nuo 25 iki 32 m. amžiaus. Jų skaičius sudarė 72 proc. Vyresni respondentai (nuo 33 – 52 m.) sudarė 17 proc., o jaunesni nei 25 m., 11 proc. Vyresni nei 52 m. amžiaus respondentai tyrime nedalyvavo.

Pagal darbuotojo darbo sritį, daugumą respondentų sudarė informacinių technologijų darbuotojai (83,5 proc.), administracijos specialistai sudarė 6,6 proc., pardavimų srities 5,5 proc., marketingo 1,1 proc., o 3,3 proc. respondentų nurodė kitą sritį. Tyrime nedalyvavo finansų ir žmogiškųjų išteklių specialistai. Didžioji dauguma respondentų dirba informacinių technologijų sektoriuje veikiančiose įmonėse (90,1 proc.), 9,9 proc. respondentų dirba telekomunikacijų bendrovėse.

4.2. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų vidurkių analizė

Analizuojant darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkius, aukščiausiai buvo įvertintas ketinimas palikti organizaciją – 7,289 (kadangi šios skalės klausimai tyrimo instrumente buvo atvirkštiniai, rezultatai buvo perskaičiuoti), todėl galima teigti, kad tyrimo

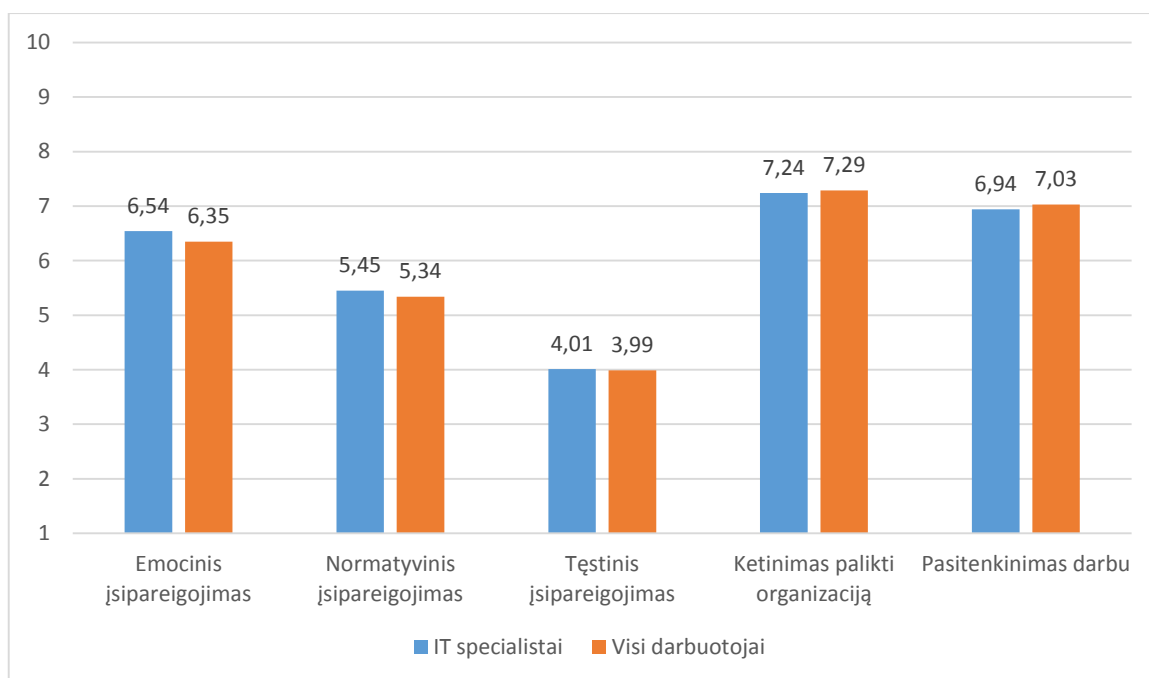
respondentų ketinimas palikti organizaciją yra žemas. Taip pat aukštu balu buvo įvertintas darbuotojų pasitenkinimas darbu – 7,028. Žemiausiais balais buvo įvertintas darbuotojų tęstinis įsipareigojimas organizacijai – 3,987. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją vertinimo vidurkiai ir standartinis nuokrypis pateikiami 6 lentelėje.

Vertinant informacinių technologijų specialistų darbuotojų išlaikymo dedamųjų vidurkius, aukščiausias vidurkis yra darbuotojų ketinimo palikti organizaciją - 7,241. Kadangi darbuotojų ketinimas palikti organizaciją buvo perkoduotas dėl atvirkštinių klausimų, auštas vidurkis reiškia, kad darbuotojų ketinimas palikti organizaciją yra žemas. Taip pat vienas iš aukščiausių dedamųjų yra IT specialistų pasitenkinimas darbu - 6,944. Lyginant su visų darbuotojų pasitenkinimu darbu, IT specialistų pasitenkinimas yra žemesnis. Vertinant IT specialistų įsipareigojimą organizacijai, stipriausias yra emocinis įsipareigojimas – 6,54, silpniausias – tęstinis įsipareigojimas – 4,01. Lyginant rodiklius su visų darbuotojų rezultatais, visų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai – žemesnis nei IT specialistų.

6 lentelė. Išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkiai

Dedamoji	Darbuotojai	Vertinimo vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis įsipareigojimas	Visi darbuotojai	6,35	1,567
	IT specialistai	6,54	1,365
Normatyvinis įsipareigojimas	Visi darbuotojai	5,34	1,735
	IT specialistai	5,45	1,519
Tęstinis įsipareigojimas	Visi darbuotojai	3,99	1,409
	IT specialistai	4,01	1,464
Pasitenkinimas darbu	Visi darbuotojai	7,03	1,927
	IT specialistai	6,94	1,662
Ketinimas palikti organizaciją	Visi darbuotojai	7,29	1,733
	IT specialistai	7,24	1,888

Darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas

Tyrimo rezultatai parodo, kad informacinių technologijų įmonių darbuotojų ketinimas palikti organizaciją yra žemas, pasitenkinimas darbu ir emocinis įsipareigojimas aukšti, normatyvinis įsipareigojimas vidutiniški. Žemiausias IT įmonių darbuotojų tarpe yra tęstinis įsipareigojimas. Lyginant visų darbuotojų vidurkius, IT specialistų vertinimai nežymiai aukštesni, išskyrus pasitenkinimą darbu – IT specialistų pasitenkinimas darbu yra žemesnis negu visų darbuotojų.

4.3. Darbuotojų išlaikymo veiksnių vidurkių analizė

Darbuotojų išlaikymo veiksnių vertinimas buvo nustatytas apskaičiuojant respondentų vertinimo vidurkius, kurie pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Veiksnių vertinimo vidurkiai

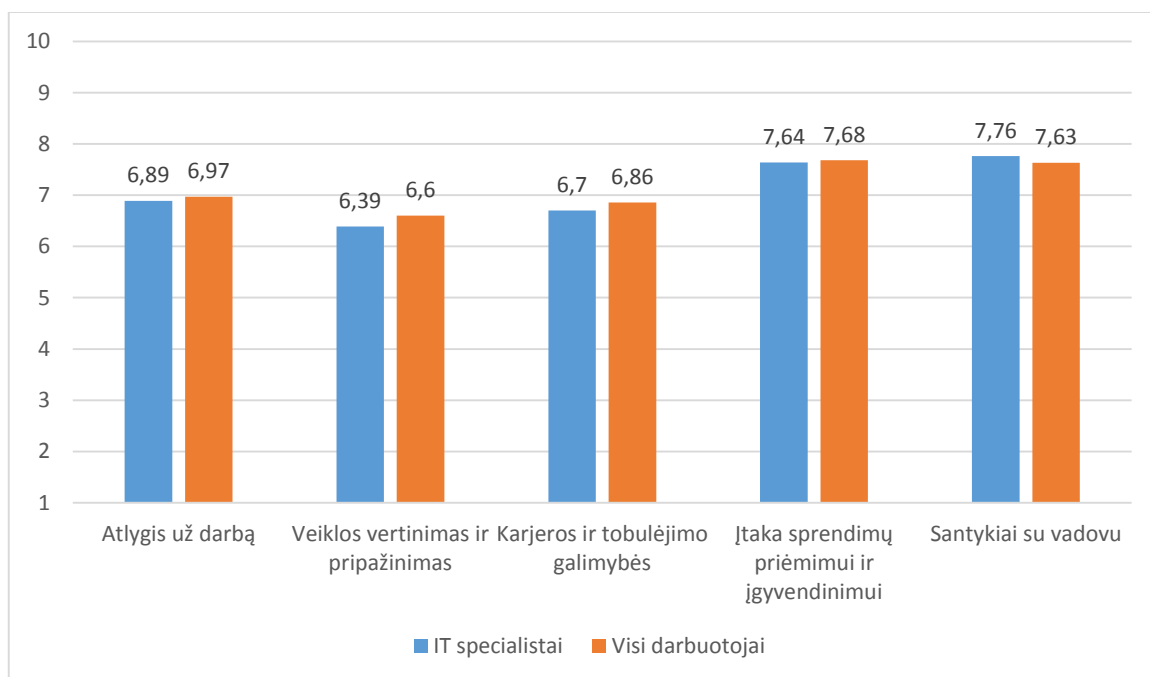
Veiksnius	Darbuotojai	Vertinimo vidurkis	Standartinis nuokrypis
Atlygis už darbą	Visi darbuotojai	6,97	2,017
	IT specialistai	6,89	1,99
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	Visi darbuotojai	6,6	1,865
	IT specialistai	6,39	1,88
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Visi darbuotojai	6,86	2,05
	IT specialistai	6,7	2,07

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Visi darbuotojai	7,68	1,605
	IT specialistai	7,64	1,589
Santykiai su vadovu	Visi darbuotojai	7,63	1,845
	IT specialistai	7,76	1,584

Aukščiausiais balais buvo įvertinta įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui (7,68) bei santykiai su vadovu (7,625). Žemiausiai buvo įvertintas veiklos vertinimas ir pripažinimas (6,601) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės (6,859). IT specialistai aukščiausiai įvertino santykius su vadovu (7,76) bei įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui (7,64). Žemiausiai informacinių technologijų specialistų tarpe buvo įvertintas veiklos vertinimas ir pripažinimas (6,39) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės. Darbuotojų išlaikymo veiksnių vidurkių palyginimas pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Veiksnių vertinimo vidurkių palyginimas

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad informacinių technologijų įmonių darbuotojai yra patenkinti santykiais su vadovu ir įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui, tačiau tik vidutiniškai patenkinti veiklos vertinimu ir pripažinimu bei karjeros ir tobulėjimo galimybėmis. Atlygis už darbą buvo įvertintas aukščiau nei vidutiniškai. Informacinių technologijų specialistų vertinimai, lyginant su bendru darbuotojų vertinimu IT įmonėse, vertinant darbuotojų išlaikymo veiksnius, buvo žemesni, išskyrus vertinant įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui bei santykius su vadovu.

4.4. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimui

Siekiant nustatyti ar dedamųjų vertinimo skirtumas tarp skirtingų demografinių grupių yra statistiškai reikšmingas, buvo naudojamas vienfaktorinės analizės (angl. One-way ANOVA) ir Stjudento t testo metodai. Tyrimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimui

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	F reikšmė	p reikšmė
Amžius	Emocinis įsipareigojimas	18,139	0,000
	Normatyvinis įsipareigojimas	5,265	0,006
	Tęstinis įsipareigojimas	11,236	0,000
	Pasitenkinimas darbu	7,166	0,001
	Ketinimas palikti organizaciją	4,568	0,012
Lytis	Emocinis įsipareigojimas	1,088	0,298
	Normatyvinis įsipareigojimas	0,761	0,384
	Tęstinis įsipareigojimas	0,401	0,527
	Pasitenkinimas darbu	15,947	0,000
	Ketinimas palikti organizaciją	11,588	0,001
Darbuotojo veiklos sritis	Emocinis įsipareigojimas	5,314	0,000
	Normatyvinis įsipareigojimas	14,118	0,000
	Tęstinis įsipareigojimas	3,887	0,005
	Pasitenkinimas darbu	7,426	0,001
	Ketinimas palikti organizaciją	4,941	0,000

Atlikus vienfaktorinę analizę, buvo nustatyta, kad įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją priklauso nuo respondento amžiaus grupės. Emocinis įsipareigojimas skyrėsi tarp skirtingų amžiaus grupių, $F(2,179) = 18,139$, $p < 0,05$. Naudojant Tamhane Post Hoc testą buvo nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas skiriasi tarp visų amžiaus grupių.

