

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIS DARBUOTOJŲ  
ĮSITRAUKIMUI**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Rūta Pladaitė, VMŽIV-3

**2015m. gegužės 13 d.**

**Vadovė .....**

Prof. Dr. Ilona Bučiūnienė

**2015 m. gegužės d.**

**Recenzentė .....**

Lekt. Žiedūna Liepė

**2015 m. gegužės d.**

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

RŪTA PLADAITĖ

---

ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA, 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015 m. Gegužės 13 d.

Patvirtinu, kad mano **Rūtos Pladaitės** baigiamasis bakalauro darbas tema „Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui“ 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)*

Pladaitė, R. (2015). Employer Image Effect on Employee Engagement. Master's Final Thesis in Human Resources Management. Study Programme 621N60005. Supervisor prof. Dr. I. Bučiūnienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

During the last few decades not only the academic researchers but also business managers got interested in the topic of employee engagement. In the beginning of 20th century it was thought, that only a change in physical conditions at work can increase work productivity. Later on it was found, that the change in physical conditions did not affect efficiency at all. Then researchers started to look at the human and its well being and think of something else, what could affect one's productivity. These days companies often hire consulting firms, which can measure the engagement level of the company. These measurements can make a huge improvement in company's turnout, if well used. But there are many ways to measure engagement, and also employer's image.

Employer image (or branding) is how an employee understands and evaluates his employer. Employer image consists of 5 different elements: organizational characteristics, people and culture, salary and promotion, job characteristics and organizational reputation. It has never been researched, whether employer image can somehow affect employee engagement. So the goal of this master's thesis is to find out, what effect employer image has on employee engagement.

In the first part of this thesis the backgrounds and importance of both employee engagement and employer image is described.

In the second part there is theoretical background for research of employee engagement and employer image. It is explained how both of these elements affect company, its results and its employees. Also different theoretical evaluation models are described. According them there was created a new theoretical model. It says, that employer image and its elements have direct impact on employee engagement and its elements. In the third part of the thesis, methodology of the new model is presented.

The fourth part consists of econometric analysis and evaluation of the theoretical model. It was proven that employer image affects employee engagement. And elements of those two factors engage between each other.

The last part is conclusions and recommendations. In this part it is offered to better examine what elements are important for employees of certain companies and create employee engagement politics according to the findings of the research but not according to theoretical papers. It is because all the humans are different and they have different needs. If their needs are not fulfilled, then a person will never be engaged in work.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PROBLEMOS ANALIZĖ .	11
2. DARBDAVIO ĮVAIZDIS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.	14
2.1. Darbdavio įvaizdžio formavimas.....	14
2.2. Darbdavio įvaizdis kaip įmonės įvaizdžio dalis .....	15
2.3. Darbdavio įvaizdžio klasifikacija .....	16
2.4. Darbdavio įvaizdžio nauda įmonei .....	18
2.5. Darbuotojų įsitraukimo teorija.....	19
2.6. Darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo tyrimo modeliai .....	21
2.6.1. Darbdavio įvaizdžio vertinimo modelis.....	21
2.6.2. Darbdavio įvaizdžio elementų modelis.....	23
2.6.3. Darbuotojų įsitraukimo ir neįsitraukimo modelis .....	24
2.6.4. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė.....	25
2.6.5. 9 punktų darbuotojų įsitraukimo skalė.....	26
2.6.6. Gallup Q12 apklausos modelis .....	26
2.6.7. 3 Įsitraukimo taisyklių modelis.....	27
2.7. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis .....	29
3. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI EMPIRINIS TYRIMAS .....	33
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	33
3.2. Empirinio tyrimo metodologija .....	33
3.3. Empirinio tyrimo eiga.....	35
4. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	37
4.1. Darbuotojų įsitraukimo dedamųjų tarpusavio sąveika .....	40
4.2. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų tarpusavio sąveika .....	41
4.3. Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui.....	43
4.3.1. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų energingumui.....	45
4.3.2. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų atsidavimui .....	50
4.3.3. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų pasinėrimui .....	54
4.4. Tyrimo rezultatų išvados ir diskusija .....	58
IŠVADOS.....	62
LITERATŪRA.....	64

PRIEDAI.....	68
1 PRIEDAS. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo anketa.....	68
2 PRIEDAS. Apklauso duomenų lapas.....	71

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tarptautinis ir regioninis darbuotojų įsitraukimas 2009-2013m.....	11
2 pav. Vidurio ir Rytų Europos valstybių įsitraukimo rodikliai 2013m.....	12
3 pav. Darbdavio įvaizdžio schema.....	16
4 Pav. Žmogiškieji ištekliai marketingo komunikacijoje.....	17
5 pav. Darbuotojų įsitraukimą apibrėžiantys faktoriai.....	20
6 pav. Darbuotojų įsitraukimo/neįsitraukimo modelis.....	24
7 pav. Įmonės finansinių rezultatų ratas .....	27
8 pav. 3 įsitraukimo taisyklių modelis.....	28
9 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis .....	29
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	37
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	38
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	39
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas.....	39
14 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų tarpusavio sąveika .....	42
15 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui taškinė sklaidos diagrama .....	45
16 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis .....	58
17 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų energingumui modelis.....	59
18 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų atsidavimui modelis .....	59
19 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų pasinėrimui į darbą modelis .....	60

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvaizdžio tikslai.....	16
2 lentelė. Darbdavio įvaizdžio vertinimo klausimynas .....	23
3 lentelė. Darbuotojo įsitraukimo vertinimo metodika .....	25
4 lentelė. Empiriniai koreliacijos koeficiento vertinimai .....	34
5 lentelė. Likerto skalės kodavimas .....	35
6 lentelė. Respondentų lyties kodavimas .....	35
7 lentelė. Respondentų išsilavinimo kodavimas .....	36
8 lentelė. Respondentų lyties kodavimas .....	36
9 lentelė. Respondentų amžiaus poveikio darbuotojų įsitraukimui regresiniai rodikliai.....	38
10 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo dedamųjų koreliacinė lentelė.....	40
11 lentelė. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų koreliacinė lentelė .....	41
12 lentelė. Darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo koreliacinė lentelė.....	44
13 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui regresiniai rodikliai.....	44
14 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui regresiniai rodikliai.....	44
15 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai.....	44
16 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė.....	46
17 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai.....	46
18 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai.....	46
19 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai.....	47
20 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio regresiniai rodikliai.....	47
21 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio ANOVA rodikliai.....	47
22 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio rodikliai.....	48
23 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai.....	48
24 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio ANOVA rodikliai.....	48
25 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai.....	49
26 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio regresiniai rodikliai.....	49
27 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio ANOVA rodikliai.....	49
28 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio rodikliai.....	49
29 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė.....	51
30 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai.....	51
31 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai.....	51
32 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai.....	51
33 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros antrojo modelio koreliacinė lentelė.....	52

34 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai.....	52
35 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai.....	52
36 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai.....	53
37 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai.....	53
38 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai.....	53
39 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė.....	55
40 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai.....	55
41 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai.....	55
42 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai.....	55
43 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio regresiniai rodikliai.....	56
44 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio ANOVA rodikliai.....	56
45 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio rodikliai.....	56
46 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai.....	57
47 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio ANOVA rodikliai.....	57
48 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai.....	57



## IVADAS

**Problemos aktualumas.** Pastarąjį dešimtmetį tiek verslo aplinkoje, tiek akademinėje bendruomenėje pastebimas išaugęs susidomėjimas įmonės įvaizdžio tematika. Įmonės įvaizdis yra ganėtinai dinamiškas ir apima tris pakopas: įmonės įvaizdį, organizacinį įvaizdį ir vizualinį identitetą. (Balmer, 2001) Mokslininkai tvirtina, jog šis įmonės įvaizdžio faktorius svarbus ne tik privačioms įmonėms, tačiau ir viešosioms, industrinėms kompanijoms, aljansams, prekybos asociacijoms, įmonių padaliniams.

Įmonės identitetą būtų galima prilyginti 4P marketingo kompleksui. Įvaizdžiui įtaką daro visi 4 marketingo veiksniai – produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas. Tačiau tai nėra visi aspektai, kurie įtakoja įmonės įvaizdį. Didžiausių pasaulio įmonių vadovai siūlo marketingo kompleksą plėsti pridedant penktąjį komponentą – žmones (\*people) ir taip sukurti naująjį 5P (arba 4+1 P) kompleksą (Geisert, 2014). Tad pastebima, jog ne tik verslo pasaulio atstovai, tačiau ir akademinės bendruomenės nariai tvirtina, kad žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas ne tik gali teigiamai ar neigiamai paveikti įmonės įvaizdį. Jie taip pat gali tapti dideliu konkurenciniu pranašumu ar būdu įgyvendinti įmonės strateginius tikslus (Aurang, Gorchels, Bishop, 2005).

Įmonės, siekdamos didinti savo veiklos efektyvumą, dažniausiai susitelkia ties produkto/paslaugos vystymu ar įvaizdžio formavimu visuomenėje, tačiau retai kada vysto įvaizdį iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos – darbdavio įvaizdį. Organizacijos ima suprasti, jog efektyvus darbdavio įvaizdžio plėtojimas suteikia konkurencinį pranašumą, esamiems darbuotojams laikytis įmonės vertybių, o potencialiems darbuotojams – tarpti patrauklia darbo vieta (Conference Board, 2001). Įmonės vertybių perėjimas yra vienas iš esminių darbuotojo įsitraukimą apibūdinančių savybių. Įsitraukę darbuotojai yra kiekvienos įmonės siekiamybė, kadangi jie yra efektyvesni ir labiau padeda įmonei siekti korporacinių tikslų mažesnėmis laiko ar pinigų sąnaudomis. Vakarų valstybėse pastarąjį dešimtmetį įmonės skatinamos investuoti į darbuotojų įsitraukimo didinimą, tačiau Lietuvoje ši praktika yra pakankamai nauja.

Kalbant apie įmonės efektyvumo gerinimą naudojant stiprų darbdavio įvaizdį, derėtų išanalizuoti, kaip darbdavio įvaizdis įtakoja darbuotojų lojalumą įmonei ir jos kuriamam įvaizdžiui, kaip padeda darbuotojams susitapatinti su organizacija ir jos filosofija (Backhaus, Tikoo, 2004). Visa tai išanalizavus gaunamas atsakymas į klausimą – koks yra darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui?

Siekiant atsakyti į iškeltą klausimą, buvo atlikta apklausa, kurioje sudalyvavo 156 respondentai. Atlikus ekonometrinę duomenų analizę nustatyta, kad ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų egzistuoja.

**Tyrimo naujumas.** Tyrime nagrinėjama mokslinė literatūra lietuvių ir anglų kalbomis, ne senesė nei 1990 metų. Tyrime naudojami apklausos, vykdytos 2015m. balandžio – gegužės mėnesiais, metu gauti duomenys.

**Tyrimo objektas.** Dirbančių asmenų įsitraukimo į darbą ir darbdavio įvaizdžio vertinimas.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizavus darbuotojams imponuojančius darbdavio įvaizdžio aspektus išsiaiškinti, kaip darbdavio įvaizdžio plėtra veikia darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Aptarti darbdavio įvaizdžio vietą organizacijos įvaizdyje;
- Išanalizuoti darbdavio įvaizdžio formavimo naudą įmonei;
- Iširti kokie svarbiausi darbdavio įvaizdžio faktoriai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui;
- Pateikti siūlymus kaip gerinti darbuotojų įsitraukimą remiantis atliktu tyrimu.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros lietuvių ir anglų kalbomis sisteminė lyginamoji analizė;
- Ekonometrinė duomenų koreliacijos analizė;
- Tiesinės regresijos modeliai.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, keturios darbo dalys, išvados, naudotos literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis 67 puslapiai, jame yra 48 lentelės, 19 paveikslų ir 2 priedai.