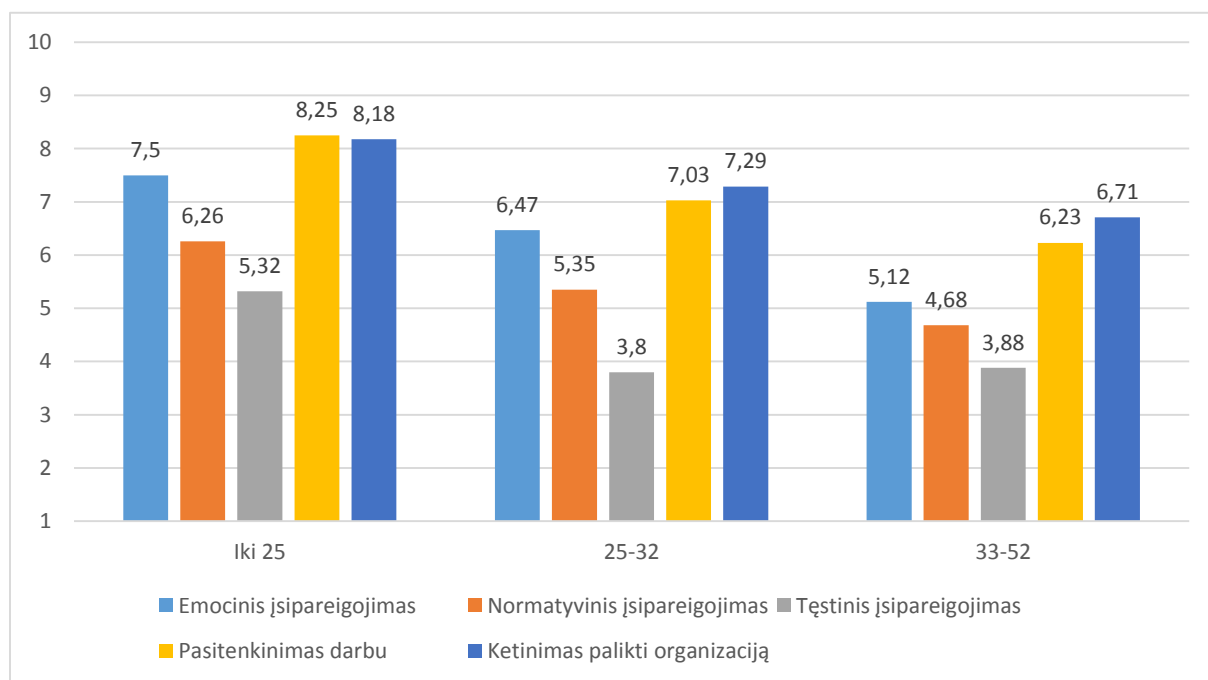
Normatyvinis įsipareigojimas skiriasi tarp skirtingų amžiaus grupių, $F(2, 179) = 5,265$, $p < 0,05$. Tamhane Post Hoc testo pagalba buvo nustatyta, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra tik tarp respondentų iki 25 m. amžiaus ir kitų amžiaus grupių. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp 25-32 ir 33-52 m. amžiaus respondentų nėra.

Tęstinis įsipareigojimas taip pat skiriasi tarp skirtingų amžiaus grupių, $F(2, 179) = 11,236$, $p < 0,05$. Tęstinis įsipareigojimas statistiškai reikšmingai skiriasi tik tarp respondentų iki 25 m. amžiaus ir kitų amžiaus grupių.

Amžius daro įtaką respondentų pasitenkinimui darbu, $F(2, 179) = 7,166, p < 0,05$. Pasitenkinimo darbu lygis skyrėsi tik respondentų iki 25 m. amžiaus grupėje. Kitų amžiaus grupių pasitenkinimo darbu skirtumas nėra statistiškai reikšmingas.

Ketinimas palikti organizaciją taip pat priklauso nuo respondento amžiaus, $F(2, 179) = 4,568, p < 0,05$. Ketinimas palikti organizaciją statistiškai reikšmingai skyrėsi tik respondentų iki 25 m. amžiaus grupėje.

Įsipareigojimas organizacijai (emocinis, normatyvinis ir tęstinis) yra stipresnis jauniausių respondentų tarpe, grupėje iki 25 m. amžiaus. Pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją taip pat buvo geresni tarp respondentų iki 25 m. Silpniausias emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas yra tarp 33-52 m. amžiaus respondentų. Tęstinis įsipareigojimas silpniausias 25-32 m. amžiaus grupėje. Pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją prasčiausiai buvo įvertinti 33-52 m. amžiaus grupėje. Dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimo pagal amžių stulpelinė diagrama pateikiama 7 paveiksle.

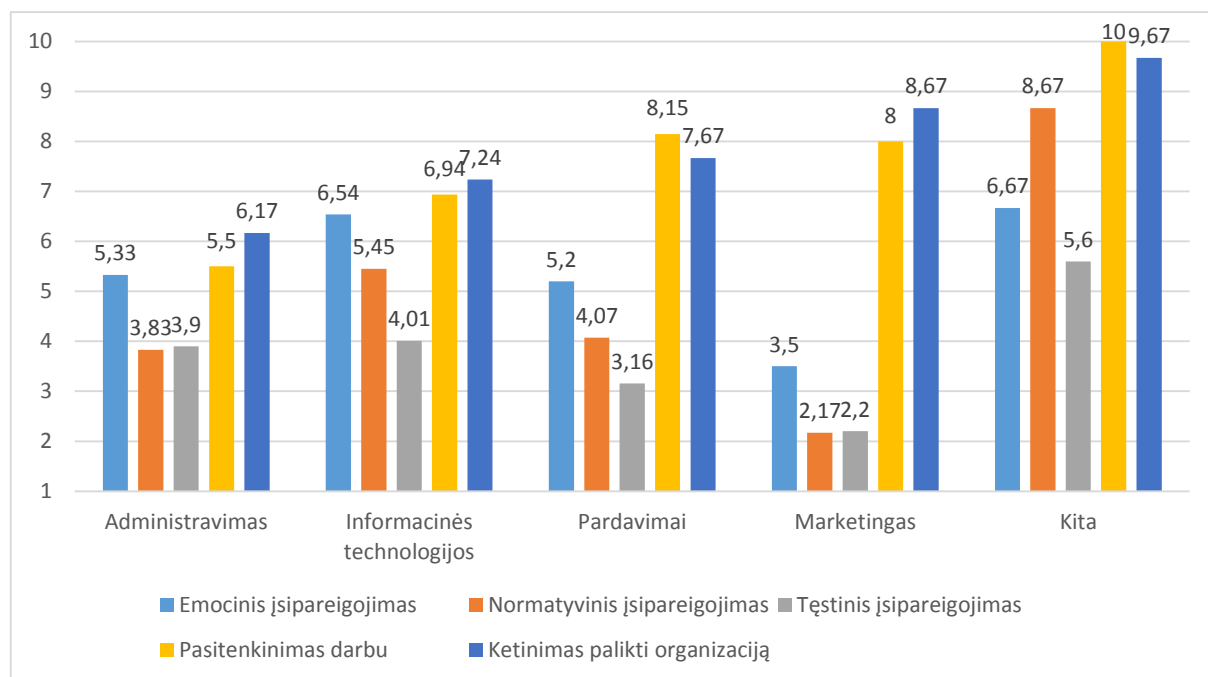


7 pav. Dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas pagal amžių

Atlikus Stjudento t testą, buvo nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, tarp vyrų ir moterų įsipareigojimo organizacijai, tačiau skiriasi pasitenkinimas darbu ($F(180) = 15,947, p < 0,05$) ir ketinimas palikti organizaciją ($F(180) = 11,588, p < 0,05$). Pasitenkinimas ir ketinimas palikti organizaciją buvo aukštesni tarp vyriškos lyties respondentų.

Siekiant nustatyti ar skyrėsi įsipareigojimas organizacijai, ketinimas palikti organizaciją ir pasitenkinimas darbu tarp skirtingomis veiklomis organizacijoje užsiimančių darbuotojų, buvo atlikta vienfaktorinė analizė. Nuo darbuotojo veiklos organizacijoje priklauso respondento emocinis ($F(4,177) = 5,314, p < 0,05$), normatyvinis ($F(4,177) = 14,118, p < 0,05$), tęstinis įsipareigojimas ($F(4,177) = 3,887, p < 0,05$), ketinimas palikti organizaciją ($F(4,177) =$

4,941, $p < 0,05$) ir pasitenkinimas darbu ($F(4,177) = 7,426$, $p < 0,05$). Įsipareigojimas organizacijai buvo žemiausias tarp marketingo ir pardavimų darbuotojų, aukščiausias tarp kitas pareigas užimančių darbuotojų. Pasitenkinimas darbu buvo žemiausias tarp administracijos ir informacinių technologijų specialistų, ketinimas palikti organizaciją taip pat žemiausias tarp administracijos ir informacinių technologijų specialistų. Veiksnių vertinimo vidurkių palyginimo pagal darbuotojo veiklos sritį stulpelinė diagrama pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. Dedamųjų vertinimo vidurkių palyginimas pagal darbuotojo veiklos sritį

4.5. Demografinių rodiklių įtaka darbuotojų išlaikymo veiksnių vertinimui

Demografinių rodiklių įtaka ŽIV praktikų vertinimui buvo nustatyta atlikus vienfaktorinę analizę ir Stjudento t testą.

9 lentelė. Demografinių rodiklių įtaka veiksnių vertinimui

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	F reikšmė	p reikšmė
Amžius	Atlygis už darbą	2,752	0,066
	Veiklos vertinimas ir pripažinimas	12,677	0,000
	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	2,717	0,069
	Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	13,490	0,000
	Santykiai su vadovu	4,583	0,011

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Lytis	Atlygis už darbą	4,224	0,041
	Veiklos vertinimas ir pripažinimas	0,001	0,972
	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,001	0,970
	Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	67,543	0,000
	Santykiai su vadovu	11,169	0,001
Darbuotojo veiklos sritis	Atlygis už darbą	3,4	0,010
	Veiklos vertinimas ir pripažinimas	3,521	0,009
	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3,615	0,007
	Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	2,163	0,075
	Santykiai su vadovu	8,445	0,000

Atlikus vienfaktorinę analizę, buvo nustatyta, kad skirtumas tarp skirtingo amžiaus grupių veiksmų vertinimo yra statistiškai reikšmingas tik vertinant santykius su vadovu ($F(2,179) = 4,583, p < 0,05$), įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($F(2,179) = 13,490, p < 0,05$) ir veiklos vertinimą ir pripažinimą ($F(2,179) = 12,677, p < 0,05$). Atlikus Post Hoc testą, paaiškėjo, kad santykių su vadovu vertinimo skirtumas statistiškai reikšmingas buvo tik tarp 25-32 ir 33-52 m. respondentų amžiaus grupių. Įtakos sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui vertinimas skyrėsi tarp respondentų iki 25 m. amžiaus ir 25-32 m. amžiaus grupės. Veiklos vertinimo ir pripažinimo vertinimas iki 25 m. respondentų amžiaus grupėje skyrėsi nuo likusių amžiaus grupių vertinimo. Santykius su vadovu geriausiai įvertino iki 25 m. amžiaus grupės respondentai, prasčiausiai 33-52 m. amžiaus respondentai.

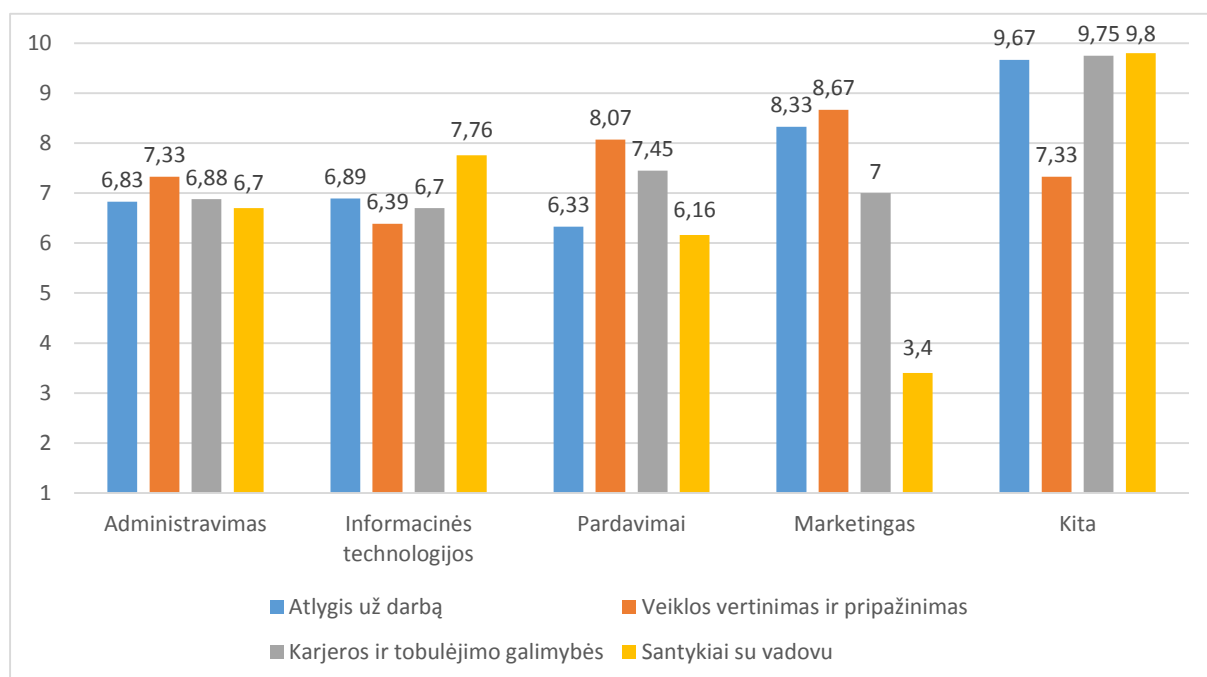
Lyties įtaka ŽIV praktikų vertinimui buvo nustatoma naudojant Stjudento t testo metodą. Atlikus analizę, buvo nustatyta, kad lytis turi įtakos vertinant atlygį už darbą ($F(180) = 4,224, p < 0,05$), įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($F(180) = 67,543, p < 0,05$) ir santykius su vadovu ($F(180) = 11,169, p < 0,05$). Atlygį už darbą ir įtaką sprendimų priėmimui prasčiau yra linkusios vertinti moterys, santykius su vadovu prasčiau vertino vyrai.

Vienfaktorinės analizės pagalba buvo nustatyta, kad darbuotojų išlaikymo dedamųjų vertinimas skyrėsi pagal darbuotojų veiklos sritį, išskyrus vertinant įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($F(4,177) = 2,163, p > 0,05$). Skirtingų sričių darbuotojai skirtingai vertino

atlygį už darbą ($F(4,177) = 3,4, p < 0,05$), veiklos vertinimą ir pripažinimą ($F(4,177) = 3,521, p < 0,05$), karjeros ir tobulėjimo galimybes ($F(4,177) = 3,615, p < 0,05$) ir santykius su vadovu ($F(4,177) = 8,445, p < 0,05$). Nagrinėjant vertinimo skirtumus tarp grupių, visų darbuotojų vertinimai skyrėsi nuo kitos (klausimyne nenurodytos) srities darbuotojų vertinimų. Taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp informacinių technologijų ir marketingo darbuotojų vertinimo. Kitos srities darbuotojai atlygį už darbą įvertino aukščiausiais balais, pardavimų srities darbuotojai - žemiausiais. ŽIV praktikų vertinimo vidurkiai pagal darbuotojų veiklos sritį pateikiami 9 paveiksle.

Vertinant veiklos vertinimą ir pripažinimą, statistiškai reikšmingas vertinimo skirtumas buvo nustatytas tarp informacinių technologijų specialistų vertinimo ir pardavimų bei marketingo srities specialistų. Kitos srities darbuotojų vertinimas skyrėsi nuo visų sričių darbuotojų, išskyrus administracijos, vertinimo. Veiklos vertinimą ir pripažinimą aukščiausiais balais įvertino marketingo specialistai, žemiausiais – informacinių technologijų specialistai.

Vertinant karjeros ir tobulėjimo galimybes, informacinių technologijų specialistų vertinimas reikšmingai skyrėsi nuo pardavimo specialistų vertinimo bei kitos srities darbuotojų vertinimas skyrėsi nuo visų sričių darbuotojų, išskyrus marketingo specialistų vertinimo. Karjeros ir tobulėjimo galimybes organizacijose aukščiausiai įvertino kitos srities specialistai, žemiausiai – informacinių technologijų specialistai.



9 pav. Veiksnių vertinimas pagal darbuotojo veiklos sritį

Nagrinėjant skirtumą tarp santykių su vadovu vertinimo, statistiškai reikšmingi skirtumai buvo nustatyti tarp kitos srities specialistų ir likusių sričių darbuotojų vertinimo. Taip pat išsiskyrė marketingo specialistų ir administracijos bei informacinių technologijų specialistų

vertinimo. Santykius su vadovu geriausiai įvertino kitos srities specialistai, prasčiausiai – marketingo srities specialistai.

4.6. Ryšys tarp darbuotojų išlaikymo veiksnių ir dedamųjų

Siekiant nustatyti egzistuojantį ryšį bei ryšio stiprumą tarp darbuotojų išlaikymo organizacijoje dedamųjų ir darbuotojų išlaikymo veiksnių, buvo atlikta koreliacinė analizė. Tam, kad būtų parinktas tinkamas koreliacijos koeficientas, buvo atliktas Shapiro-Wilk testas, nurodantis ar skirstiniai yra normalieji. Kadangi normalumo prielaida nėra tenkinama, koreliacinė analizė buvo atlikta naudojant Spirmeno koreliacijos koeficientą. Koreliacijos koeficientai pateikiami 2 priede.

Analizuojant koreliacijos koeficientus, galima teigti, kad emocinis įsipareigojimas siejasi su normatyviniu įsipareigojimu ($r=0,802$, $p<0,01$), tęstiniu įsipareigojimu ($r=0,304$, $p<0,01$), ketinimu palikti organizaciją ($r=0,381$, $p<0,01$) bei pasitenkinimu darbu ($r=0,427$, $p<0,01$). Taip pat emocinis įsipareigojimas siejasi su visomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Normatyvinis įsipareigojimas siejasi su tęstiniu įsipareigojimu ($r=0,405$, $p<0,01$), ketinimu palikti organizaciją ($r=0,453$, $p<0,01$), pasitenkinimu darbu ($r=0,555$, $p<0,01$) bei ŽIV praktikomis, išskyrus veiklos vertinimą ir pripažinimą ($r=0,044$, $p>0,05$).

Tęstinis įsipareigojimas siejasi su ketinimu palikti organizaciją ($r=0,271$, $p<0,01$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,423$, $p<0,01$). Neigiamas koreliacijos koeficientas tarp tęstinio įsipareigojimo ir veiklos vertinimo ir pripažinimo ($r=-0,175$, $p<0,05$) reiškia, kad stiprėjant tęstiniam įsipareigojimui, mažėja pasitenkinimas veiklos vertinimu ir pripažinimu bei atvirkščiai. Su kitomis ŽIV praktikomis tęstinis įsipareigojimas nesisieja.

Ketinimas palikti organizaciją siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,741$, $p<0,01$) bei visomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Pasitenkinimas darbu taip pat siejasi su visomis ŽIV praktikomis – didėjant pasitenkinimui darbu, gerėja pasitenkinimas atlygiu ($r=0,397$, $p<0,01$), veiklos vertinimu ir pripažinimu ($r=0,457$, $p<0,01$), karjeros ir tobulėjimo galimybėmis ($r=0,513$, $p<0,01$), įtaka sprendimų priėmimu ir įgyvendinimu ($r=0,538$, $p<0,01$) bei santykiu su vadovu ($r=0,430$, $p<0,01$).

Siekiant nustatyti egzistuojantį ryšį bei ryšio stiprumą tarp IT specialistų išlaikymo organizacijoje dedamųjų ir IT specialistų išlaikymo veiksnių, buvo atlikta koreliacinė analizė, naudojant tik informacinių technologijų specialistų duomenis. IT specialistų koreliaciniai ryšiai pateikiami 3 priede.

Vertinant IT specialistų duomenis, emocinis įsipareigojimas stipriai siejasi su normatyviniu įsipareigojimu ($r=0,801$, $p<0,01$), tęstiniu įsipareigojimu ($r=0,262$, $p<0,01$), ketinimu palikti organizaciją ($r=0,424$, $p<0,01$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,467$, $p<0,01$). IT specialistų emocinis įsipareigojimas siejasi su visomis darbuotojų išlaikymo dedamosiomis,

išskyrus atlygiu už darbą. Stipriausias ryšys tarp IT specialistų emocinio įsipareigojimo ir santykių su vadovu ($r=0,631$, $p<0,01$).

Normatyvinis įsipareigojimas siejasi su tęstiniu įsipareigojimu ($r=0,326$, $p<0,01$), ketinimu palikti organizaciją ($r=0,462$, $p<0,01$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,519$, $p<0,01$). Normatyvinis IT specialistų įsipareigojimas siejasi tik su karjeros ir tobulėjimo galimybėmis ($r=0,305$, $p<0,01$), įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($r=0,365$, $p<0,01$) ir santykiškai su vadovu ($r=0,512$, $p<0,01$). Normatyvinis įsipareigojimas nesisieja su atlygiu už darbą ir veiklos vertinimu ir pripažinimu.

Tęstinis informacinių technologijų specialistų įsipareigojimas siejasi su ketinimu palikti organizaciją ($r=0,269$, $p<0,01$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,419$, $p<0,01$). Tarp tęstinio įsipareigojimo, atlygio už darbą ($r=-0,196$, $p<0,05$) ir įtakos sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($r=-0,173$, $p<0,05$) egzistuoja neigiamas ryšys.

Ketinimas palikti organizaciją siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,723$, $p<0,01$) bei visais darbuotojų išlaikymo veiksniais. Stipriausiais ketinimas palikti organizaciją siejasi su karjeros ir tobulėjimo galimybėmis ($r=0,524$, $p<0,01$). Pasitenkinimas darbu siejasi su visais darbuotojų išlaikymo veiksniais – stipriausiai su įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($r=0,484$, $p<0,01$).

Lyginant koreliacinius ryšius tarp IT organizacijų darbuotojų ir IT specialistų, buvo nustatytas pagrindinis skirtumas – IT specialistų emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas neturi ryšio su atlygiu už darbą. Taip pat tęstinis IT specialistų įsipareigojimas turi neigiamą ryšį su atlygiu už darbą ir įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui.

4.6.1. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Norint įvertinti kokią įtaką darbuotojų išlaikymui turi darbuotojų išlaikymo veiksniai, buvo atlikta tiesinė ir daugialypė regresija. Žemiau pateiktoje 10 lentelėje pateikiami rezultatai, analizuojant darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaką organizaciniam įsipareigojimui, naudojant paprastosios tiesinės regresijos metodą. Paprastosios tiesinės regresijos metodas leidžia nustatyti vieno kintamojo įtaką priklausomam kintamajam ir įtakos stiprumą, veikiant atskirai. 10 lentelė. Veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (paprastoji tiesinė regresija)

Priklausomi kintamieji	Darbuotojai	Emocinis įsipareigojimas			Normatyvinis įsipareigojimas			Tęstinis įsipareigojimas			
		β	p	R^2	β	p	R^2	β	p	R^2	
Nepriklausomi kintamieji	Atlygis už darbą	Visi darbuotojai	,113	,051	,021	,178	,005	,043	-.02	,705	,001
		IT specialistai	,046	,409	,005	,091	,143	,014	-.051	,394	,005
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai	,300	,000	,154	,344	,000	,165	-.031	,552	,002
		IT specialistai	,244	,000	,136	,252	,000	,118	-.078	,174	,012

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Visi darbuotojai	,436	,000	,199	,484	,000	,201	-,144	,027	,027
	IT specialistai	,288	,000	,112	,324	,000	,115	-,242	,001	,069
Santykiai su vadovu	Visi darbuotojai	,625	,000	,541	,628	,000	,447	,033	,567	,002
	IT specialistai	,532	,000	,381	,488	,000	,259	-,133	,077	,021
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	Visi darbuotojai	,172	,005	,042	,002	,974	,000	-,171	,002	,052
	IT specialistai	,168	,004	,053	-,002	,974	,000	-,174	,006	,050

Atlikus paprastąją tiesinę regresiją, buvo nustatyta, kad stipriausią įtaką darbuotojų, dirbančių IT organizacijose, emociniam įsipareigojimui daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,625$, $p < 0,05$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,436$, $p < 0,05$). Atlygis už darbą neturi įtakos IT organizacijų darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

Informacinių technologijų specialistų emociniam įsipareigojimui didžiausią įtaką daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,532$, $p < 0,05$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,288$, $p < 0,05$). Atlygis už darbą neturi įtakos IT specialistų emociniam įsipareigojimui. Šie rezultatai sutampa su visų IT organizacijų darbuotojų rezultatais.

Normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui santykiai su vadovu ($\beta = 0,628$, $p < 0,05$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,484$, $p < 0,05$) taip pat daro stipriausią įtaką. Veiklos vertinimas ir pripažinimas yra vienintelis veiksnys, kuris neturi įtakos normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui, kiti veiksniai daro silpną įtaką.

Informacinių technologijų specialistų normatyviniam įsipareigojimui didžiausią įtaką daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,488$, $p < 0,05$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,324$, $p < 0,05$). Atlygis už darbą nedaro jokios reikšmingos įtakos informacinių technologijų specialistų normatyviniam įsipareigojimui, priešingai nei kitų darbuotojų.

Tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui daro neigiamą įtaką ($\beta = -0,144$, $p < 0,05$). Tęstinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai neigiamai veikia ir veiklos vertinimas ir pripažinimas ($\beta = -0,171$, $p < 0,05$). Kiti veiksniai tęstiniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos neturi.

Tęstiniam informacinių technologijų specialistų įsipareigojimui įtaką daro tik veiklos vertinimas ir pripažinimas ($\beta = -0,174$, $p < 0,05$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = -0,242$, $p < 0,05$). Šie rezultatai sutampa su kitų darbuotojų rezultatais, tik veiksmų įtaka IT specialistų tęstiniam įsipareigojimui yra stipresnė.

Siekiant nustatyti, kokią įtaką priklausomam kintamajam (organizaciniam įsipareigojimui) daro visi darbuotojų išlaikymo veiksniai, buvo naudojamas daugialypės regresijos metodas, kurio pagalba nustatyta, kad darbuotojų išlaikymo veiksniai daro įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui ($F(5,176) = 45,928$, $p < 0,05$). Daugialypės regresijos rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Veiksnių įtaka organizaciniam įsipareigojimui (daugialypė regresija)

<i>Priklausomi kintamieji</i>	Emocinis įsipareigojimas			Normatyvinis įsipareigojimas			Tęstinis įsipareigojimas		
	β	p	R^2	β	p	R^2	β	p	R^2
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>									
Visi darbuotojai									
Atlygis už darbą	0,001	0,986	0,566	0,186	0,000	0,697	0,051	0,400	0,112
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	-,078	0,270		0,150	0,022		0,149	0,102	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	0,073	0,440		0,548	0,000		-,223	0,068	
Santykiai su vadovu	0,698	0,000		0,499	0,000		0,152	0,061	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	-,128	0,080		-,803	0,000		-,245	0,009	
IT specialistai									
Atlygis už darbą	-,027	,612	0,415	,167	,001	0,564	,004	,957	0,091
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	-,010	,896		,097	,182		,171	,092	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	,028	,774		,532	,000		-,299	,026	
Santykiai su vadovu	,646	,000		,568	,000		-,020	,857	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	-,159	,060		-,813	,000		-,105	,351	

Darbuotojų išlaikymo veiksniams, kartu veikiant emocinį įsipareigojimą, vienintelis veiksnys, kuris daro statistiškai reikšmingą įtaką išlieka tik santykiai su vadovu ($\beta = 0,698$, $p < 0,05$). Atliekant paprastąją tiesinę regresiją, buvo nustatyta ir kitų veiksnių įtaka, tačiau veiksniams veikiant kartu, karjeros ir tobulėjimo galimybės, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui bei veiklos vertinimas ir pripažinimas, tampa nereikšmingi. Šie rezultatai sutampa ir su IT specialistų rezultatais, tačiau skiriasi santykių su vadovu ($\beta = 0,646$, $p < 0,05$) įtakos stiprumas IT specialistų emociniam įsipareigojimui, kai visi veiksniai veikia kartu. Taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojų išlaikymo veiksniai, veikdami kartu, daro įtaką IT specialistų emociniam įsipareigojimui ($F(5,146) = 20,725$, $p < 0,05$).

Normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas taip pat yra veikiamas darbuotojų išlaikymo veiksnių ($F(5,176) = 81,040$, $p < 0,05$). Veiksniams, kartu veikiant normatyvinį įsipareigojimą, statistiškai reikšmingi išlieka visi veiksniai, tačiau veiklos vertinimas ir pripažinimas daro stiprią neigiamą įtaką darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui ($\beta = -0,803$, $p < 0,05$), reiškiasi, didėjant pasitenkinimu veiklos vertinimu ir pripažinimu, mažėja darbuotojo normatyvinis įsipareigojimas.

IT specialistų normatyvinis įsipareigojimas yra veikiamas darbuotojų išlaikymo veiksnių ($F(5,146) = 37,817$, $p < 0,05$). Vienintelis darbuotojų išlaikymo veiksnys, neturintis reikšmingos įtakos, visiems veiksniams veikiant kartu – karjeros ir tobulėjimo galimybės. Stipriausia ir neigiamą įtaką IT specialistų normatyviniam įsipareigojimui daro veiklos

vertinimas ir pripažinimas ($\beta = -0,813$, $p < 0,05$). Stipriausią teigiamą įtaką daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,568$, $p < 0,05$). Šie gauti rezultatai iš dalies sutampa su visų darbuotojų rezultatais, tačiau išsiskyrė stipriausiai veikiantys veiksniai. Taip pat visų darbuotojų normatyviniame įsipareigojime įtaką daro karjeros ir tobulėjimo galimybės, IT specialistų normatyviniame įsipareigojime karjeros ir tobulėjimo galimybės neturi.

Visiems darbuotojų išlaikymo veiksniams veikiant kartu, daroma įtaka tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui ($F(5,176) = 4,441$, $p < 0,05$). Nepaisant to, kad atlikus paprastąją tiesinę regresiją, buvo nustatyta, kad darbuotojų tęstinį įsipareigojimą atskirai veikia įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui bei veiklos vertinimas bei pripažinimas, visiems veiksniams veikiant kartu, statistiškai reikšmingu išlieka tik veiklos vertinimas ir pripažinimas ($\beta = -0,245$, $p < 0,05$), kuris daro silpną neigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

Informacinių technologijų specialistų tęstiniam įsipareigojimui darbuotojų išlaikymo veiksniai turi reikšmingos įtakos ($F(5,146) = 2,935$, $p < 0,05$), tačiau vienintelis veiksnys, darantis įtaką tęstiniam įsipareigojimui, veiksniams veikiant kartu – įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui – šis veiksnys daro silpną neigiamą įtaką IT specialistų tęstiniam įsipareigojimui ($\beta = -0,299$, $p < 0,05$). Šie rezultatai skiriasi nuo visų darbuotojų rezultatų, kadangi visų darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui neigiamą įtaką daro tik veiklos vertinimas ir pripažinimas.

4.6.2. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu

Visų pirma, siekiant nustatyti kiekvieno darbuotojų išlaikymo veiksnio įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, veikiant atskirai, buvo naudojamas paprastosios tiesinės regresijos metodas. 12 lentelėje pateikiami rezultatai, analizuojant darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, naudojant paprastosios tiesinės regresijos metodą.

12 lentelė. Veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu (paprastoji tiesinė regresija)

<i>Priklausomas kintamasis</i>	Darbuotojai	Pasitenkinimas darbu		
		β	p	R^2
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>				
Atlygis už darbą	Visi darbuotojai	0,443	0,000	0,215
	IT specialistai	0,392	0,000	0,171
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Visi darbuotojai	0,551	0,000	0,343
	IT specialistai	0,484	0,000	0,282
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Visi darbuotojai	0,569	0,000	0,225
	IT specialistai	0,464	0,000	0,153
Santykiai su vadovu	Visi darbuotojai	0,514	0,000	0,242
	IT specialistai	0,601	0,000	0,255
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	Visi darbuotojai	0,469	0,000	0,206
	IT specialistai	0,434	0,000	0,186

Vertinant kiekvieno veiksnio įtaką, veikiant atskirai, visi darbuotojų išlaikymo veiksniai daro vidutinę įtaką IT įmonių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Stipriausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui turi įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,569$, $p < 0,01$) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,551$, $p < 0,01$). Mažiausia įtaka darbuotojų

pasitenkinimui buvo nustatyta atlygio už darbą ($\beta = 0,443$, $p < 0,01$) ir veiklos vertinimo ir pripažinimo ($\beta = 0,469$, $p < 0,01$). Vertinant veiksmų įtaką informacinių technologijų specialistų pasitenkinimui darbu, visi veiksniai daro vidutinę įtaką. Stipriausią įtaką IT specialistų pasitenkinimui daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,601$, $p < 0,01$) ir karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,484$, $p < 0,01$). Šie rezultatai skiriasi nuo visų IT organizacijose dirbančių darbuotojų rezultatų.

Siekiant nustatyti kokią įtaką darbuotojų pasitenkinimui daro visi veiksniai, veikdami vienu metu, buvo naudojamas daugialypės regresijos metodas. Daugialypės regresijos rezultatai, vertinant veiksmų įtaką pasitenkinimui darbu, pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Veiksmų įtaka pasitenkinimui darbu (daugialypė regresija)

<i>Priklausomas kintamasis</i>	Pasitenkinimas darbu		
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>	β	p	R^2
Visi darbuotojai			
Atlygis už darbą	0,219	0,002	0,402
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,328	0,001	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	-,047	0,728	
Santykiai su vadovu	0,222	0,015	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	0,011	0,917	
IT specialistai			
Atlygis už darbą	0,217	0,005	0,359
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,253	0,021	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	-0,115	0,427	
Santykiai su vadovu	0,360	0,003	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	0,003	0,983	

Visiems darbuotojų išlaikymo veiksniams veikiant kartu, daroma įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ($F(5,176)=23,638$, $p < 0,05$). Nepaisant to, darbuotojų išlaikymo veiksniams, veikiant vienu metu, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui bei veiklos vertinimas ir pripažinimas nedaro jokios statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šis gautas rezultatas prieštarauja rezultatui, gautam naudojant paprastąją tiesinę regresiją, kadangi įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui darė stipriausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Visiems veiksniams veikiant kartu, stipriausią įtaką pasitenkinimui daro karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,328$, $p < 0,01$) bei santykiai su vadovu ($\beta = 0,222$, $p < 0,01$). Silpniausią, tačiau statistiškai reikšmingą, įtaką darbuotojų pasitenkinimui daro atlygis už darbą ($\beta = 0,219$, $p < 0,01$).

Visiems darbuotojų išlaikymo veiksniams veikiant kartu, daroma įtaka IT specialistų pasitenkinimui darbu ($F(5,146) = 16,319$, $p < 0,05$). Stipriausią įtaką IT specialistų pasitenkinimui darbu daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,360$, $p < 0,01$) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,253$, $p < 0,05$). Šie rezultatai iš dalies sutampa su visų darbuotojų rezultatais, kadangi stipriausią įtaką visų darbuotojų pasitenkinimui daro karjeros ir tobulėjimo galimybės.

Taip pat skiriasi įtakos stiprumas. IT specialistų ir visų darbuotojų pasitenkinimui darbu, visiems veiksniais veikiant kartu, įtakos neturi veiklos vertinimas ir pripažinimas bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui.

4.6.3. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją

Paprastosios tiesinės regresijos metodu buvo siekiama nustatyti kiekvieno darbuotojų išlaikymo veiksnio įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. 14 lentelėje pateikiami kiekvieno veiksnio įtaka ketinimui palikti organizaciją, naudojant paprastosios tiesinės regresijos metodą.

14 lentelė. Veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (paprastoji tiesinė regresija)

<i>Priklausomas kintamasis</i>	Darbuotojai	Ketinimas palikti organizaciją		
		β	p	R^2
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>				
Atlygis už darbą	Visi darbuotojai	0,471	0,000	0,301
	IT specialistai	0,384	0,000	0,212
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Visi darbuotojai	0,480	0,000	0,323
	IT specialistai	0,408	0,000	0,258
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Visi darbuotojai	0,511	0,000	0,224
	IT specialistai	0,404	0,000	0,149
Santykiai su vadovu	Visi darbuotojai	0,361	0,000	0,148
	IT specialistai	0,369	0,000	0,124
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	Visi darbuotojai	0,423	0,000	0,207
	IT specialistai	0,362	0,000	0,167

Visiems darbuotojų išlaikymo veiksniams veikiant atskirai, kiekvienas veiksnys daro įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Kadangi ketinimo palikti organizaciją rezultatai tyrimo analizės metu buvo perkoduoti, teigiamas β koeficientas rodo teigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, t.y. mažina darbuotojo ketinimą palikti organizaciją. Stipriausią įtaką darbuotojo ketinimui turi įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,511$, $p < 0,01$) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,480$, $p < 0,01$). Silpniausią, tačiau reikšmingą įtaką darbuotojo ketinimui palikti organizaciją daro santykiai su vadovu ($\beta = 0,361$, $p < 0,01$) bei veiklos vertinimas ir pripažinimas ($\beta = 0,424$, $p < 0,01$).