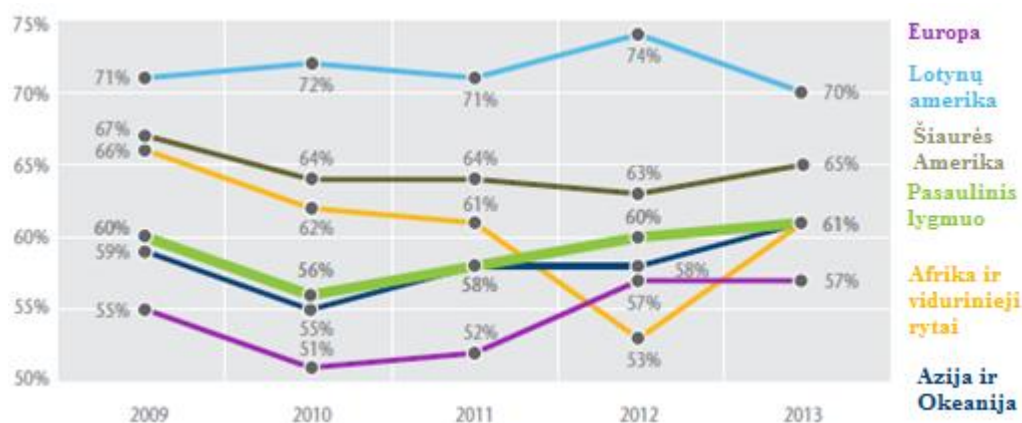
## 1. Darbuotojų įsitraukimo ir darbdavio įvaizdžio problemos analizė

Dar 1920-aisiais metais grupelė mokslininkų vienoje įmonėje („Hawthorne Works“) atliko tyrimus, kuriais siekė išsiaiškinti, kokį poveikį darbo sąlygų pokytis daro darbuotojo darbo efektyvumui. Dvidešimtojo amžiaus pradžioje buvo stipriai tikima, kad kad darbo funkcijų atskyrimas ir fizinių darbo sąlygų gerinimas garantuotai padidins darbo efektyvumą. Tačiau tais laikais niekas nesidomėjo, kaip darbuotojo gerovės lygis veikia jo darbo rezultatus. Minėti tyrėjai buvo priblokšti, kadangi išsiaiškino, jog keičiant fizines sąlygas (tiksliau – darbo vietos apšvietimą), darbuotojų efektyvumas nepasikeitė. Taip buvo nustatyta, kad ne tik objektyvios, juntamos sąlygos veikia darbuotojų rezultatus. Vėliau imtasi tirti darbuotojų pastangas ir darbo rezultatus, ir taip buvo pradėtas tirti darbuotojų įsitraukimas (OECD, 2015).

Modernios organizacijos tikisi, kad jų darbuotojai bus itin aktyvūs, iniciatyvūs, noriai prisiims atsakomybę už savo profesinį tobulėjimą ir bus įsipareigoję dirbti pagal aukštos kokybės standartus. Įmonėms reikia darbuotojų, kurie būtų energingi ir atsidavę – tai yra tokie, kurie yra įsitraukę į savo darbą. Būtent dėl šios priežasties paskutinįjį dešimtmetį pastebimas mokslinis susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo tematika (Bakker, Leiter, 2010).

Aon Hewitt (2014) konsultacinė kompanija savo kasmetinėje „tarptautinio darbuotojų įsitraukimo tendencijų“ ataskaitoje pateikia pasaulinio darbuotojų įsitraukimo gaires:

- Įsitraukimo lygmuo globaliuoju lygiu kyla, tačiau svyruoja skirtingai nuo regionų. Lyginant su 2012 metais, 2013 metais darbuotojų įsitraukimo rodiklis pakilo nuo 60% iki 61%, nors ekonomikos augimas buvo prognozuojamas vidutiniškai 3% (žr. 1 pav.).



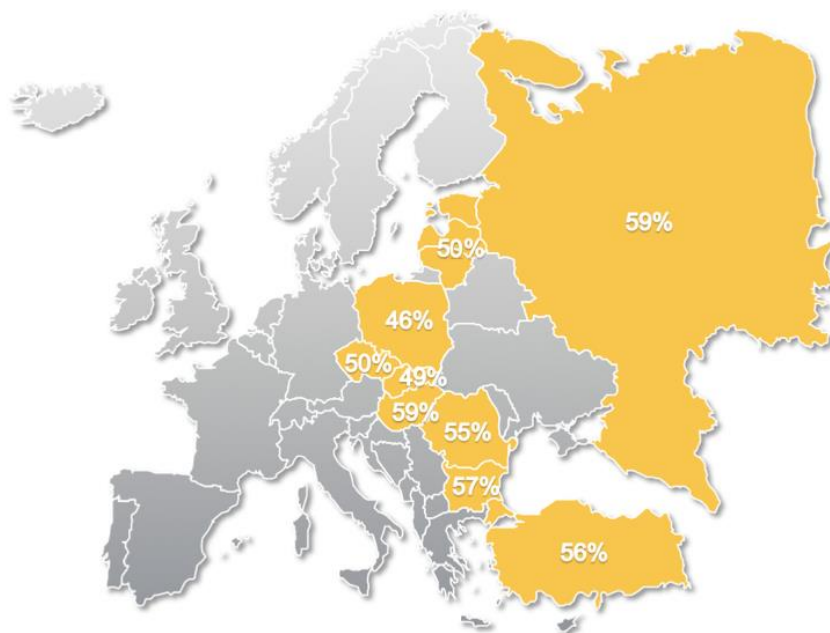
1 pav. Tarptautinis ir regioninis darbuotojų įsitraukimas 2009-2013m. (Aon Hewitt, 2014)

- Darbuotojų įsitraukimas yra vienas pagrindinių įmonės augimo indikatorių, tačiau stinga ekonominės jėgos. 2009 metų ekonominė recesija sumažino įmonių investicijas į talentų ugdymą, todėl tais metais darbuotojų įsitraukimo lygis gerokai smuko. Analizė parodė, jog

įmonės, kurios net ir kriziniu laikotarpiu siekė išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, šiuo metu pastebi teigiamus pokyčius savo pajamų augimui.

- Įsitraukimo veiksniai nėra universalūs. Globalizacijos laikais darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai kinta priklausomai nuo kultūros, amžiaus grupės, geografinės padėties.

Analizuojant Europą, labiausiai įsitraukę yra Vidurio Europos darbuotojai (61%), kiek mažiau, 60%, įsitraukę Rytų Europos darbuotojai (įeina ir Lietuvos darbo rinkos duomenys). Mažiausias įsitraukimas pastebimas Vakarų Europoje, kur įsitraukimas siekia vos 55%. Centrinės ir Rytų Europos įsitraukimo pasiskirstymas pavaizduotas 2 paveiksle.



**2 pav. Vidurio ir Rytų Europos valstybių įsitraukimo rodikliai 2013m. (OVC, 2014)**

Pagal Aon Hewitt (2014) ataskaitą, pasaulyje 4 iš 10 darbuotojų yra neįsitraukę. Kuomet 61% darbuotojų yra laikomi įsitraukusiais, 39% darbuotojų yra pasyviai arba aktyviai neįsitraukę. Kita darbuotojų įsitraukimą tirianti konsultacinė bendrovė Gallup savo tyrimo ataskaitoje (2013) teigia, jog darbuotojų įsitraukimo rodiklis pasaulyje yra vos 13%. Šis beveik 50 procentinių punktų skirtumas susidaro dėl skirtingos tyrimo metodikos – Aon Hewitt naudoja kur kas kompleksiškesnę tyrimo sistemą, tuo tarpu Gallup tyrime apsiriboja vos 13 teiginių (abiejų tyrimų metodai bus apžvelgiami 2.6. poskyryje). Nepaisant to, Gallup pateikia pagrindines aukšto darbuotojų įsitraukimo pasėkmes verslui: išaugęs klientų vertinimas, pelningumas, produktyvumas, apyvartumas, o taip pat saugumo incidentų, vagysčių, nepasirodymo darbe atvejų bei kokybės trūkumo atvejų sumažėjimas (Gallup, 2013).

Darbdavio įvaizdžio suvokimo rodiklis smuko 4% per paskutinius dvejus metus. Vis daugiau darbuotojų teigiamai atsiliepia apie įmonę, kurioje dirba. Nors įsitraukimo lygmuo augo, tačiau

elementai, skatinantys darbuotojus pasilikti esamoje darbo vietoje nerodo pokyčio. Darbuotojai vis labiau įsitraukia, tačiau vos pusė jų mato ilgalaikę perspektyvą dirbti dabartinėje darbovietėje (Aon Hewitt, 2014). Būtent šis faktas skatina išanalizuoti, kokią įtaką darbdavio įvaizdžio suvokimas daro darbuotojų įsitraukimui, žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos.

Lietuvoje egzistuoja keletas konsultacinių įmonių, siūlančių darbuotojų įsitraukimo tyrimus, tačiau nėra nė vienos įmonės, kuri siūlytų išnagrinėti įmonės kaip darbdavio įvaizdį. Vienintelis į darbdavio įvaizdį nukreiptas veiksmas Lietuvoje – Verslo Žinių dienraščio vykdomi „Geidžiamiausio darbdavio rinkimai“ (Verslo Žinios, 2015). Tačiau juose įmonės vertinamos kaip potencialūs darbdaviai, o tai, kaip savo įvaizdį pritaiko ir perduoda esamiems darbuotojams, lieka neaišku. Darbdavio įvaizdis ir darbuotojų įsitraukimas Lietuvoje vis dar pakankamai svetimos temos, ypač finansiniu aspektu – įmonės nesiryžta šių aspektų gerinimui skirti papildomų lėšų (kas yra įprasta Jungtinėse Amerikos Valstijose).

## 2. Darbdavio įvaizdis ir darbuotojų įsitraukimo teoriniai sprendimai

### 2.1. Darbdavio įvaizdžio formavimas

Šiame globalizacijos amžiuje įmonės yra skatinamos prisiimti socialinę atsakomybę ir prisidėti prie tvarios plėtros. To turėtų būti siekiama suartinant verslą su visuomene, pradėdant nuo stiprių santykių su darbuotojais kūrimo. Šis ilgalaikių santykių kūrimas – dalis darbdavio įvaizdžio formavimo procesų.

Literatūroje randama įvairių darbdavio įvaizdžio apibrėžimų, tačiau nėra nuspręsta, kuris būtų labiausiai tinkantis įmonėje vykstančių procesų ir jų tikslų apibrėžimui:

- Darbdavio įvaizdžio formavimas – tai komunikatyvus, ryšius kuriantis tarpdisciplininis procesas, kuris kuria, svarsto ir įgalina veikti tvarius darbdavio–darbuotojo santykius, t.y. ilgalaikius santykius tarp įmonės ir jos potencialių bei esamų darbuotojų, kuriuos inicijuoja korporatyvinio įvaizdžio procesai, apjungiantys įmonės socialinę atsakomybę ir tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą (Aggerholm, Andersen, Thomsen, 2011)
- Darbdavio įvaizdžio kūrimas – tikslinga ir ilgalaikė strategija, naudojama siekiant padidinti įmonės vadovų, esamų ir būsimų darbuotojų sąmoningumą pačios įmonės atžvilgiu (Backhaus, Tikoo, 2004).
- Darbdavio įvaizdis – tai įmonės patrauklumo laipsnis tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams (Schlager, Bodderas, Maas, Cachelin, 2011)

Bene tiksliausias yra vienas pirmųjų darbdavio įvaizdžio apibrėžimų, kurį sukūrė Ambler ir Barrow (1996) – *„tai paketas funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias suteikia jas pripažįstantis darbdavys“* (Backhaus, Tikoo, 2004).