Darbuotojų išlaikymo veiksniams, veikiant atskirai, stipriausią įtaką IT specialistų ketinimui palikti organizaciją daro karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,408$, $p < 0,01$) bei įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui ($\beta = 0,404$, $p < 0,01$). Šie rezultatai sutampa su visų darbuotojų rezultatais, tačiau skiriasi įtakos stiprumas ir stipriausiai veikiantis veiksnys. Silpniausią, tačiau reikšmingą įtaką IT specialistų ketinimui palikti organizaciją daro veiklos vertinimas ir pripažinimas ($\beta = 0,362$, $p < 0,01$).

Daugialypės regresijos metodu buvo siekiama nustatyti kokią įtaką veiksniai daro darbuotojo ketinimui palikti organizaciją, veikdami vienu metu. Daugialypės regresijos rezultatai, vertinant veiksnių įtaką ketinimui palikti organizaciją, pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (daugialypė regresija)

<i>Priklausomas kintamasis</i>	Ketinimas palikti organizaciją		
<i>Nepriklausomi kintamieji</i>	β	p	R^2
Visi darbuotojai			
Atlygis už darbą	0,315	0,000	0,418
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,292	0,001	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	0,144	0,234	
Santykiai su vadovu	-,008	0,924	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	-,082	0,382	
IT specialistai			
Atlygis už darbą	0,249	0,000	0,323
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	0,297	0,003	
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	0,054	0,679	
Santykiai su vadovu	0,001	0,992	
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	-0,049	0,658	

Daugialypės regresijos metodu buvo nustatyta, kad veiksniams, veikiant kartu yra daroma įtaka darbuotojų ketinimui palikti organizaciją ($F(5,176) = 25,238, p < 0,05$). Veiksniams, veikiant kartu, stipriausią įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją daro atlygis už darbą ($\beta = 0,315, p < 0,01$) bei karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,292, p < 0,01$). Likę veiksniai, kai visi veiksniai veikia kartu, darbuotojo ketinimui palikti organizaciją statistiškai reikšmingos įtakos nedaro. Šie rezultatai prieštarauja paprastosios tiesinės regresijos metodu gautiems rezultatams, kai veiksniai veikia atskirai.

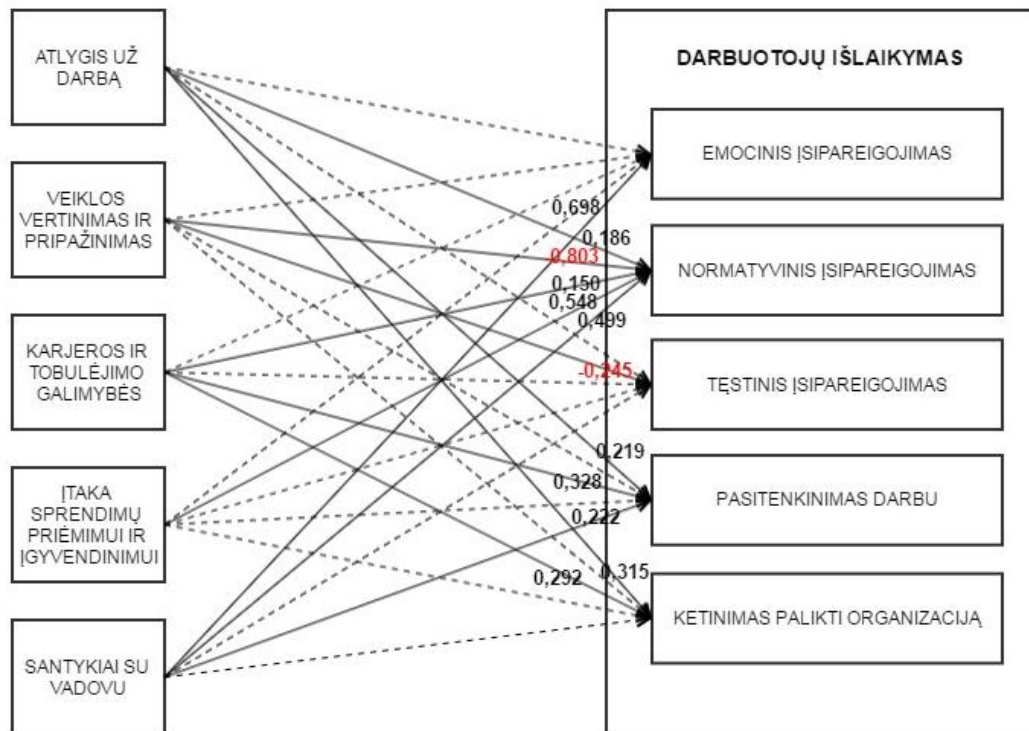
Veiksniams, veikiant kartu, IT specialistų ketinimui palikti organizaciją yra daroma reikšminga įtaka ($F(5,146) = 13,951, p < 0,05$). Stipriausią įtaką IT specialistų ketinimui palikti organizaciją daro karjeros ir tobulėjimo galimybės ($\beta = 0,297, p < 0,01$) bei atlygis už darbą ($\beta = 0,249, p < 0,01$). Kiti darbuotojų išlaikymo veiksniai, veikdami kartu, IT specialistų ketinimui palikti organizaciją įtakos neturi. Šie rezultatai iš dalies sutampa su visų darbuotojų rezultatais.

4.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus empirinį tyrimą, paaiškėjo, kad nustatyti darbuotojų išlaikymo veiksniai daro įtaką darbuotojų išlaikymo dedamosioms. Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad informacinių technologijų įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidutinis. Kitos darbuotojų išlaikymo dedamosios – emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas bei ketinimas palikti organizaciją taip pat yra aukštesni nei vidutiniški. Tęstinis įsipareigojimas IT organizacijose yra žemesnis nei vidutiniškas.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad tiek IT specialistai, tiek visi IT įmonių darbuotojai, darbuotojų išlaikymo veiksniais vertina geriau nei vidutiniškai. Vertinant veiksniais, IT specialistų vertinimas buvo žemesnis nei visų darbuotojų, išskyrus vertinant santykius su vadovu. Pagal amžiaus grupes buvo nustatyta, kad įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją yra stipriausias jauniausių respondentų

tarpe - amžiaus grupėje iki 25 m., o silpniausias emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją – 33-52 m. amžiaus respondentų grupėje. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtakos darbuotojų išlaikymo dedamosioms tyrimo rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



10 pav. Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtakos darbuotojų išlaikymo dedamosioms tyrimo rezultatai

Atlygis už darbą. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad atlygis už darbą daro įtaką darbuotojų, dirbančių IT organizacijose normatyviniam įsipareigojimui, pasitenkinimui darbu bei ketinimui palikti organizaciją. Pagrindinis skirtumas tarp visų darbuotojų, dirbančių IT organizacijose ir IT specialistų – atlygis už darbą, veikiant veiksniui atskirai, nedaro įtakos IT specialistų normatyviniam įsipareigojimui, tačiau daro silpną įtaką normatyviniam įsipareigojimui darbuotojų išlaikymo veiksniams veikiant kartu. Stiprų ryšį tarp atlygio už darbą ir technologijų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo (emocinio, normatyvinio ir tėstinio) nustatė Dockel ir kt. (2006), Kochanski ir Ledford (2001) bei Mathieu ir Zajac (1990), tačiau šių teiginių atliktas tyrimas nepatvirtino, kadangi buvo nustatytas tik labai silpnas ryšys darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui ir nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingos įtakos emociniam ir tėstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

Atlygio už darbą svarbą pabrėžė Trevor ir kt. (1997) ir Igarria ir Siegel (1992), kurie teigė, kad atlyginimo padidinimas daro neigiamą įtaką darbuotojo ketinimui palikti organizaciją, t.y. teigiamą įtaką darbuotojo išlaikymui. Šis teiginys tyrimo metu buvo patvirtintas, atlygis už darbą daro įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, tačiau silpną.

Spector (2008) teigė, kad darbuotojų pasitenkinimas nepriklauso nuo atlygio už darbą, tačiau Yang ir kt. (2008) nustatė, kad atlygis yra labai svarbus veiksnys darbuotojų

pasitenkinimui darbu. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad atlygis už darbą daro silpną įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, kai visi veiksniai veikia vienu metu. Veiksniams veikiant atskirai, atlygio už darbą įtaka tiek darbuotojų, tiek IT specialistų pasitenkinimui darbu yra vidutinio stiprumo.

Karjeros ir tobulėjimo galimybės. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad karjeros ir tobulėjimo galimybės daro silpną įtaką IT specialistų ir kitų darbuotojų emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Šie rezultatai tik iš dalies patvirtina Kochanski ir Ledford (2001) bei McElroy (2001) tyrimų rezultatus, kurie teigė, kad karjeros ir tobulėjimo galimybės daro stiprią įtaką emociniam ir normatyviniam darbuotojų įsipareigojimui. Silpną, tačiau statistiškai reikšmingą karjeros ir tobulėjimo galimybių įtaką darbuotojų emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui nustatė Dockel ir kt. (2006). Silpną karjeros ir tobulėjimo galimybių įtaką tęstiniam įsipareigojimui nustatė Pare ir kt. (2001), tačiau atlikto tyrimo rezultatai prieštarauja šio autoriaus rezultatams, kadangi tyrimo metu nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys.

Karjeros ir tobulėjimo galimybių įtaka darbuotojų pasitenkinimu darbu buvo nustatyta Blum ir Kaplan (2000), Violino (2001) nustatė tobulėjimo galimybių svarbą IT specialistų pasitenkinimui darbu. Atliktas tyrimas patvirtino, kad karjeros ir tobulėjimo galimybės daro įtaką tiek visų darbuotojų, dirbančių IT organizacijose, tiek IT specialistų pasitenkinimui darbu. Veiksniui, veikiant atskirai, buvo nustatyta stipri įtaka darbuotojų, dirbančių IT organizacijose pasitenkinimui darbu. IT specialistų pasitenkinimui karjeros ir tobulėjimo galimybės daro vidutinio stiprumo įtaką. Veiksnyms, veikdamas kartu su kitais darbuotojų išlaikymo veiksniais, daro silpną įtaką darbuotojų ir IT specialistų pasitenkinimui darbu.

Neigiamą įtaką IT darbuotojų ketinimui palikti organizaciją nustatė Igarria ir Siegel (1992). Su šiuo teiginiu sutampa atlikto tyrimo rezultatai, kurie parodo, kad šiam veiksniai, veikiant atskirai nuo kitų darbuotojų išlaikymo veiksnių, buvo nustatyta vidutinio stiprumo įtaka darbuotojų ketinimui palikti organizaciją. Veiksniams veikiant kartu, buvo nustatyta silpna įtaka darbuotojų ketinimui palikti organizaciją.

Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui daro teigiamą įtaką darbuotojų ir IT specialistų emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui bei neigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Šie rezultatai papildė Rhodes ir Steers (1981) tyrimo rezultatus, kurie teigė, kad suteikiant darbuotojams galimybę dalyvauti sprendimų priėmime ir įgyvendinime, daroma teigiama įtaka darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Nepaisant to, tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų išlaikymo veiksniais veikiant kartu, statistiškai reikšminga ir stipri įtaka buvo nustatyta normatyviniam darbuotojų ir IT specialistų įsipareigojimui. IT specialistų tęstiniam įsipareigojimui veiksniais veikiant kartu, įtaka sprendimų priėmimui ir

įgyvendinimui daro silpną neigiamą įtaką. Darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo priklausomybę nuo įtakos sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui nustatė Dockel ir kt. (2006).

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui daro stiprią įtaką darbuotojų, dirbančių IT organizacijose ketinimui palikti organizaciją bei vidutinio stiprumo įtaką IT specialistų ketinimui palikti organizaciją, kai veiksnys veikia nepriklausomai nuo kitų darbuotojų išlaikymą lemiančių veiksnių. Veiksniui veikiant kartu su kitais darbuotojų išlaikymo veiksniais, statistiškai reikšminga įtaka darbuotojų ketinimui palikti organizaciją nebuvo nustatyta. Kitų autorių, nagrinėjusių įtakos sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją aptikta nebuvo.

Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui nustatė Daniels ir Bailey (1999) bei Eylon ir Bamberger (2000). Tyrimo rezultatai sutampa su minėtų autorių tyrimų rezultatais, buvo nustatyta stipri darbuotojų pasitenkinimui darbu, kai veiksnys veikia nepriklausomai nuo kitų darbuotojų išlaikymo veiksnių. Veiksniams veikiant kartu, nebuvo nustatyta statistiškai reikšminga įtaka darbuotojų ir IT specialistų pasitenkinimui darbu.

Santykiai su vadovu. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad santykiai su vadovu daro stipriausią įtaką darbuotojų ir IT specialistų emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Tęstiniam įsipareigojimui santykiai su vadovu statistiškai reikšmingos įtakos neturi. Stiprų ryšį tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir santykių su vadovu nustatė Dockel ir kt. (2006) bei Kochanski ir Ledford (2001), kurie teigė, kad geri santykiai su vadovu ir vadovo palaikymas leidžia darbuotojams tobulėti, gauti grįžtamąjį ryšį ir darbe užsiimti reikšminga veikla. Šių tyrėjų nustatytas ryšys tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai ir santykių su vadovu sutampa su atlikto tyrimo rezultatais. Darbuotojų išlaikymo veiksniais veikiant kartu, santykiai su vadovu yra vienintelis veiksnys, kuris daro reikšmingą įtaką darbuotojų ir IT specialist emociniam įsipareigojimui. IT specialistų normatyviniam įsipareigojimui santykiai su vadovu išlieka didžiausią įtaką darančiu veiksniu, veiksniais veikiant kartu. Kitų darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui, veiksniais veikiant kartu, santykiai su vadovu taip pat daro stiprią įtaką.

Santykių su vadovu įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatė Spector (1997), Robbins (1993), Kim (2002) ir Gaertner (2000), kurie teigė, kad lyderio elgesys, įkvėpiantis komandinį darbą, įgalinimą ir pripažinimą, daro stiprią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo metu buvo patvirtina, kad pasitenkinimas darbu stipriai priklauso nuo santykių su vadovu tiek darbuotojų, tiek IT specialistų tarpe. Nepaisant to, tyrimo metu buvo nustatyta, kad veiksniais, veikiant kartu, santykių su vadovu įtaka darbuotojų pasitenkinimui sumažėja, tačiau išlieka silpna ir statistiškai reikšminga.

Tyrimo metu buvo nustatyta vidutinio stiprumo santykių su vadovu įtaka darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, veiksniai veikiant nepriklausomai nuo kitų veiksnių. Veiksniui

veikiant kartu su kitais darbuotojų išlaikymą lemiančiais veiksniais, statistiškai reikšminga įtaka darbuotojų ir IT specialistų ketinimui palikti organizaciją nebuvo nustatyta. Ryšį tarp santykių su vadovu ir darbuotojo ketinimo palikti organizaciją nustatė Moore (2002), Firth (2004), kurie teigė, kad vadovo palaikymas yra vienas iš reikšmingų veiksnių, mažinančių darbo stresorių įtaką, tuo pačių mažinančių darbuotojų ketinimą palikti organizaciją.

Veiklos vertinimas ir pripažinimas. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad veiklos vertinimas ir pripažinimas daro silpną įtaką darbuotojų emociniam įsipareigojimui ir silpną neigiamą įtaką darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Veiksniams, veikiant kartu, veiklos vertinimas ir pripažinimas daro stiprią neigiamą įtaką darbuotojų ir IT specialistų normatyviniam įsipareigojimui. Šie rezultatai iš dalies papildė Pare ir kt. (2001) atlikto tyrimo rezultatus, kuriuose teigiama, kad pripažinimas turi stiprią įtaką IT specialistų emociniam įsipareigojimui.

Ryšį tarp darbuotojų veiklos vertinimo ir pasitenkinimo darbu nustatė Wagner ir LePine (1999). Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad veiklos vertinimas ir pripažinimas daro vidutinio stiprumo įtaką darbuotojų ir IT specialistų pasitenkinimui darbu, tačiau tik tuomet, kai veiksnys veikia nepriklausomai. Veiksniui veikiant kartu su kitais darbuotojų išlaikymo veiksniais, įtaka darbuotojų pasitenkinimui nėra reikšminga.

Ketinimui palikti organizaciją veiklos vertinimas ir pripažinimas daro vidutinio stiprumo įtaką, veiksniai veikiant nepriklausomai nuo kitų veiksnių, tačiau veiksniams veikiant kartu, veiklos vertinimas ir pripažinimas darbuotojų ir IT specialistų ketinimui palikti organizaciją reikšmingos įtakos neturi. Veiklos vertinimo ir pripažinimo įtaką ketinimui palikti organizaciją nustatė Kochanski ir Ledford (2001), McEvoy ir Cascio (1985) ir Vanderberg, Richardson ir Eastman (1999), kurie teigė, kad veiklos vertinimas ir pripažinimas daro įtaką darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, kartu su kitais veiksniais, tokiais kaip karjeros ir tobulėjimo galimybės, premijavimo sistema, informacijos dalinimosi kultūra ir pan.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka darbuotojų ir IT specialistų įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu ir ketinimui palikti organizaciją. Tiek visų IT įmonių darbuotojų, tiek IT specialistų emociniam įsipareigojimui įtaką daro tik santykiai su vadovu. Darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui įtaką daro visi veiksniai, IT specialistų – visi veiksniai, išskyrus karjeros ir tobulėjimo galimybės. Tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui neigiamą įtaką daro veiklos vertinimas ir pripažinimas, o IT specialistų tęstiniam įsipareigojimui neigiamą įtaką daro įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui. Tiek darbuotojų, tiek IT specialistų pasitenkinimui darbu įtaką daro atlygis už darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybės bei santykiai su vadovu. Darbuotojų ir IT specialistų ketinimui palikti organizaciją daro atlygis už darbą bei karjeros ir tobulėjimo galimybės.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus informacinių technologijų įmonių darbuotojų veiklos specifiką, buvo pastebėta, kad:
 - IT darbo specifiška darbuotojams kelia didelį stresą, kuris kyla iš aukštų reikalavimų, darbo funkcijų dviprasmiškumo, darbo krūvio, besikeičiančių kliento reikalavimų bei problemų, derinant darbą su asmeniniu gyvenimu;
 - IT organizacijos pasižymi sparčiai besikeičiančia technologine aplinka, todėl darbuotojams svarbu nuolat tobulėti ir turėti galimybę taikyti naujausius techninius atradimus;
 - Darbuotojai, dirbantys technologijų srityje, teikia pirmenybę darbui su projektais, kurie leistų plėsti turimą kompetenciją ir žinias;
 - Padidėjęs nepastovumas darbdavio atžvilgiu yra normalus reiškinys informacinių technologijų sektoriuje – darbuotojai siekia kaupti žinias, įgūdžius ir patirtį įvairiose įmonėse, ieškodami geresnių galimybių;
 - IT srityje dirbantiems specialistams socialinis kontaktas nėra toks svarbus, kaip darbuotojams, dirbantiems, kitose srityse;
 - IT specialistai yra labiau linkę demonstruoti aukštą įsipareigojimą savo profesijai, ne organizacijai;
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo nustatyta, kad pagrindiniai komponentai, dažniausiai moksliniuose tyrimuose siejami su darbuotojų išlaikymu organizacijose yra organizacinis įsipareigojimas (emocinis, normatyvinis ir tęstinis), darbuotojo pasitenkinimas darbu bei darbuotojo ketinimas palikti organizaciją.
3. Atlikus mokslinių publikacijų analizę, buvo aptikti įvairūs veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą organizacijose, tačiau remiantis informacinių technologijų įmonių darbuotojų specifiška ir atliktais moksliniais tyrimais, analizuojančiais informacinių technologijų darbuotojus motyvuojančius veiksnius, buvo nustatytos šios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, lemiančios darbuotojų išlaikymą informacinių technologijų įmonėse: atlygis už darbą; veiklos vertinimas ir pripažinimas; karjeros ir tobulėjimo galimybės; įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui; santykiai su vadovu;
4. Atlikus empirinį tyrimą, buvo nustatyta:
 - Didėjant darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų įmonėse pasitenkinimui santykiais su vadovu, stiprėja darbuotojų emocinis įsitraukimas. Vadovas, būdamas profesionalus, paslaugus, sąžiningas, patikimas bei suteikdamas grįžtamąjį ryšį, didina darbuotojo emocinį įsipareigojimą organizacijai;

- Didėjant darbuotojų, dirbančių IT įmonėse pasitenkinimui atlygiu už darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybėmis, įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui bei santykiams su vadovu, stiprėja darbuotojų normatyvinis įsipareigojimas organizacijai, tačiau didėjant darbuotojo pasitenkinimu veiklos vertinimu ir pripažinimu, normatyvinis įsipareigojimas mažėja. Vadinasi teisingas atlygis už darbą, karjeros galimybės, aukštos kokybės mokymai, atsakomybė priimti sprendimus bei geri santykiai su vadovu stiprina darbuotojų pareigos jausmą likti organizacijoje, tačiau teisingas darbo vertinimas ir darbuotojo pripažinimas už gerus darbo rezultatus pareigos jausmą likti organizacijoje sumažina;
- Didėjant darbuotojų pasitenkinimu veiklos vertinimu ir pripažinimu, silpnėja darbuotojų tęstinis įsipareigojimas organizacijai, vadinasi teisingas darbuotojo, dirbančio IT organizacijoje darbo įvertinimas bei pripažinimas už gerus ar išskirtinius darbo rezultatus, gali sumažinti darbuotojo būtinybės pasilikti organizacijoje jausmą;
- Stiprėjant informacinių technologijų darbuotojų pasitenkinimu atlygiu už darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybėmis bei santykiais su vadovu, stiprėja darbuotojo pasitenkinimas darbu;
- Didėjantis darbuotojų pasitenkinimas atlygiu už darbą bei karjeros ir tobulėjimo galimybėmis, silpnėja darbuotojų ketinimas palikti organizaciją. Kuo labiau darbuotojai yra patenkinti teisingu atlygiu, įmonės suteikiamais mokymais ir galimybe darbe išnaudoti savo įgūdžius, tuo mažiau yra linkę palikti organizaciją;

LITERATŪRA

1. Agarwal, N. C. (1998). Reward Systems: Emerging Trends and Issues. *Canadian Psychology*, 39(1), 60-70.
2. Allen, D.G., Griffeth, R.W. (1999). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 525-548
3. Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
4. Allen, N., Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18.
5. Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca: ILR Press.
6. Babin, B. J., Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-76.
7. Bartlett, C., Ghosal, S. (2000) *Competing on human capital*. Book in progress.
8. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1982). *Managing Information Systems Personnel: A Review of the Literature and Managerial Implications*. *MIS Quarterly*, Special Issue.
9. Blum, R., Kaplan, J. M. (2000). *Network professionals' job satisfaction*. Lucent Technologies Network Care
10. Branch, S. (1998). You hired 'em. But can you keep 'em? *Fortune Magazine*, November 9, 101-104.
11. Browell, S. (2003). *Staff Retention in a Week*. Hodder & Stoughton.
12. Brown, C. V. (2003). *Performance Metrics for IT Human Resource Alignment*. *Information Systems Management*.
13. Brown, W.A., Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 1, Fall 2003. Wiley Periodicals, Inc.
14. Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
15. Cappelli, P. (2000). *A Market Driven Approach to Retaining Talent*. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1.
16. Cascio, W. (2003). *Performance Management*. *Managing Human Resources* (5th Int. Edi.) Irwin/McGraw-Hill Publishers, p-300.
17. Cataldo, P., van Assen, J., D'Alessandro, A. (2000). How to win the telecom talent war: Companies can retain a best-in-class workforce in a highly competitive labour market using a knowledge-based approach that emphasises continuous learning. *America's Network*, 104 (11), 55.
18. Chambers, E. G. (1998). Win the war for top talent. *Workforce*, 77 (12), 50–56.
19. Chaminade B. (2007). *A retention checklist: how do you rate?*

20. Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257–1278.
21. Clarke, K.F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employee-becoming an employer of choice. In *Employee Benefits Journal*.pp. 34-37.
22. Collins, C.J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors'. *Journal of Applied Psychology*, 92, 180-19.
23. Crnomat, D. (2008). Retention of IT Consultants How to Grow Employee Loyalty – the case of T-company. Thesis for the Master's degree in Business Administration. Blekinge Institute of Technology. Karlskrona.
24. Crnomat, D. (2008). Retention of IT Consultants How to Grow Employee Loyalty – the case of T-company. Thesis for the Master's degree in Business
25. Cunningham, S. (2002). Attracting and retaining employees in a competitive world.
26. Daniels, K. and Bailey, A. (1999). Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 27-42.
27. Davies, D., Taylor, R., Savery, C. (2001). "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study". *Journal of European Training*, 25 (6/7). 366-373.
28. De Milt, D., Fitzpatrick, J., McNulty, S. (2011). Nurse practitioners' job satisfaction and intent to leave current positions, the nursing profession, and the nurse practitioner role as a direct care provider. *Journal Of The American Academy Of Nurse Practitioners*, 23(1), 42-50.
29. DeYoung, P. (2000). High technical talent perks are ripe for the picking. *Workspan*, 43 (10), 28–33.
30. Deloitte Human Capital Trends 2014. Peržiūrėta 2016 sausis, adresu <http://www2.deloitte.com/hr/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>
31. Denton, J. (2000), "Using Web-based projects in a systems design and development course". *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 40 No.3, pp.85-7
32. Dibble, S. (1999). Keeping your valuable employees. New York: John Wiley
33. Dockel, A., Basson, J., Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. *SA Journal of Human Resource Management, North America*, 4, nov.
34. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463–483.
35. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
36. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500– 507