Nuo senų laikų tiek akademikai, tiek įmonės įvaizdį siejo su klientų pritraukimu ir tik gana neseniai suvokta, jog įvaizdžio pagalba įmanoma pritraukti ne tik klientus, bet ir darbuotojus (Rampl, Kenning, 2014). Iš darbdavio įvaizdžio pozicijos darbuotoją galima prilyginti klientui - darbuotojas yra vidinis klientas, o jam siūlomas darbas – įmonės veiklos produktas, todėl įmonė turi mokėti „save parduoti“ vidiniam klientui (Berthon, Ewing, Hah).

Autoriai taip pat pastebi, jog darbdavio įvaizdis neretai nagrinėjamas iš marketingo perspektyvos, kaip dalis bendro įmonės (korporatyvinio) įvaizdžio.

## 2.2. Darbdavio įvaizdis kaip įmonės įvaizdžio dalis

Teorijoje skiriamos trys pagrindinės įmonės įvaizdžio koncepcijos (Balmer, 2001):

- Korporatyvinis įvaizdis;
- Organizacinis įvaizdis;
- Vizualinis identitetas.

Korporatyvinis įvaizdis literatūroje (Van Riel, Balmer, 1997) plačiai apibūdinamas kaip „elgesys, komunikavimas ir simbolizmas vidinei ir išorinei auditorijoms“. Balmer (2001) išskyrė, jog korporatyvinis įvaizdis yra sąveika įvairių elementų, kurie sukuria įmonės išskirtinumą – pats verslo modelio išskirtinumas. Korporatyvinis įvaizdis (Dell, Ainspan, Bodenberg, Troy, Hickey, 2001) įkūnija įmonės vertybes ir vertę, kurią žadama suteikti, taip siekiant įmonę atskirti nuo konkurentų remiantis įmonės stiprybėmis, organizacine kultūra, stiliumi ir ateities veiklos kryptimis.

Organizacinis įvaizdis dar kitaip gali būti vadinamas įmonės „asmenybe“ – tai, kaip įmonę suvokia jos klientai ir darbuotojai (Balmer, 2001).

Paskutinioji įvaizdžio koncepcija – vizualinis identitetas. Ši įvaizdžio dalis nusako įmonės kaip prekės ženklo žinomumą ir matomumą (Balmer, 2001).

Kaip matome, darbdavio įvaizdis nėra išskiriamas kaip atskira įmonės įvaizdžio koncepcija, tačiau iš apibrėžimų galima spręsti, jog darbdavio įvaizdis yra susijęs su visomis koncepcijomis (Van Riel et al, 1997). Žmogiškųjų išteklių (tiek esamų, tiek potencialių) valdymas yra itin svarbus įmonės įvaizdžiui, todėl tai galima laikyti viena pagrindinių bendrąjį įmonės įvaizdį veikiančių faktorių (Van Riel, Balmer, 1997). Literatūroje randama korporatyvinio ir darbdavio įvaizdžio sutapatinimų, tačiau yra esminis skirtumas. Kaip teigia kai kurie autoriai (Foster, Piunjaisri, Cheng, 2010), darbdavio įvaizdį galima suvokti kaip psichologinį darbdavio ir darbuotojo įsipareigojimą, kai tuo tarpu korporatyvinis įvaizdis yra daugiau įmonės įsipareigojimas savo klientams. Tačiau įmonės įsipareigojimus klientams vykdo ir perduoda patys darbuotojai (Schlager, Bodderas, Maas, Cachelin, 2011), o įmonė, nesugebėdama pasiekti tobulybės žmogiškųjų išteklių srityje, negali pasiekti tobulybės ir įmonės veikloje bendrai (Pollitt, 2007). Tad darbdavio įvaizdį būtų galima apibūdinti kaip itin svarbią įmonės korporatyvinio įvaizdžio dalį.

Įvaizdžio kūrimas yra plėtojamas kaip marketingo strategija daugumai šiuolaikinių įmonių, kadangi pati konkurencingiausia rinka yra darbo rinka. Pagrindinis įmonių iššūkis yra ne tik sudominti ir pritaukti naujus potencialius darbuotojus parodant, kokia puiki darbuvi yra įmonė, tačiau ir išlaikyti esamus darbuotojus, užtikrinant įmonės tikslų suvokimą ir įsipareigojimą jiems (Dell, et al. 2001).

Korporatyvinį ir darbdavio įvaizdį galima lengviau palyginti naudojant įvaizdžio kūrimo tikslus (1 lentelė).

**1 lentelė. Įvaizdžio tikslai (sudaryta autorės pagal Dell, et al. 2001)**

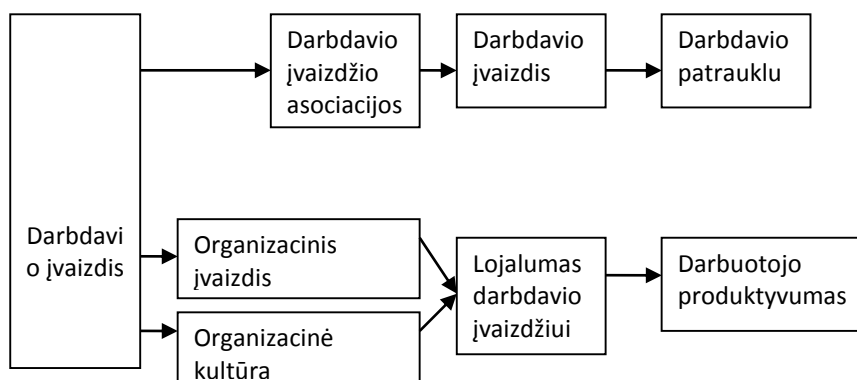
Korporatyvinis įvaizdis	Darbdavio įvaizdis
Vartotojams pažadėtas vertybes pristatyti per darbuotojus	Pasiekti reputaciją kaip darbdavio pagal pasirinkimą (pvz. Geidžiamiausias darbdavys)
Padėti darbuotojams perimti įmonės vertybes	Padėti darbuotojams perimti įmonės vertybes
Pritraukti ir išlaikyti <b>virtotojus</b>	Pritraukti ir išlaikyti <b>darbuotojus</b>
Įvaizdžio vertybes perkelti į pagrindinius procesus (pvz. Klientų aptarnavimas)	Palengvinti integraciją esant įmonių susijungimui.

Taigi pagal 1 lentelėje pateikiamus skirtingų įvaizdžio rūšių pagrindinius tikslus matome, kad korporatyvinis įvaizdis yra orientuotas į vartotojus labiau nei į darbuotojus (šiuo atveju darbuotojas kaip priemonė), tuo tarpu darbdavio įvaizdis yra orientuotas tiek į būsimus, tiek į esamus darbuotojus.

### 2.3. Darbdavio įvaizdžio klasifikacija

Išorinis darbdavio įvaizdžio marketingas pateikia įmonę kaip pasirinktiną darbuotoją ir padeda pritraukti pačius geriausius darbuotojus. Juo siekiama parodyti darbdavio išskirtinumą ir pritraukti tokius darbuotojus, kurie gebėtų su būsimu darbdaviu susitapatinti. (Backhaus, Tikoo, 2004). Autoriai taip pat teigia, jog darbuotojas, kurį pritraukė įmonės kaip darbdavio įvaizdis, ateidamas į organizaciją atsineša tam tikrą išankstinių nusistatymų paketą, kuris palengvina (arba pasunkina) darbuotojo įsitraukimą.

3 paveiksle parodoma darbdavio įvaizdžio įtaka tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams. Kalbant apie būsimus darbuotojus, pastarieji susikuria tam tikrą darbdavio įvaizdžio vaizdą, kurį įtakoja sukeltos asociacijos. Kadangi potencialūs darbuotojai asociacijas gali susikurti ir pagal informaciją iš šaltinių, kurių pati įmonė nekontroliuoja, todėl itin svarbu įmonei yra išorinio marketingo pagalba komunikuoti tas asociacijas, su kuriomis pati įmonė norėtų būti sutapatinta (Backhaus, Tikoo, 2004). Tačiau taip pat potencialūs darbuotojai nuomonę apie potencialų darbdavį gali susikurti ir remdamasi įmonės reputacija – charakteristikų rinkiniu, kuris remiasi įmonės praeities veiksmais (Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013).

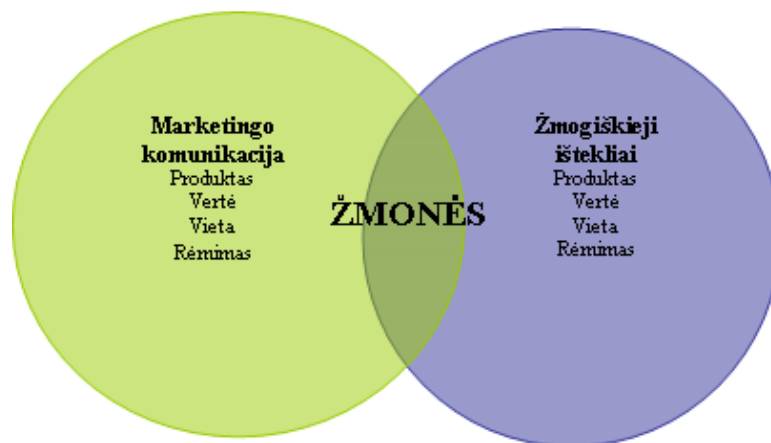


**3 pav. Darbdavio įvaizdžio schema (sudaryta autorės pagal Backhaus, Tikoo (2004))**



Taigi, potencialių darbuotojų pritraukimas naudojant tam tikras įmonės įvaizdžio savybes yra laikomas išoriniu darbdavio įvaizdžiu, o vidinį darbdavio įvaizdį galima apibrėžti kaip organizacinės kultūros „pažado“ tęsėjimą esamiems darbuotojams (Backhaus, Tikoo, 2004). Taip atskiriamas vidinis ir išorinis darbdavio įvaizdis.

Vidinis įmonės marketingas, nukreiptas į darbuotojus, gali būti prilyginamas 4P marketingo komunikacijos modeliui (Geisert, 2014). Autorius teigia, jog įmonės personalui svarbi darbo aplinka (vieta), skatinimas ir pripažinimas (vertė), komunikacija (rėmimas) bei organizacijoje vyraujanti kultūra kaip darbuotojo gaunamas produktas. Apibendrinta autoriaus nuomonė pateikiama 4 paveiksle.



**4 Pav. Žmogiškieji ištekliai marketingo komunikacijoje (sudaryta autorės pagal Geisert, 2014)**

Remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo sugretinimu su marketingo komunikacija, verta pastebėti, kad potencialus darbuotojas, atitinkantis įmonės vertybes, yra tarsi tikslinė auditorija, kurią reikia mokėti pasiekti (Schlager et al, 2011) – kas svarbu vienam, nebūtinai svarbu kitam. Darbdaviai, kombinuodami žmogiškųjų išteklių valdymo žinias kartu su marketingo teorijomis, siekia platinti savo įvaizdį per savo esamus ir potencialius darbuotojus bei pritraukti ir išlaikyti aukštos kokybės talentus, kurie atitiktų įmonės lūkesčius (Sheth, 2014).

Itin svarbus darbdavio įvaizdžio aspektas – darbdavio patrauklumas. Berthon et al (2005) darbdavio patrauklumą apibrėžia kaip įvairias naudas, kurių ieško potencialūs darbuotojai, norėdami įsidarbinti vienoje ar kitoje organizacijoje. Kalbant apie darbdavio įvaizdį, darbuotojams įtaką renkantis darbdavį gali daryti ir tokie faktoriai kaip įmonės inovatyvumas ar prestižas (tai, kad potencialiam kandidatui yra įdomu ir patrauklu). Ir tik tuomet, kai potencialaus darbuotojo poreikiai, asmenybė ir vertybės atitinka organizacijos įvaizdį, organizacija tampa patraukliu darbdaviu (Sivertzen et al, 2013). Siekiant visokeriopo įmonės veiklos efektyvumo, įmonė turi stengtis ne tik tobulinti įmonėje veikiančius procesus, parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas, bet taip pat ir suburti tokį kolektyvą, kuris būtų visokeriopai pasitenkinęs savo darbo vieta ir darbu apskritai. Tokie darbuotojai

nera linkę palikti įmonės, kurioje dirba, kadangi įmonė suteikia visokeriopas galimybes tobulėti, tenkina darbuotojo poreikius ir suteikia gerą atmosferą darbo vietoje (Shuck et al, 2010).