37. Eylon, D. and Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: recognizing the importance of gender, *Group & Organization Management*, Vol. 25, pp. 354-73.
38. Eyster, L., Johnson, R. and Toder, E. (2008). "Current strategies to employ & retain older workers".
39. Ettore, B. (1997). How are companies keeping the employees they want. *Management Review*, 86 (5), 49-53.
40. Evans, R. S., Gonzalez, J., Popiel, S., Walker, T. (2000). Whose capital is it? Trends in human resources. *Ivey Business Journal*, 64 (3), 28–37.
41. Feldman, D. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43, 1286-1301.
42. Ferratt, T. W., Short, L. E. (1986). Are Information Systems People Different: An Investigation of Motivational Differences. *MIS Quarterly*.
43. Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., Loquet, C. (2004) How can managers reduce employee intention to quit?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 2, pp. 170 – 187
44. Fisher, S., Schoenfeldt, L., ir Shaw, J. (2005). "Human Resources Management." New York: Cengage Learning
45. Fitz-enz, J. (1990). Getting and keeping good employees. In *personnel*. 67(8): 25-29.
46. Fitz-enz, J. (1997). It's costly to lose good employees. *Workforce*. 50, 50.
47. Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479–493.
48. Gardner, D. G., Van Dyne L., Pierce J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occup. Organ. Psychology.*, 77(3): 307-322.
49. Gomolski, B. (2000). Management Update: Tips to Identify Successful Candidates for Telecommuting. In *Side Gartner Group*.
50. Greenberg, J., Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. India: Prentice Hall.
51. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. (1994). *Career Management*. The Dryden Press, Fort Worth, Texas. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis- LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of applied psychology*, 75, 51-59.
52. Griesser, J. W., (1993). Motivation and information systems professionals. *Journal of Managerial Psychology*, V8N3, pp.21-30.
53. Griffeth, R.W., Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, California: Sage.
54. Hay, M. (2001). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7 (1), 52-55.
55. Hall, D. T., Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37

56. Harpur, A. (2002). Retention factors affecting knowledge workers in the financial services sector. Unpublished MBA project report. Johannesburg: University of the Witwatersrand.
57. Hepburn, S. (2005). Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review*, 4 (4), 20-23.
58. Heslop, P., Smith, G.D., Metcalfe, C., Macleod, J. and Hart, C. (2002), "Change in job satisfaction and its association with self-reported stress, cardiovascular risk factors, and mortality", *Social Science & Medicine*, Vol. 54 No. 10, pp. 1589-99.
59. Hewitt, P. (2002). *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy*.
60. Higginbotham, J. S. (1997). The satisfaction equation. *Research & Development*, 39 (10), 1–9.
61. Hoyt, J., Gerdloff, E. A. (1999). Organisational environment, changing economic conditions and the effective supervision of technical personnel: a management challenge. *Journal of High Technology Management Research*, 10 (2), 275–294.
62. Holland P, Sheehan C, De Cieri H (2007). „Attracting and retaining talent. Exploring human resources management trends in Australia.“ *Hum. Resour. Dev. Int.*, 10(3): 247262.
63. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Brothers.
64. Igbaria, M. and Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 No. 1, pp. 147-64.
65. Igbaria, M., Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information and Management*, 23, 321–330.
66. Informacinių technologijų sektoriaus studija, Profesinio mokymo informacinė tarnyba, Profesinio mokymo metodikos centras, 2004. Peržiūrėta 2016 sausis, adresu <http://www.kpmc.lt/PMIT/doc/IT-%20studija.pdf>
67. IT Industry Outlook, 2016, Comptia. Peržiūrėta 2016 balandis, adresu <https://www.comptia.org/resources/it-industry-outlook-2016-final>
68. Yang, H., Miao, D., Zhu, X., Sun, Y., Liu, X., Wu, S. (2008). The influence of a pay increase on job satisfaction: A study with the Chinese army. *Social Behaviour and Personality*, 36(10): 1333–1340.
69. Jaros SJ (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *J. Vocational Behav.*, 51: 319-337.
70. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos. Socialinių mokslų (vadybos ir administravimo) daktaro disertacija. – Kaunas: VDU.
71. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231–241.
72. Kinnear, L. and Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*. 31:3-106-111

73. Kochanski, J., Ledford, G. (2001). How to keep me: Retaining technical professionals. *Research Technology Management*, 44 (3), 31–38.
74. Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover on organisational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-139.
75. KPMG Management Consulting. (1998). Knowledge Management Research Report. KPMG.
76. Lee, G. (2001). Towards a contingent model of key staff retention: The new psychological contract reconsidered. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 1-9.
77. Lee, P.C.B. (2000), “Turnover of information technology professionals: a contextual model”, *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10 No. 2, pp. 101-24.
78. Lietuvos darbo birža. 2016 metų darbo rinkos prognozė. Peržiūrėta 2016 balandis, adresu https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2016.pdf
79. Lockwood, N.R. (2006). Talent management: driver for organizational success. *SHRM Research Quarterly*, Vol. 51 No. 6, pp. 1-11.
80. Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. *Training & Development*, 54 (4), 48-50.
81. Major, D. A., Davis, D. D., Germano, L. M., Fletcher, T. D., Sanchez-Hucles, J., Mann, J. (2007). Managing human resources in information technology: best practices of high-performing supervisors. *Human Resource Management*.
82. Manzoor, M. and Naeem, H. (2011). Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.8,pp.515-529.
83. Mathieu J. E., Zajac, D. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
84. McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resources Management Review*, 11, 327–335.
85. McKeown, L. J. (2002). *Retaining Top Employees*. McGraw Hill Professional.
86. McKeown, L.J. (2002). Retaining top employees. Peržiūrėta 2016 balandis, adresu <http://www.briefcasebooks.com/mckeown01.pdf>
87. Meyer J P and Herscovitch L (2001), “Commitment in the Workplace: Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
88. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. No. 1, p. 61-68.
89. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
90. Meyer, J., Topolnytsky L., Krajewski, H. ir Gellatly, I. (2003). *Best Practices: Employee Retention*. Toronto: Tomson-Carswell.

91. Mengel, D. (2001). Top ten ways to retain high performance employees. HR Future. August, 7.
92. Mercer's 2015 turnover survey. Peržiūrėta 2016 sausis, adresu <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/trends-and-drivers-of-workforce-turnover-results-from-mercers-2014-turnover-survey.pdf>
93. Michaud, L. (2000). The value of retaining employees. Agency Sales Magazine, 30 (11), 25-27.
94. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1997). Human resource management. Chicago: Irwin.
95. Ministry of Health and Long-Term Care, Ontario (2004) „Long-term care facility worker retention“ (127.3K).
96. Noah, Y. (2008) A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. Journal of Social Science, 17 (1): 31-39.
97. Oshagbemi, T. (1997c), Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. Education + Training, Vol. 39 No. 9, pp. 354-9.
98. Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2001). The role of organisational commitment and citizenship behaviours in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. Scientific Series #2001s-24, CIRANO, Montreal, Canada.
99. Pilkauskaitė, V.R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. Socialinis darbas, MRU, Nr.6 (2). p.115-123.
100. Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, July-August, 97-105.
101. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974) Journal of Applied Psychology, Oct74, Vol. 59 Issue 5, p603-609, 7p.
102. Rhodes, S. R., Steers, R. M. (1981). Conventional versus workerowned firms. Human Relations, 34, 1013–1035.
103. Ruch, W. (2000). How to keep Gen X employees becoming XEmployees. Training & Development, April, 40-45.
104. Saulėlydis IT specialistams Lietuvoje nežadamas, Lietuvos žinios. Peržiūrėta 2016 balandis, adresu <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/saulelydis-it-specialistams-lietuvoje-nezadamas/218288>
105. Schaubroeck, J., May, D. R., Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. Journal of Applied Psychology, 79, 455–460.
106. Sethi, V., Meinert, D., King, R. C., Sethi, V. (1996). The multidimensional nature of organizational commitment among information systems Personnel
107. Silbert, L.T. (2005). The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Management Sciences.
108. Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. California: Sage.

109. Spector, P. (2008). *Industrial and Organisational Behaviour* (5th edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
110. Spector, P.E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences* (Advanced Topics in Organizational Behavior). 1st Edition, Sage Publications, CA, pp: 104
111. Staw, B. (1980), "The consequences of turnover, " *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 1, No.4, pp. 253–273.
112. Stein, N. (2000). Winning the war to keep top talent: Yes you can make your workplace invincible, *İş Fortune*, Nr. 141(11), p. 132-138.
113. Swanepoel, B., Erasmus, B., van Wyk, M., Schenk, H. (2000). *South African human resource management: theory and practice*. Kenwyn: Juta & Co.
114. Templer, A. J., Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2).
115. Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work—Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
116. Trevor, C. O., Gerhart, B., Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, Nr. 82.
117. Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 621-638.
118. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Hite, J. P. 1995. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 13: 117–151.
119. Tulgan, B. (2001). *Winning the talent wars*. New York: Norton & Company
120. Tziner, A., Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 113-122.
121. Van As, D.S. (2001). *Executive mobility in a manufacturing environment*. Unpublished MBA project report. Johannesburg: University of the Witwatersrand.
122. Vandenberg, R.J., Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 52, 1313–1336.
123. Violino, B. (2001). (Still) in the money. *Network Computing*, 12(16), 66.
124. Von Glinow, M. A., Mohrman, S. A. (1990). Attachment and withdrawal patterns of high technology workers. *Journal of High Technology Management Research*, 1 (2), 149–165.
125. Walker, J.W. (2001). Perspectives. *Human resource planning*.24 (1):6-10.
126. Walton, R.E., (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review* March-April, 77-84.
127. Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war*. Chichester: John Wiley.
128. Zawacki, R. A. (1999). Gold collar standard. *Information week*.
129. Zenger, J., Ulrich, D., Smallwood, N. (2000). The new leadership development: It's about results for your company. *Training & Development*, 54 (3), 22-27.

PRIEDAI

Gerb. respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos programos studentė. Baigiamajam magistro darbui atlieku darbuotojų išlaikymo informacinių technologijų įmonėse tyrimą. Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus - įvertinti teiginius skalėje nuo 1 iki 10. Šios anketos pildymas turėtų užtrukti iki 30 min.

Užtikrinu, kad anketa yra anonimiška ir gauti duomenys liks konfidencialūs.

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!

1. Jūsų lytis:
 - Moteris;
 - Vyras.
2. Jūsų amžius
 - Iki 25 m.
 - 25-32 m.
 - 33-52 m.
 - Virš 52 m.
3. Jūsų įmonės veiklos sektorius
 - Informacinės technologijos;
 - Telekomunikacijos, elektronika;
 - Inžinerija;
 - Kita.
4. Jūsų darbo sritis
 - Administravimas;
 - Finansai/ apskaita;
 - Informacinės technologijos;
 - Pardavimai;
 - Rinkodara;
 - Žmogiškieji ištekliai;
 - Kita
5. Skalėje įvertinkite pateiktus teiginius (1- visiškai nesutinku; 10- visiškai sutinku)

- Aš būčiau labai laimingas, galėdamas toliau dirbti šioje organizacijoje

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš esu daug skolingas savo organizacijai

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Man patinka čia dirbti

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš savo dabartinio darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš gaunu teisingą piniginį atlygį, lyginant su bendradarbiais

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš esu patenkintas karjeros galimybėmis įmonėje

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mano darbas yra vertinamas suprantamais ir aiškiais kriterijais

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Visada sulaukiu reikalingos pagalbos iš savo vadovo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš ieškau naujo darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Šioje įmonėje darbuotojai yra apdovanojami už išskirtinius darbo rezultatus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mano skyriuje darbuotojai turi pakankamai įgaliojimų priimti su darbu susijusius sprendimus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mano vadovas yra savo srities profesionalas

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Į darbuotojų pasiūlymus yra atsižvelgiama priimant sprendimus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Darbe aš išnaudoju savo turimus įgūdžius ir žinias

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Įmonė man suteikia aukštos kokybės mokymus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mano gaunamas piniginis atlygis yra teisingas, lyginant su atlygiu, kuris už panašų darbą yra mokamas kitose įmonėse

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš dažnai galvoju apie alternatyvų darbo pobūdį (kitokią veiklą nei mano dabartinės pareigos)

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš patenkintas vadovavimo kokybe

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš nuolat ieškau geresnio darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš retai galvoju apie išėjimą iš šio darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs savęs šiai organizacijai

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Nemanau, kad dabar būtų teisinga palikti organizaciją, kurioje dirbu, net jei tai man būtų naudinga

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš jaučiasi taip, lyg šios organizacijos problemos, būtų mano paties problemos

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mano gyvenimas būtų per daug sužlugdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią organizaciją

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš nejaučiu stipraus ryšio šiai organizacijai

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Viena iš rimtesnių pasekmių paliekant šią organizaciją būtų galimų alternatyvų stoka

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš esu patenkintas savo darbu

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš gaunu darbo užmokestį, atitinkantį mano darbo rezultatus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Šioje įmonėje darbuotojai yra įvertinami už gerus darbo rezultatus

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Įmonė man padeda siekti užsibrėžtų karjeros tikslų

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Turiu pakankamai atsakomybės šioje įmonėje

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Per artimiausius 12 mėn. aš ketinu ieškoti alternatyvos savo dabartiniam darbui (kitas darbas, dieninės studijos ir pan.)

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Ši organizacija yra verta mano lojalumo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau savo organizaciją

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Dabar pasilikti šioje organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek ir troškimo reikalas

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Nejaučiu jokios pareigos likti pas dabartinį darbdavį

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš nesijaučiu „šeimos dalimi“ šioje organizacijoje

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Aš greičiausiai neketinu ieškoti kito darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Ketinu išeiti iš savo dabartinio darbo

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Santykis su vadovu yra atviras ir sąžiningas

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

- Mane tenkina iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys

Visiškai nesutinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Visiškai sutinku
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

Ryšiai tarp kintamųjų (pagal Spirmeno koreliacijos koeficientą)

	Emocinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Ketinimas palikti organizaciją	Pasitenkinimas darbu	Atlygis už darbą	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Santykiai su vadovu	Veiklos vertinimas ir pripažinimas
Emocinis įsipareigojimas	1,000	,802**	,304**	,381**	,427**	,183*	,443**	,460**	,695**	,230**
Normatyvinis įsipareigojimas	,802**	1,000	,405**	,453**	,555**	,219**	,411**	,465**	,642**	,044
Tęstinis įsipareigojimas	,304**	,405**	1,000	,271**	,423**	-,108	-,030	-,078	-,001	-,175*
Ketinimas palikti organizaciją	,381**	,453**	,271**	1,000	,741**	,578**	,592**	,539**	,366**	,546**
Pasitenkinimas darbu	,427**	,555**	,423**	,741**	1,000	,397**	,513**	,538**	,430**	,457**
Atlygis už darbą	,183*	,219**	-,108	,578**	,397**	1,000	,629**	,512**	,385**	,570**
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	,443**	,411**	-,030	,592**	,513**	,629**	1,000	,838**	,739**	,740**
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	,460**	,465**	-,078	,539**	,538**	,512**	,838**	1,000	,721**	,761**
Santykiai su vadovu	,695**	,642**	-,001	,366**	,430**	,385**	,739**	,721**	1,000	,483**
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	,230**	,044	-,175*	,546**	,457**	,570**	,740**	,761**	,483**	1,000

Pastaba: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Ryšiai tarp kintamųjų (IT specialistai)

	Emocinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Ketinimas palikti organizaciją	Pasitenkinimas darbu	Atlygis už darbą	Karjeros ir tobulėjimo galimybės	Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	Santykiai su vadovu	Veiklos vertinimas ir pripažinimas
Emocinis įsipareigojimas	1,000	,801**	,262**	,424**	,467**	,104	,391**	,381**	,631**	,234**
Normatyvinis įsipareigojimas	,801**	1,000	,326**	,462**	,519**	,116	,305**	,365**	,512**	,041
Tęstinis įsipareigojimas	,262**	,326**	1,000	,269**	,419**	-,196*	-,124	-,209**	-,145	-,173*
Ketinimas palikti organizaciją	,424**	,462**	,269**	1,000	,723**	,471**	,524**	,473**	,342**	,480**
Pasitenkinimas darbu	,467**	,519**	,419**	,723**	1,000	,335**	,459**	,484**	,387**	,457**
Atlygis už darbą	,104	,116	-,196*	,471**	,335**	1,000	,593**	,463**	,364**	,543**
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	,391**	,305**	-,124	,524**	,459**	,593**	1,000	,805**	,726**	,748**
Įtaka sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui	,381**	,365**	-,209**	,473**	,484**	,463**	,805**	1,000	,669**	,784**
Santykiai su vadovu	,631**	,512**	-,145	,342**	,387**	,364**	,726**	,669**	1,000	,589**
Veiklos vertinimas ir pripažinimas	,234**	,041	-,173*	,480**	,457**	,543**	,748**	,784**	,589**	1,000

Pastaba: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka emociniam išpareigojimui (visi darbuotojai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: EmocinisIšpareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,566	,554	1,04704

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	251,756	5	50,351	45,928	,000 ^b
	Residual	192,948	176	1,096		
	Total	444,704	181			

a. Dependent Variable: EmocinisIšpareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,849	,431				
	Atlyginimas	,001	,047	,001	,017	,986	-,092 ,094
	Tobulėjimas	-,078	,070	-,102	-1,107	,270	-,217 ,061
	SprendimuPriemim	,073	,094	,075	,774	,440	-,113 ,259
	Vadovas	,698	,063	,821	11,128	,000	,574 ,821
	VeiklosVertinimas	-,128	,073	-,152	-1,764	,080	-,271 ,015

a. Dependent Variable: EmocinisIšpareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka normatyviniam įsipareigojimui (visi darbuotojai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 ^a	,697	,689	,96806

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	379,730	5	75,946	81,040	,000 ^b
Residual	164,936	176	,937		
Total	544,666	181			

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
	1	(Constant)	,294			,398		,738
	Atlyginimas	,186	,044	,216	4,265	,000	,100	,272
	Tobulėjimas	,150	,065	,178	2,313	,022	,022	,279
	SprendimuPriemim	,548	,087	,507	6,299	,000	,376	,720
	Vadovas	,499	,058	,531	8,609	,000	,385	,613
	VeiklosVertinimas	-,803	,067	-,864	-11,969	,000	-,936	-,671

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka testiniam įsipareigojimui (visi darbuotojai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: TestinisIsipareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335 ^a	,112	,087	1,34600

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,226	5	8,045	4,441	,001 ^b
	Residual	318,862	176	1,812		
	Total	359,088	181			

a. Dependent Variable: TestinisIsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	4,780	,554		8,628	,000	3,686	5,873
Atlyginimas	,051	,061	,073	,843	,400	-,069	,171
Tobulėjimas	,149	,090	,216	1,643	,102	-,030	,327
1 SprendimuPriemim	-,223	,121	-,254	-1,839	,068	-,461	,016
Vadovas	,152	,081	,199	1,882	,061	-,007	,311
VeiklosVertinimas	-,245	,093	-,324	-2,623	,009	-,429	-,061

a. Dependent Variable: TestinisIsipareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu (visi darbuotojai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,402	,385	1,51135

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	269,971	5	53,994	23,638	,000 ^b
	Residual	402,016	176	2,284		
	Total	671,988	181			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	1,847	,622		2,968	,003	,619	3,074
	Atlyginimas	,219	,068	,230	3,220	,002	,085	,354
	Tobulėjimas	,328	,102	,349	3,226	,001	,127	,528
	SprendimuPriemim	-,047	,136	-,039	-,348	,728	-,316	,221
	Vadovas	,222	,090	,213	2,458	,015	,044	,401
	VeiklosVertinimas	,011	,105	,011	,104	,917	-,196	,218

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (visi darbuotojai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 ^a	,418	,401	1,34127

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	227,022	5	45,404	25,238	,000 ^b
	Residual	316,626	176	1,799		
	Total	543,648	181			

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Vadovas, Atlyginimas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	2,579	,552		4,671	,000	1,489	3,668
	Atlyginimas	,315	,060	,367	5,215	,000	,196	,435
	Tobulėjimas	,292	,090	,345	3,240	,001	,114	,470
	SprendimuPriemim	,144	,121	,133	1,195	,234	-,094	,382
	Vadovas	-,008	,080	-,008	-,095	,924	-,166	,151
	VeiklosVertinimas	-,082	,093	-,088	-,876	,382	-,265	,102

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka emociniam išipareigojimui (IT specialistai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: EmocinisIšipareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 ^a	,415	,395	1,06178

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas,

Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,826	5	23,365	20,725	,000 ^b
	Residual	164,598	146	1,127		
	Total	281,424	151			

a. Dependent Variable: EmocinisIšipareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
(Constant)	2,569	,550		4,672	,000	1,482	3,655	
1	Atlyginimas	-,027	,053	-,039	-,508	,612	-,131	,077
	Tobulėjimas	-,010	,075	-,015	-,131	,896	-,158	,139
	SprendimuPriemim	,028	,099	,033	,287	,774	-,168	,225
	Vadovas	,646	,082	,750	7,902	,000	,484	,807
	VeiklosVertinimas	-,159	,084	-,219	-,189	,060	-,325	,007

a. Dependent Variable: EmocinisIšipareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka normatyviniam įsipareigojimui (IT specialistai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 ^a	,564	,549	1,01985

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196,668	5	39,334	37,817	,000 ^b
	Residual	151,855	146	1,040		
	Total	348,523	151			

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	,366	,528		,694	,489	-,677	1,410
Atlyginimas	,167	,051	,219	3,302	,001	,067	,267
Tobulėjimas	,097	,072	,132	1,342	,182	-,046	,240
1 SprendimuPriemim	,532	,095	,557	5,585	,000	,344	,721
Vadovas	,568	,078	,593	7,239	,000	,413	,723
VeiklosVertinimas	-,813	,081	-1,006	10,087	,000	-,973	-,654

a. Dependent Variable: NormatyvinisIpsipareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka testiniam įsipareigojimui (IT specialistai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: TestinisIpsipareigojimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 ^a	,091	,060	1,41967

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas,

Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,573	5	5,915	2,935	,015 ^b
	Residual	294,257	146	2,015		
	Total	323,831	151			

a. Dependent Variable: TestinisIpsipareigojimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	5,949	,735		8,093	,000	4,496	7,402
	Atlyginimas	,004	,070	,005	,054	,957	-,135	,143
	Tobulėjimas	,171	,101	,241	1,696	,092	-,028	,369
	SprendimuPriemim	-,299	,133	-,325	2,255	,026	-,561	-,037
	Vadovas	-,020	,109	-,021	-,180	,857	-,236	,196
	VeiklosVertinimas	-,105	,112	-,135	-,935	,351	-,327	,117

a. Dependent Variable: TestinisIpsipareigojimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu (IT specialistai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,359	,337	1,53823

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,068	5	38,614	16,319	,000 ^b
	Residual	345,457	146	2,366		
	Total	538,525	151			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	1,812	,796		2,275	,024	,238	3,386
	Atlyginimas	,217	,076	,229	2,849	,005	,067	,368
	Tobulėjimas	,253	,109	,278	2,327	,021	,038	,469
	SprendimuPriemim	-,115	,144	-,096	-,797	,427	-,399	,169
	Vadovas	,360	,118	,302	3,042	,003	,126	,594
	VeiklosVertinimas	,003	,122	,003	,021	,983	-,238	,243

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas

Darbuotojų išlaikymo veiksnių įtaka ketinimui palikti organizaciją (IT specialistai)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim ^b		Enter

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,323	,300	1,39031

a. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134,833	5	26,967	13,951	,000 ^b
	Residual	282,211	146	1,933		
	Total	417,044	151			

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti

b. Predictors: (Constant), VeiklosVertinimas, Atlyginimas, Vadovas, Tobulėjimas, SprendimuPriemim

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	(Constant)	3,426	,720				
1	Atlyginimas	,249	,069	,299	3,621	,000	,113 ,385
	Tobulėjimas	,297	,098	,369	3,012	,003	,102 ,491
	SprendimuPriemim	,054	,130	,052	,415	,679	-,203 ,311
	Vadovas	,001	,107	,001	,010	,992	-,210 ,213
	VeiklosVertinimas	-,049	,110	-,055	-,444	,658	-,266 ,168

a. Dependent Variable: KetinimasPalikti