## 2.4. Darbdavio įvaizdžio nauda įmonei

Įmonės naudoja darbdavio įvaizdį siekdamas pritraukti ir išlaikyti darbuotojus įsitraukusius į įmonės kultūrą ir strategiją (Backhaus, Tikoo, 2004). Tyrimai rodo, jog darbdavio įvaizdžio patrauklumą bei sėkmę pritraukiant darbo jėgą lemia ir įmonės „asmenybė“ – žmogiškųjų charakteristikų, siejamų su įvaizdžiu, kompleksas. Tai gali būti nuoširdumas, entuziazmas ir kitos, emocijomis remtos charakteristikos, o taip pat ir abiem pusėms svarbus pasitikėjimas (Rampl et al., 2014).

Aurand, Gorchels, Bishop (2005) pastebi, jog įmonės yra per daug susikoncentravusios į reklamą ir marketingą, todėl nesuvokia, jog didžiausią naudą įmonei daro teigiama įmonės darbuotojų ir klientų sąveika. Siekiant klientams palikti įspūdį, įmonė turi turėti personalą, kuris būtų aktyviai įsitraukęs ir susitapatinęs su įmonės vertybėmis. Patenkinti savo darbdaviu darbuotojai paprastai dirba efektyviau ir sukelia didesnę įmonės klientų pasitenkinimą. Žvelgiant į darbą kaip į produktą, jis turėtų būti patrauklus, motyvuojantis ir skatinantis tobulėti įmonės darbuotojams, o tai įvykdžius, taptų puikiu būdu įmonės tikslams vykdyti (Berthon et al, 2005). Tad apibendrinant galima sakyti, jog teigiamas darbuotojo požiūris į įmonę įtakoja klientų pasitenkinimą ir, žinoma, pelną bei kitus įmonės tikslus (Backhaus, Tikoo, 2004). Juk įmonės darbuotojai išorinėje aplinkoje atspindi ir pačią įmonę (Pollitt, 2007). Tad galima teigti, jog darbuotojų pasitenkinimas ir susitapatinimas su įmone įtakoja ir įmonės teikiamų paslaugų ar produktų įvaizdį visuomenėje (Schlager et al, 2011).

Viena iš darbdavio įvaizdžio kuriamų naudų įmonėje – kaštų mažinimas. Organizacijos ima suvokti, jog investicijos į stiprų darbdavio įvaizdį veda į konkurencinius pranašumus, kurie padeda apibrėžti įmonės vertybes ir mažinti darbuotojų kaitą (Backhaus, Tikoo, 2004). Pastaraisiais dešimtmečiais pastebimas įgudusių darbuotojų trūkumas, o įmonės turimų darbuotojų nesugeba išlaikyti – todėl jos imasi stiprinti savo darbdavio įvaizdį (Ewing et al., 2002). Įmonės su stipriai išvystytu darbdavio įvaizdžiu gali sumažinti darbuotojų pritraukimo ir mokymo kaštus, kartu pagerinant darbuotojų santykius, pagerinti darbuotojų išlaikymo įmonėje rodiklius net tais atvejais, kuomet konkuruojančios įmonės siūlo didesnę finansinę darbo atlygį (Berthon et al, 2005). Visgi įmonės neretai kelia tiklą kurti naujus kontaktus ir saugoti santykius su esamais darbuotojais (Sheth, 2014).

Apibendrinant įvairių autorių pasisakymus darbdavio įvaizdžio naudos tema galima teigti, kad išvystytas darbdavio įvaizdis padeda pritraukti naujus bei išlaikyti esamus darbuotojus, o taip pat ir tiesiogiai veikia darbuotojų darbo našumą ir efektyvumą.

Organizacijos yra priklausomos nuo darbuotojų įsipareigojimo įmonės vertybėms lygio (Aggerholm, Andersen, Thomsen, 2011). Pasak šių autorių, siekiant itin našaus darbo, darbuotojas turėtų susieti įmonės vertybes su asmenine morale ir priimti moralinę atsakomybę už savo darbą – kitaip sakant, priimti darbdavio aukštinamas vertybes ir su jomis susitapatinti. Iš teorinės perspektyvos, darbdavys gali įtakoti darbuotojo socialinį identitetą ir savęs suvokimą pagal tai, kaip darbuotojas susitapatina su įmonės įvaizdžiu (Rampl, Kenning, 2014).

## 2.5. Darbuotojų įsitraukimo teorija

Anksčiau buvo minėta, jog vienas iš darbdavio įvaizdžio plėtros tikslų yra pritraukimas ir išlaikymas tokių darbuotojų, kurie susitapatintų su įmone ir perimdami jos vertybes didintų įsitraukimo įmonėje lygį. Darbuotojo įsitraukimą galima apibūdinti kaip asmens entuziastingą dalyvavimą ir pasitenkinimą darbu (Wickramasinghe et al, 2012). Little et al (2006) naudoja tokį darbuotojo įsitraukimo apibrėžimą – „reiškiny, kuomet žmonės vertina, mėgaujasi ir tiki tuo, ką jie daro“. Anot Wickramasinghe et al (202), įsitraukę darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, formuoja stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais, suvokia darbo prasmingumą ir yra produktyvesni bei labiau patenkinti savo darbu, nei neįsitraukę darbuotojai.

Shuck, et al (2010) plačiau nagrinėja darbuotojų įsitraukimą iš darbdavio perspektyvos. Autoriai teigia, jog įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu atidumu bei psichologiniu susitapatinimu bei parodo gilų emocinį ryšį su savo darbo vieta. Straipsnio autoriai taip pat nagrinėjo įvairią literatūrą apie darbuotojų įsitraukimą, ir pateikė įdomius darbuotojų įsitraukimo faktus (p. 301):

- Apytiksliai mažiau nei 30 procentų globalinės darbo jėgos yra įsitraukusi;
- Mažiau nei 20 procentų darbuotojų reiškia pasitikėjimą savo vadovų savybėmis, kurios padėtų gerinti įsitraukimą.

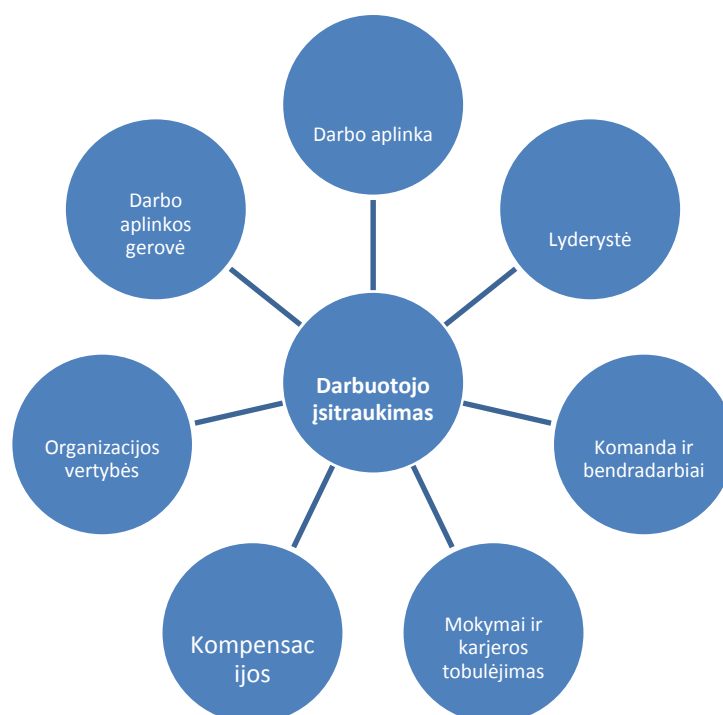
Savo tyrimo teoriniame pagrindime Shuck, et al (2010) išskiria Kahn (1990) teoriją, kuri atskiria įsitraukimą nuo neįsitraukimo kaip atskirus reiškinius, kuriuos skiria trys savybės:

- Prasmingumas (atgalinio ryšio gavimas, suvokimas, kad daromas darbas yra reikšmingas);
- Pasiekiamumas (suvokimas, kad visi darbui atlikti reikalingi ištekliai yra prieinami);
- Saugumas (galėjimas išreikšti save ir savo nuomonę be baimės ar neigiamų pasėkmių).

Įmonės „Scancapture“ valdantysis direktorius Steve Smith (2014) diskutuoja apie darbuotojų įsitraukimo modelio panašumą su Maslow poreikių piramide. Individai turi patenkinti savo esminius

poreikius, tokius kaip šiluma, saugumas, apsauga, kad galėtų pasiekti asmeninį augimą ir tobulėjimą. Ta pati teorija gali būti pritaikoma ir nustatant kaip organizacija sąveikauja su savo personalu.

Shuck, et al (2010) įsitraukimą lemiančias savybes taip pat sugretina su Maslow poreikių piramide ir teigia, kad šios savybės yra būtinausi žmogiškieji poreikiai, be kurių asmeninė savirealizacija nėra galima (šiems poreikiams esant nepatenkintiems, darbuotojo įsitraukimas neįmanomas). Taigi autoriai pasiekia sutarimą, kad prasmės, pasiekiamumo ir saugumo poreikių tenkinimas veda į darbuotojo savirealizaciją, nors nėra atliekami tyrimai, kaip visgi įmonės turėtų tenkinti savo darbuotojų asmeninius poreikius. 5 paveiksle pateikiami pagrindiniai faktoriai, kurie lemia darbuotojo įsitraukimą įmonėje.



### 5 pav. Darbuotojų įsitraukimą apibrėžiantys faktoriai (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014)

Tačiau skirtingi autoriai skirtingai vertina darbuotojų įsitraukimo dedamąsias. Shuck (2011) kaip vieną iš pagrindinių darbuotojo įsitraukimą lemiančių faktorių nurodo darbo tinkamumą – kaip žmogus suvokia savo asmenybės ir vertybių atitikimą turimam darbui.

Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą, derėtų keisti darbuotojų ir darbdavių santykių tipą iš vienusio į abipusį – kuomet atskaitomybė yra ne tik iš žemesnės grandies į aukštesnę, bet ir iš aukštesnės į žemesnę (Millar, 2012), tai reiškia – turi būti užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Būtent vadovas (o ypač – tiesioginis) yra didžiausią įtaką darantis veiksnys įmonėje – vadovavimas gali padaryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui (Shuck et al, 2010)

Powis (2012) pateikia 5 žingsnių procesą, kuriuo galima pagerinti darbuotojų įsitraukimo įmonėje lygmenį:

1. *Nuolatinė komunikacija*. Darbuotojai turi būti nuolat informuojami apie įmonėje vykstančius pokyčius ir tai, kaip jie prisideda prie įmonės.
2. *Darbuotojų įsitraukimo grupės*. Įmonėje turėtų būti sudaromos darbuotojų įsitraukimo grupės, kurios periodiškai susitiktų aptarti nuomones ir atskleisti savo požiūrius į įmonės veiklą. Siekiant tikslaus grįžtamojo ryšio, grupę turėtų sudaryti įvairių funkcijų, lygio bei skirtingų padalinių darbuotojai.
3. *Darbuotojų veiklos vertinimas*. Įmonėje turi būti vykdomas veiklos vertinimas, į kurį atsakingai turėtų žiūrėti tiek darbuotojai, tiek vadovai. Vadovai būtinai turi užtikrinti grįžtamąjį ryšį.
4. *Darbuotojų nuomonės vertinimas*. Suteikti darbuotojams progą išreikšti savo nuomonę ar pastabas apie įmonėje veikiančius procesus nepriklausomai nuo darbuotojo pareigų ar padėties įmonėje.
5. *Metinis darbuotojų susirinkimas*. Įmonė, siekdama įtvirtinti darbuotojų įsitraukimą, turėtų parodyti, jog visi įmonės darbuotojai yra svarbūs ir surengti vieną renginį metuose, kuomet visi norintys galėtų pasidalinti savo įžvalgomis.

## **2.6. Darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo tyrimo modeliai**

Mokslininkai patys pripažįsta, kad darbdavio įvaizdžio tema yra kur kas mažiau išnagrinėta iš teorinės pusės, nei iš praktinės – dauguma mokslinių straipsnių ar studijų šia tema yra aprašyta remiantis įvairiais praktiniais tyrimais ar procesų stebėjimu tam tikrose įmonėse (Backhaus, Tikoo, 2004). Rampl et al. (2014) teigia, jog abi suinteresuotos pusės – tiek akademikai, siekiantys plėtoti darbdavio įvaizdžio teoriją, tiek įmonės, siekiančios įgyti konkurencinį pranašumą dėl itin talentingų ir profesionalių darbuotojų – pasipelnę, skirdamos daugiau dėmesio būsimų darbuotojų požiūriui į darbdavio įvaizdį nagrinėjimui.

### **2.6.1. Darbdavio įvaizdžio vertinimo modelis**

Kaip ir buvo minėta, darbdavio įvaizdis (patrauklumas) itin svarbus aspektas, kurį vertina potencialus darbuotojas, vertindamas darbdavį. Siekiant išsiaiškinti, kas potencialiems darbuotojams yra svarbu (patrauklu), ieškant darbo, Berthon et al (2005) atliko darbdavio patrauklumo tyrimą, kurio metu buvo atliktos 6 fokus grupės. Tyrimo metu išaiškinti 25 faktoriai, lemiantys įmonės patrauklumą potencialiems darbuotojams:

1. Valdžios pripažinimas;
2. Maloni darbo aplinka;
3. Ateities karjeros perspektyvos;
4. Pasitenkinimas savimi, kurį sukelia darbas tam tikroje organizacijoje;

5. Augantis pasitikėjimas savimi, kurį sukelia darbas tam tikroje organizacijoje;
6. Karjerai padedančios patirties įgijimas;
7. Geri santykiai su vadovais;
8. Geri santykiai su kolegomis;
9. Palaikantis ir paskatinantis kolektyvas;
10. Darbas įdomioje, jaudinančioje aplinkoje;
11. Inovatyvus darbdavys – į ateitį orientuotas požiūris;
12. Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumo naudojimą;
13. Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas;
14. Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas;
15. Paaukštinimo perspektyvos įmonėje;
16. Įmonės socialinis atsakingumas;
17. Galimybė pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose;
18. Galimybė išmokyti kitus to, ką išmokai pats;
19. Priėmimas ir priklausymas organizacijai;
20. Organizacija orientuota į klientą;
21. Darbo užtikrintumas, saugumas;
22. Galimybė prisiliesti prie kitų įmonėje vykstančių procesų;
23. Linksma darbo aplinka;
24. Didesnis nei vidutinis darbo užmokestis;
25. Patrauklūs priedai ir kompensacijos.

Tai yra būtent tie faktoriai, kurie potencialų darbuotoją skatina pasirinkti vieną ar kitą įmonę (ar pasilikti joje dirbti) ir gali kisti priklausomai nuo paties darbuotojo prioritetų (Pollitt, 2007). Taip pat ir pačių faktorių svarba darbuotojui gali būti skirtinga. Jei, tarkime, darbuotojui itin svarbus įmonės socialinės atsakomybės rodiklis, jam mažą įtaką darys didesnis siūlomas atlyginimas – potencialus darbuotojas suvoktų, jog įmonė nesiekia būti pavyzdine visuomenės nare, prisidedančia prie įmonės gerovės, o daugiau siekia pelno maksimizavimo (Aggerholm et al, 2011).

### 2.6.2. Darbdavio įvaizdžio elementų modelis

Weekhout (2011) darbe plačiau nagrinėjamas darbdavio įvaizdis ir patrauklumas. Siekiant įvertinti darbdavio įvaizdžio stiprumą naudojamos 5 pagrindinės įvaizdžio dalys:

1. Organizacinės charakteristikos
2. Žmonės ir kultūra
3. Atlyginimas ir paskatinimas
4. Darbo charakteristikos
5. Darbdavio reputacija.

Šios penkios autorės pateiktos darbdavio įvaizdžio vertinimo kategorijos apibendrina anksčiau minėtus Berthon et al (2005) darbdavio įvaizdžio vertinimo faktorius. Sujungus abiejų autorių darbdavio įvaizdžio klasifikaciją, gaunamas klausimynas, kuriuo galima sėkmingai įvertinti darbdavio įvaizdžio stiprumą.

**2 lentelė. Darbdavio įvaizdžio vertinimo klausimynas (sudaryta autorės pagal Berthon et al (2005) ir Weekhout (2011))**

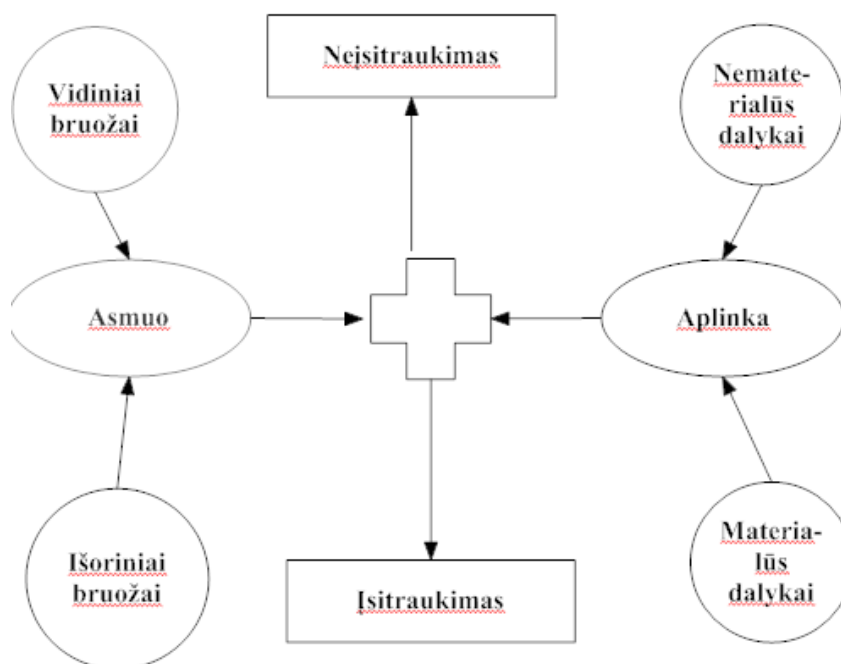
<b>Organizacinės charakteristikos</b>	Organizacija sukuria malonią darbo aplinką
	Dirbu įdomioje ir jaudinančioje aplinkoje
	Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas
	Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas
<b>Žmonės ir kultūra</b>	Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su vadovais
	Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su kolegomis
	Dirbu organizacijoje, kurioje yra palaikantis ir skatinantis kolektyvas
	Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumo naudojimą
	Organizacija sukuria teigiamą atmosferą
<b>Atlyginimas ir paskatinimas</b>	Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas
	Dirbu organizacijoje, kurioje suteikiamos paaukštinimo pareigose perspektyvos
	Organizacija moka didesnę nei vidutinį darbo užmokestį
<b>Darbo charakteristikos</b>	Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties
	Organizacijoje galiu pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose
	Dirbu organizacijoje, kurioje kitus galiu išmokyti to, ką moku pats
	Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą
<b>Organizacijos reputacija</b>	Organizacija yra socialiai atsakinga
	Organizacija yra orientuota į klientą
	Dirbu inovatyvioje organizacijoje, kuri pasižymi į ateitį orientuotu požiūriu
	Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje organizacijoje
	Ši organizacija yra laikoma puikiu darbdaviu
	Dirbti šioje organizacijoje rekomenduočiau ir kitiems

### 2.6.3. Darbuotojų įsitraukimo ir neįsitraukimo modelis

Shuck et al (2010), remiantis mokslinės literatūros analize ir pačių autorių atliktu tyrimu, sukūrė darbuotojų įsitraukimo ir neįsitraukimo modelį, kurio pagrindiniai įsitraukimą lemiantys faktoriai yra asmuo ir aplinka. Aplinka yra atspindys visų aplinkoje esančių dalykų – aplinkos žmonių, fizinės erdvės, aplinkos klimato ir kitų. Tuo tarpu žmogus yra visų žmogaus savybių atspindys – emocijų, asmenybės, fizinių gebėjimų, šeimos ir kitų. Asmuo ir aplinka sąveikauja ir sukelia įsitraukimą arba neįsitraukimą. Kai aplinkos ar žmogaus veiksniai yra teigiami, jie sukelia įsitraukimą, o kai neigiami – neįsitraukimą.

Šiame modelyje aplinką sudaro įvairūs materialūs ir nematerialūs veiksniai – santykiai su kolegomis ar vadovais, organizacijos procesai ir procedūros, taip pat ir darbo aplinka, darbo vieta, darbo sąlygos.

Žmogaus veiksnį sudaro vidiniai ir išoriniai elementai. Išoriniai elementai yra tie, kurie paveikia asmenį, tačiau yra matomi ir kitiems (pvz.: šeima, sveikata). Vidiniai elementai paveikia žmogų iš vidaus ir ne visada yra matomi pašaliniam, daugiausiai tai emocijos, jausmai, pasitikėjimas savimi, tikėjimas, motyvacija, įvertinimo pojūtis, noras tobulėti, iššūkių siekis.



6 pav. Darbuotojų įsitraukimo/neįsitraukimo modelis (sudaryta autorės pagal Shuck et al, 2011)

6 paveiksle pateikiamas modelio schematinis vaizdas – kaip žmogus ir aplinka sąveikauja. Modelio esmė – tiek žmogus, tiek ir aplinka gali būti tas veiksnys, kuris sukurs darbuotojo neįsitraukimą. Tai ne visada abiejų veiksnių kaltė – žmogus gali turėti stiprų potencialą būti įsitraukusiu, tačiau slopinanti ar lūkesčių nepateisinanti aplinka gali slopinti ir darbuotojo įsitraukimą, bei atvirkščiai – išankstinis žmogaus neigiamas nusistatymas darbdavio atžvilgiu gali sukurti



neįsitraukimą net ir pačioje geriausioje darbovietėje. Kiti autoriai taip pat pažymi darbuotojo psichologinio nusiteikimo ir tam tikrų charakterio savybių svarbą darbuotojų įsitraukimo kontekste ir išskirtinai pabrėžia, kad darbui reikalingų resursų užtikrinimas nesukurs visiško darbuotojų įsitraukimo, jei darbuotojas pats nėra pozityviai nusiteikęs (Bakker, Leiter, 2010: 187).

#### 2.6.4. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė

Handa, Gulati (2014) tyrime nagrinėja kaip darbuotojo įsitraukimą veikia darbuotojo emocinis tipas. Darbo autoriai kaip svarbiausius darbuotojo įsitraukimo elementus įvardija energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į veiklą, t.y. nukreipia į Schaufeli ir Bakker (2010) sukurtą Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalę. Darbuotojų įsitraukimą skalės autoriai siūlo vertinti pasitelkiant 17 teiginių, kurie pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Darbuotojo įsitraukimo vertinimo metodika (sudaryta autorės pagal Handa, Gulati (2014))**

Dedamoji	Teiginiai vertinimui
<b>Energingumas<sup>1</sup></b>	Savo darbe aš trykštu energija
	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas
	Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą
	Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką
	Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus
	Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka
<b>Atsidavimas<sup>2</sup></b>	Jaučiu kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas
	Savo darbe esu kupinas entuziazmo
	Mano darbas mane įkvėpia
	Didžiuojuosi darbu, kurį darau
	Mano darbas yra kupinas iššūkių
<b>Pasinėrimas<sup>3</sup></b>	Laikas greitai bėga kuomet dirbu
	Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane
	Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti
	Aš įsitraukiu į savo darbą
	Dirbdamas aš užsimirštu
	Man sunku atsiriboti nuo savo darbo

Pagal Salanova, Agut ir Peiro (2005), energingumas nusako ne tik darbuotojo energijos lygį darbe, tačiau ir emocinį bei psichologinį atsparumą stresui ar įtampai, norą dėti daugiau pastangų į atliekamą darbą net ir iškilus sunkumams ar esant probleminėms situacijoms. Atsidavimas nusako prasmingumą, entuziazmą, įkvėpimą, didžiavimąsi bei iššūkius darbe. Pasinėrimas apibendrina darbuotojo susikoncentravimo lygį, laimės jausmą dirbant, sunkumą atsiriboti nuo darbo.

<sup>1</sup> *Energingumas – vigor (angl.)*

<sup>2</sup> *Atsidavimas – dedication (angl.)*

<sup>3</sup> *Pasinėrimas – absorption (angl.)*

Tyrimo metu autoriai ne tik išskyrė tris pagrindinius darbuotojų įsitraukimo elementus, tačiau aukštą jų koreliaciją pagrindė atlikdami tyrimus Pietų Afrikoje, Švedijoje, Olandijoje. Po ilgalaikių stebėjimų jie iškėlė ir tam tikras su darbuotojų įsitraukimu susijusias problemas: „darbinį perdegimą“, asmeninę iniciatyvą, darboholizmą. Šie aspektai gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimo rodikliams.

### ***2.6.5. 9 punktų darbuotojų įsitraukimo skalė***

Thomas (2007) tyrime sudarė 9 dedamųjų darbuotojų įsitraukimo skalę, kurioje įsitraukimas matuojamas vertinant šiuos teiginius:

1. Esu pasiruošęs spausti save siekiant sudėtingų darbo tikslų;
2. Esu pasiruošęs pilnai atsiduoti kad atlikčiau savo darbines pareigas;
3. Džiaugiuosi galvodamas apie naujus būdus, padėsiančius atlikti darbą efektyviau;
4. Esu entuziastingai nusiteikęs dėl aukštos kokybės produkto ar paslaugos teikimo;
5. Esu pasiruošęs dirbti daugiau kad atlikčiau savo darbą gerai;
6. Stengtis pagerinti savo darbo įvykdymą man yra labai svarbu;
7. Mano darbas skatina mane didžiuotis;
8. Esu užsispyręs būti kruopščiu ir pabaigti visas mano darbo užduotis;
9. Dirbdamas savo darbą esu pasiruošęs atiduoti visą savo širdį ir sielą tam, ką darau.

### ***2.6.6. Gallup Q12 apklausos modelis***

Little et al (2006) siūlo darbuotojų įsitraukimą vertinti atliekant Gallup Q12 metodu paremtą apklausą. Q12 apklausą sudaro 13 teiginių, kurių tikslas, kiekybiu metodu įvertinti darbuotojo įsitraukimą įmonėje (Gallup, 2006):

- Q00. 5 balų skalėje įvertinkite kiek esate patenkintas savo įmone kaip vieta dirbti?
- Q01. Žinau, ko iš manęs tikimasi darbe.
- Q02. Turiu visas reikalingas medžiagas ir įrangą, kurie yra reikalingi siekiant gerai atlikti darbą.
- Q03. Darbe turiu galimybę daryti tai, ką kasdien darau geriausiai.
- Q04. Per paskutines 7 dienas gavau pripažinimą ar padėką už gerą darbą.
- Q05. Vadovui ar kuriam nors iš kolegų rūpiu kaip žmogus.
- Q06. Darbe yra asmenų, kurie skatina mano tobulėjimą.
- Q07. Darbe atsižvelgiama į mano nuomonę.
- Q08. Mano įmonės misija ar tikslai verčia jausti, jog mano darbas yra svarbus.
- Q09. Mano kolegos yra įsipareigoję atlikti kokybišką darbą.
- Q10. Turiu gerą draugą darbe.

Q11. Per pastarąjį pusmetį kažkas darbe kalbėjosi su manimi apie mano progresą.

Q12. Per pastaruosius metus turėjau galimybių mokytis ir augti.

2010 metų Gallup Q12 tyrimo rezultatai parodė (Mitchell, 2010), kad:

- Vos 24% darbuotojų yra įsitraukę;
- 51% darbuotojų yra neutralūs;
- 25% darbuotojų yra neįsitraukę.

Šie tyrimo rezultatai tik dar kartą įrodo, kad darbuotojų įsitraukimo problematika yra pakankamai opi, kad įmonės turėtų imtis skantinti darbuotojų įsitraukimą.

### 2.6.7. 3 Įsitraukimo taisyklių modelis

Profiles tyrimų institutas (Profiles International, 2011) taip pat užsiima darbuotojų įsitraukimo tyrimais. Savo darbe apie įsitraukimo kultūros skatinimą autoriai patvirtina faktą, jog darbuotojų įsitraukimo gerinimas yra vienas iš būdų kaip įmonei pasiekti gerų finansinių rezultatų (žr. 7 pav.)



7pav. Įmonės finansinių rezultatų ratas (Profiles International, 2011).

Tyrimais nustatyta, jog įsitraukę darbuotojai yra efektyvūs darbuotojai, todėl didėjant įsitraukusių darbuotojų skaičiui mažėja daromas brokas, nustoja vėluoti projektų įgyvendinimas, paslaugos suteikiamos laiku ir t.t. Tai įmonei padeda sumažinti tiesioginius kaštus. Įsitraukę darbuotojai taip pat yra atviresni pokyčiams, kurie yra būtini visoms XXIa. įmonėms. Darbuotojų įsitraukimas taip pat tiesiogiai veikia ir klientų pasitenkinimą, kurie kartu sąveikaudami sukuria reikšmingą konkurencinį pranašumą, kurį sunku nukopijuoti. Todėl Profiles tyrimų institutas patvirtina, jog darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai koreliuoja su įmonės veiklos efektyvumu.

Profiles International ataskaitoje svarbiausiu darbuotojų įsitraukimo tyrimo įrankiu laikomas Mitchell 3 įsitraukimo taisyklių modelis. Šiuo modeliu teigiama, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui darantys veiksniai yra pasitikėjimas, emocijos, kultūra ir darbo atmosfera (žr. 8 pav).

Mitchell (2010) teigia, jog siekiant sukurti įsitraukimą, turi egzistuoti abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų (vadovai turi pasitikėti darbuotojais, o darbuotojai – vadovais). Taigi įmonės turėtų siekti sukurti pasitikėjimu grįstą komunikavimą bei į tai investuoti.



**8 pav. 3 įsitraukimo taisyklių modelis (Profiles International (2011) pagal Mitchell (2010))**

Antroji taisyklė yra jog įsitraukimą skatina emocijos. Emocijas taip pat sukelia poreikių tenkinimo lygis (žr. 2.5 poskyrį) pagal Maslow skalę. Taip pat emocijos gali būti genetinės ar psichologinės. Emocijos apibrėžia ir žmogiškąsias savybes (atvirumą, nuoširdumą ir t.t.).

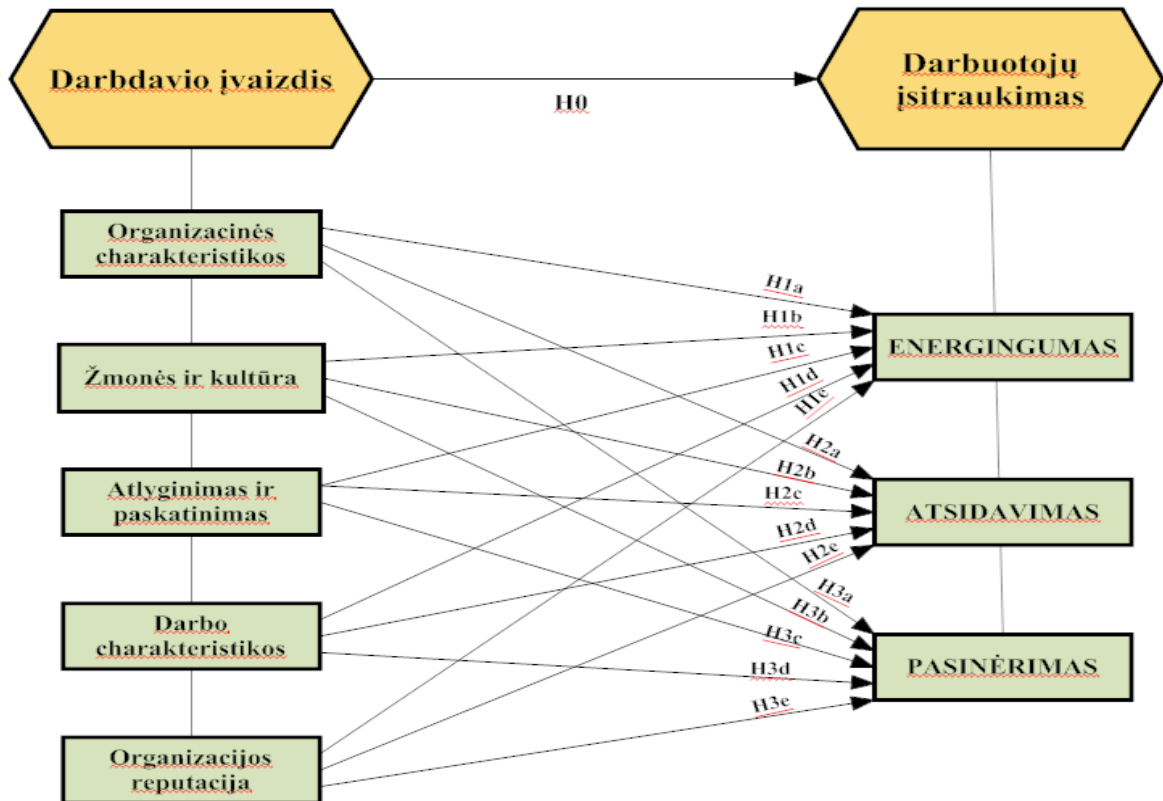
Trečiojoje taisyklėje teigiama, kad įsitraukimą 20% lemia organizacijos kultūra ir 80% - darbo atmosfera. Šiuo atveju darbo atmosfera yra laikoma darbo klimatas bei komunikavimas su tiesioginiu vadovu. Taigi Mitchell (2010) patvirtina, jog vienas svarbiausių žmogaus įsitraukimą/neįsitraukimą sukeliančių veiksnių yra būtent tiesioginis vadovas.

Modelyje taip pat įvertinami žmogiškieji faktoriai, sukeliantys darbuotojų įsitraukimą (Mitchell, 2010):

- Darbuotojas jaučiasi įvertintas;
- Su darbuotoju elgiamasi sąžiningai;
- Darbuotojas jaučiasi išklaustytas;
- Darbuotojas turi jaustis įtraukiamas į procesus;
- Asmeninio augimo ir tobulėjimo pojūtis;
- Tikėjimas darbdavio sąžiningumu ir tikslais.

## 2.7. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis

Išanalizavus literatūros šaltinius bei 2.6 poskyryje pateiktus darbuotojų įsitraukimo ir darbdavio įvaizdžio modelius, sudarytas hipotetinis darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis (žr. 9 pav).



9 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis (sudaryta autorės pagal Schaufeli, Bakker, 2010 ir Berthon et al, 2005)

**H<sub>0</sub>:** Didėjant darbdavio įvaizdžio rodiklio reikšmei didės ir darbuotojų įsitraukimo rodiklis. Pagal Ambler ir Barrow (1996) darbdavio įvaizdžio apibrėžimą (žr. 2.1. poskyrį), darbdavio įvaizdis tiesiogiai susijęs su naudomis, kurias organizacija suteikia savo darbuotojui. Jei naudos, kurias gauna darbuotojas yra tos, kurios yra jam asmeniškai svarbios, vadinasi jo poreikiai bus patenkinti ir tai tiesiogiai veiks darbuotojų įsitraukimą (Smith, 2014).

**H<sub>1a</sub>:** Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų energingumas. Pagal įvairias darbuotojų įsitraukimo teorijas (žr. 2.5. poskyrį) vienas iš darbuotojų įsitraukimo aspektų yra prisirišimas ir susitapatinimas su organizacija, kurioje asmuo dirba (tolygu lojalumui). Tai, kokia yra organizacija ir kokios yra jos savybės (charakteristikos), tiesiogiai veikia darbuotojo įsitraukimą. Tačiau ar organizacinės charakteristikos veikia žmogaus energingumą darbe (norą eiti į

darbą, galėjimą dirbti nenutrūkstamai ilgą laiką ar net atkaklumą), kol kas nebuvo tirta. Remiantis atliktu tyrimu ši hipotezė bus tikrinama.

**H1b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų energingumas.** Pagal Mitchell (2010), 20% įsitraukimo lemia organizacijos kultūra ir 80% - darbo atmosfera. Galima daryti prielaidą, kad įsitraukimą didžiaja dalimi veikia individo santykiai su kolegomis ir vadovais, taip pat kolektyvo bendravimas. Tačiau ar teigiama atmosfera darbe veikia darbuotojo energingumo elementą, iki šiol tiriama nebuvo.

**H1c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų energingumas.** Pagal Shuck et al (2010), darbuotojas bus įsitraukęs tik tada, kai bus patenkinti visi jo poreikiai – tarp jų ir finansiniai poreikiai, susiję su darbo apmokėjimu. Daroma prielaida, kad darbuotojas bus energingesnis, jei bus patenkintas atlyginimo ir paskatinimo sistema organizacijoje, kurioje dirba.

**H1d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų energingumas.** Pagal Kahn (1990) teoriją, darbuotojo įsitraukimas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip jis vertina savo darbo prasmingumą. Pagal Weekhout (2011) darbdavio įvaizdžio modelį, darbo charakteristikų elementas tiksliai apibrėžia darbo vertinimą – ar darbas padeda įgyti patirties ateities karjerai, ar darbuotojas gali pritaikyti savo turimas žinias, ar darbas kurį asmuo atlieka yra stabilus. Taigi daroma prielaida, kad darbuotojui esant patenkintam savo darbu, jis dirbs noriai ir bus energingas, kadangi jaus, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas.

**H1e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų energingumas.** Organizacijos reputacijos elementas yra tiesiogiai susijęs su tuo, koks įmonės įvaizdis (korporatyvinis, ne darbdavio įvaizdis) paplitęs visuomenėje. Jei darbuotojas organizacijos reputaciją vertins teigiamai, išreikš didžiavimąsi, kad dirba būtent šioje organizacijoje ir pabrėš, kad organizacija laikoma puikiu darbdaviu, vadinasi jis bus patenkintas įmone, kaip vieta dirbti. Daroma prielaida, kad jei darbuotojas bus patenkintas ir didžiuosis savo darbdaviu (t.y. organizacijos reputacija puiki), jis taip pat dirbs noriai ir energingai.

**H1a: Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.** Darbuotojo atsidavimas tiesiogiai siejamas su didžiavimusi savo darbu, jo prasmingumu ir darbiniais iššūkiais (Weekhout, 2011). Daroma prielaida, kad darbuotojui teigiamai vertinant savo organizaciją ir jos charakteristikas, darbuotojas bus patenkintas ir savo darbu. Kitaip sakant – darbuotojas, kuris yra nepatenkintas savo atliekamu darbu ir mano, kad jo atliekamas darbas yra neprasmingas, negalės teigiamai vertinti ir pačios organizacijos savybių. Taigi keliama hipotezė, teigianti, kad esant teigiamam organizacijos savybių vertinimui, didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

**H1b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų atsidavimas darbu.** Atsidavimas darbu yra tiesiogiai priklausomas nuo darbuotojo entuziazmo lygio, tad galima daryti prielaidą, kad žmonės ir kultūra organizacijoje darys pakankamai stiprų poveikį darbuotojo entuziazmui. Taip pat, darbuotojas bus mažiau linkęs didžiulotis savo darbu, jei komandoje vyraus neigiamas mikroklimatas.

**H1c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų atsidavimas darbu.** Darbuotojo atsidavimas darbu yra susijęs su jo atliekamo darbo prasmingumu. Kad darbuotojas jaustų, jog jo darbas yra prasmingas ir tikslingas, jis turi būti įvertintas bei suteikti paaukštinimo ar horizontalios karjeros perspektyvas. Daroma prielaida, kad darbuotojas, patenkintas atlyginimo ir paskatinimo sistema darbe, bus labiau atsidavęs.

**H1d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbu.** Darbo charakteristikų vertinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo atsidavimu. Darbo charakteristikos didžiausią poveikį daro darbo prasmingumui, todėl manoma, kad atliekamo darbo savybės darbuotojo atsidavimui yra labai svarbios.

**H1e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbu.** Organizacijos reputacija tiesiogiai siejasi su didžiavimusi savo darbu ir darbu tam tikroje organizacijoje apskritai. Tad jei darbuotojas didžiulosis savo atliekamu darbu, jaus kad tai, ką jis daro yra tikslinga, tikėtina, kad džiaugsis ir darbu toje organizacijoje bendrai.

**H3a: Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.** Pasinėrimas į darbą yra susijęs su laimės jausmu, kurį sukelia darbas. Jei darbuotojas nebus patenkintas savo darbu, nebus patenkintas ir organizacija, kurioje dirba (kadangi organizacija neužtikrins tam tikrų darbuotojo poreikių patenkinimo). Taigi daroma prielaida, kad darbuotojai neigiamai vertinant organizaciją, jis nebus pasinėręs į darbą (ir atvirkščiai).

**H3b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų pasinėrimas.** Kultūra darbe ir teigiama atmosfera yra vienas iš faktorių, galimai keliančių darbuotojui laimės jausmą. Remiantis atmosferos darbe svarba darbuotojui daroma prielaida, kad žmonės ir kultūra padės darbuotojui tapti labiau pasinėrusiu į darbą. Tačiau žmonės gali blaškyti ir neigiamai veikti darbuotojo susikoncentravimą į darbą, todėl tikslinga yra įvertinti, ar žmonės kolektyve padeda pasinerti į darbą, ar kaip tik – trukdo.

**H3c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų pasinėrimas.** Atlyginimo ir paskatinimo elementas yra iš dalies susijęs su tam tikrų specifinių žinių ir patirties įgijimu, padedančiu siekti karjeros. Taigi įmonėje, kurioje yra plačios karjeros galimybės (tiek horizontalios, tiek vertikalios), darbuotojas turėtų būti linkęs labiau susikoncentruoti į darbą, siekti aukštesnių rezultatų ir siekti karjeros. Todėl keliama prielaida, kad atlyginimo ir paskatinimo vertinimas tiesiogiai veiks darbuotojo pasinėrimą į darbą.

***H3d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.*** Darbo charakteristikos pagal teoriją turėtų vienareikšmiškai veikti darbuotojų pasinėrimą, kadangi būtent atliekamo darbo savybės, asmens pasitenkinimas dirbant būtent šį darbą (nepriklausomai nuo organizacijos) kels džiaugsmą, skatins susikonzentruoti. Daroma prielaida, kad darbo charakteristikos turi tiesioginį poveikį darbuotojo pasinėrimui į darbą.

***H3e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.*** Darbuotojas, kuris yra patenkintas savo darbu, greičiausiai bus patenkintas ir organizacija, bei bus labiau linkęs tai išreikšti kitiems (skleisti darbdavio vertinimą visuomenėje) ir tai tiesiogiai veiks darbdavio reputaciją. Taigi daroma prielaida, kad jei organizacijos reputacija bus aukšta, tai darbuotojai toje organizacijoje bus linkę labiau pasinerti į darbą, nei organizacijos, kurios reputacija labai prasta, darbuotojai.

Visos teorinio modelio teisingumui patvirtinti iškeltos hipotezės bus tikrinamos pasitelkiant tiesinės regresijos modelius, empirinio tyrimo metodologija pateikiama 3 skyriuje.



### **3. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui empirinis tyrimas**

#### **3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai**

Atliekamo empirinio darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimui keliamas tikslas: *nustatyti ir iširti kokį poveikį darbdavio įvaizdis daro darbuotojų įsitraukimui.*

Empirinio tyrimo uždaviniai, remiantis teorinio modelio hipotezėmis:

1. Išsiaiškinti, ar egzistuoja tiesinis ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo.
2. Iširti, kokios darbdavio įvaizdžio dedamosios išties daro poveikį darbuotojų energingumui.
3. Iširti, kokie darbdavio įvaizdžio elementai veikia darbuotojų atsidavimą darbui.
4. Iširti, kurie darbdavio įvaizdžio vertinimo kriterijai daro didžiausią įtaką darbuotojų pasinėrimui į darbą.

#### **3.2. Empirinio tyrimo metodologija**

2.7 poskyryje pateikto teorinio modelio hipotezės buvo tikrinamos kiekybiniu metodu – apklausa. Apklausą sudarė 2 tiesiogiai su iškeltomis hipotezėmis susijusių klausimų blokai. Šie blokai apėmė teiginius apie darbuotojo įsitraukimą į darbą bei dabartinio darbdavio įvaizdį. Visi teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje, kadangi ji geriausiai parodo respondentų požiūrį ir vertinimą nurodomu klausimu ar teiginiu (Jamieson, 2004). Taip pat respondentams buvo užduodami bendrieji klausimai apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, pajamas. Apklausos anketa pateikiama 1 priede.

Kiekvienos klausimų grupės rezultatai buvo skaičiuojami vidurkio metodu. Vėliau tarp pagrindinių elementų buvo ieškoma tiesinės priklausomybės.

Atliekama ekonometrinė analizė. Apskaičiuojamas koreliacijos koeficientas, kuris parodo, kaip „kiekvieną nepriklausomo kintamojo X reikšmę atitinka priklausomojo kintamojo Y reikšmė“ (Boguslauskas, Bliėkienė, Grondskis, Maksvytis, 2009). Kovariacija parodo ryšį tarp dviejų atsitiktinių kintamųjų, tačiau nenurodo jų priklausomybės. Pagal koreliacijos koeficiento absoliutaus dydžio reikšmes apibrėžiamas kokybinis ryšio vertinimas – ryšys silpnas, vidutinis, stiprus (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Empiriniai koreliacijos koeficiento vertinimai (Boguslauskas, et al., (2009), p. 29)**

R reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0	Labai silpna koreliacija arba nėra jokios

Toliau vertinamas koreliacijos koeficiento reikšmingumas. Keliamos dvi hipotezės:

- $H_0 : r = 0$
- $H_1 : r \neq 0$

„Nulinė hipotezė galioja tuomet, kai kriterijaus statistikos reikšmė yra mažesnė už kritinę reikšmę su fiksuotu laisvės laipsnių skaičiumi. Jei nulinė hipotezė  $H_0$  atmetama, tuomet galima tvirtinti, kad X reikšmingai koreliuoja su Y“ (Boguslauskas, et al., 2009). Nulinė hipotezė taip pat atmetama jei t kriterijaus tikimybė (p) yra mažesnė nei 0,05.

Atlikus kintamųjų ryšio vertinimą įvertinami regresijos modeliai. Porinės tiesinės regresijos modelis parodo, ar tarp nepriklausomojo kintamojo X ir priklausomojo kintamojo Y yra tiesioginė priklausomybė. Modelis apskaičiuojamas naudojant formulę:

$$(1) \quad Y = C(1) + C(2) * X$$

Pirmiausiai modelis vertinamas pagal koreguotąjį determinacijos koeficientą  $R^2$ , kuris parodo ar modelis yra tinkamas duomenims apdoroti. Jei  $R^2$  yra didesnis nei 0,2, vadinasi modelis yra tinkamas (Čekanavičius, 2011). Toliau modeliai vertinami pagal ANOVA rezultatų lange gaunamą F statistikos rodiklio tikimybę p (ji, kaip ir vertinant duomenų koreliaciją, turi būti mažesnė nei 0,05). Jei modelio vertinimo lange gaunama reikšmė yra didesnė, laikoma, kad modelis nėra reikšminis ir regresijos nėra (Boguslauskas, et al., 2009).

Toliau atsižvelgiama į dispersijos mažėjimo daugiklį (VIF koeficientas). Jis parodo, ar regresoriai (nepriklausomi kintamieji) stipriai koreliuoja tarpusavyje ir ar tai nesukelia multikolinearumo problemos. Laikoma, kad modelis tinkamas, kuomet VIF yra mažesnis nei 4 (Čekanavičius, 2011). Jei bent vienas regresorius turi  $VIF > 4$ , vadinasi jis modeliui yra netinkamas ir jį reikia naikinti. Tuomet kuriamas naujas modelis be anksčiau atmesto kintamojo. Taip pat būtina patikrinti, ar nestandartizuota B reikšmė atitinka koreliacijos koeficientą. Jei koreliacijos koeficientas yra teigiamas, jis rodo teigiamą ryšį, vadinasi ir B koeficientas turi būti teigiamas. Jei B koeficientas ir

koreliacijos koeficientas neatitinka, vadinasi regresorius klaidingai veikia modelį. Tokį kintamąjį taip pat reikia naikinti (Čekanavičius, 2011).

Pagal šiuos koreliacijos ir regresijos modelius bus tikrinamos teoriniame modelyje iškeltos hipotezės ir jų teisingumas.

### 3.3. Empirinio tyrimo eiga

Anketinė elektroninė apklausa buvo atliekama nuo š.m. balandžio 11d. Iki gegužės 3d. (t.y. 22 kalendorines dienas). Apklausos anketa visą šį laikotarpį buvo patalpinta internetinių apklausų tinklalapyje <http://www.apklausa.lt>. Anketa buvo viešai prieinama ir ją užpildyti galėjo visi norintys ir darbą turintys žmonės, nepriklausomai nuo įmonės ar šalies, kurioje jie dirba.

Apklausos vykdymo laikotarpiui pasibaigus, buvo gautas automatiškai sistemos suformuotas.xls formato atsakymų lapas. Kadangi automatiškai suformuoto atsakymų lapo apdorojimas statistinėmis programomis (pvz.: SPSS) nebuvo įmanomas dėl per didelio tuščių langelių kiekio, kokybiniai duomenys buvo koduojami.

Klausimai apie darbdavio įvaizdį ir darbuotojo įsitraukimą buvo vertinami Likerto penkiabalėje skalėje, kokybinė ir kiekybinė išraiška pateikiama 5 lentelėje.

**5 lentelė. Likerto skalės kodavimas (sudaryta autorės)**

Likerto skalė	
1	Visiškai nesutinku
2	Nesutinku
3	Nei sutinku, nei nesutinku
4	Sutinku
5	Visiškai sutinku

Kaip ir minėta, respondentai turėjo atsakyti ir į dalį sociodemografinių klausimų. Siekiant iširti ar darbdavio įvaizdžio vertinimas, ar darbuotojo įsitraukimas kinta priklausomai nuo respondento lyties, lyties rodiklis buvo koduojamas balais 0 ir 1. Kodavimo schema pateikiama 6 lentelėje.

**6 lentelė. Respondentų lyties kodavimas (sudaryta autorės)**

Lytis	
0	Vyras
1	Moteris

Siekiant patikrinti ar respondento išsilavinimas daro įtaką darbdavio įvaizdžio ar darbuotojo įsitraukimo vertinimui, respondentams buvo užduotas klausimas apie jų išsilavinimą. Pateikti 5 galimi atsakymų variantai (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Respondentų išsilavinimo kodavimas (sudaryta autorės)**

<b>Jūsų išsilavinimas</b>	
1	Pradinis
2	Vidurinis
3	Aukštesnysis
4	Nebaigtas aukštasis
5	Aukštasis

Vertinant respondentų pajamas, buvo pateikti 7 atsakymų variantai, kurie vėliau nuo mažiausio iki didžiausio konvertuoti į balus. Konvertavimo skalė pateikiama 8 lentelėje.

**8 lentelė. Respondentų lyties kodavimas (sudaryta autorės)**

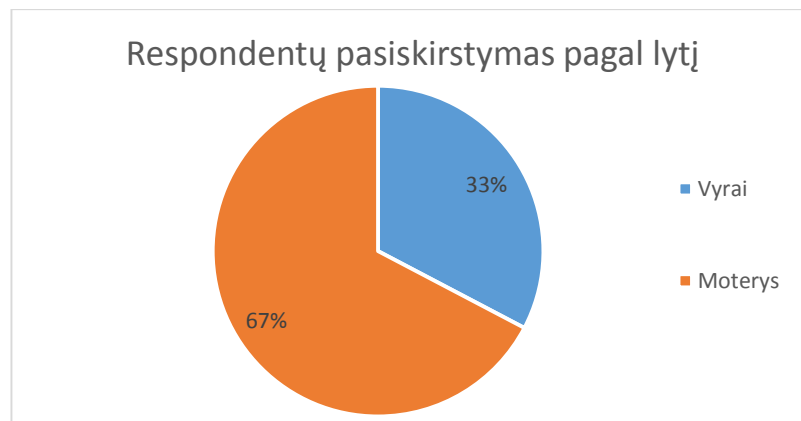
<b>Individualios pajamos per mėnesį (po mokesčių)</b>	
1	Mažiau nei 300 eurų
2	301-500 eurų
3	501-800 eurų
4	801-1000 eurų
5	1001-1500 eurų
6	1501-2000 eurų
7	2001 ir daugiau eurų

Remiantis pateiktomis duomenų kodavimo lentelėmis duomenys buvo perversti į skaičius ir taip gautas pagrindinis apklausos rezultatų duomenų lapas (2 priedas). Duomenys toliau naudojami skaičiavimams IBM SPSS programa ir modelio sudarymui pagal 3.2. poskyryje aprašytą metodologiją.

Empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos pateikiami 4 skyriuje.

#### 4. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo metu anketą užpildė viso 156 respondentai. Vidutinė anketos pildymo trukmė – 305,16 sekundės (t.y. apie 5 minutes). 143 iš 156 respondentų vertino savo darbdavius Lietuvoje, likę 13 – užsienyje (Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje, Vokietijoje ir kt.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 10 paveiksle.



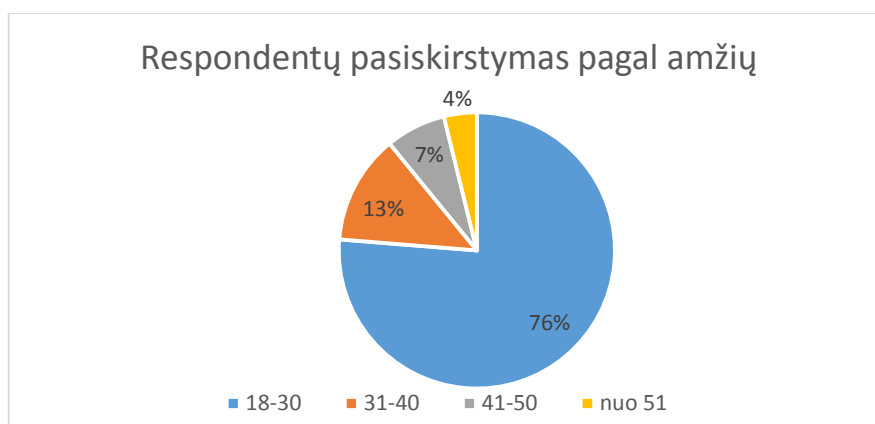
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)

Kaip matome iš 10 paveikslo, didžioji dalis į anketos klausimus atsakiusių respondentų buvo moterys - 105 iš 156 respondentų. Likę 51 buvo vyrai.

Patikrinta ar respondento lytis turi įtakos darbuotojo įsitraukimo vertinimui arba darbdavio įvaizdžio vertinimui (žr. X priedą). Lyties ir darbuotojo įsitraukimo koreliacijos koeficientas lygus -0,040, o tikimybė  $p$  lygi 0,617 (daugiau nei 0,05, vadinasi nėra reikšminga). Tai parodo kad lytis neturi įtakos darbuotojų įsitraukimui – tiek vyrai, tiek moterys gali būti vienodai įsitraukę ar neįsitraukę į darbą.

Tokia pati situacija ir tikrinant ryšį tarp lyties ir darbdavio įvaizdžio vertinimo (žr. x priedą). Koreliacijos koeficientas tarp šių kintamųjų yra lygus -0,027, o tikimybė  $p=0,741$ . Kadangi  $p$  ir vėl didesnis nei 0,05, ryšys nėra reikšmingas arba jo išvis nėra. Taigi galima teigti, kad darbuotojo lytis neturi įtakos darbdavio įvaizdžio vertinimui.

Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų, net 119 buvo jaunesni nei 30 metų. Vos keletas respondentų buvo vyresni nei 50 metų (žr. 11 pav.). Jauniausias tyrime dalyvavęs asmuo buvo 18 metų, vyriausias – 59 metų. Vidutinis respondentų amžius – 28,92 metų.



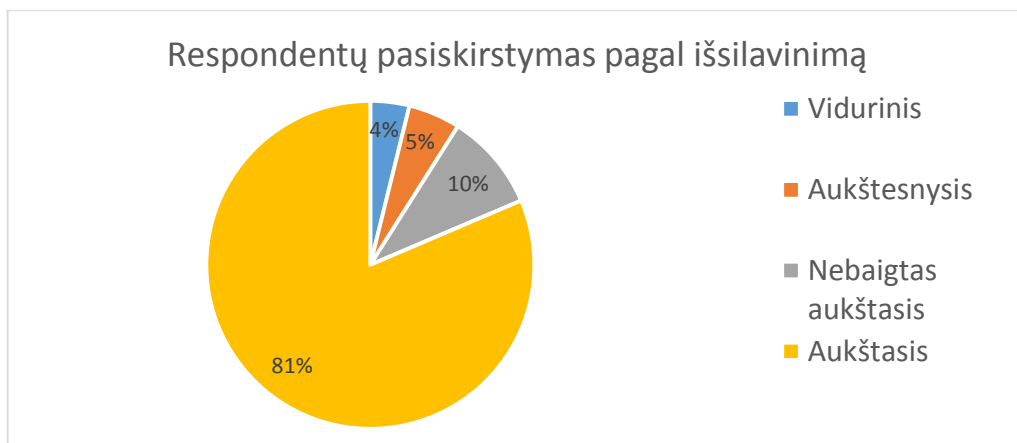
**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)**

Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, kad darbuotojo amžius neturi reikšmingos įtakos darbdavio įvaizdžio vertinimui ( $R=0,145$ ,  $p=0,071$ ). Tačiau pastebima, kad yra labai silpna teigiama koreliacija tarp amžiaus ir darbuotojo įsitraukimo ( $R=0,264$ ), o kadangi  $p=0,001$  (mažiau nei  $0,05$ ), galima teigti kad nors ir silpnas, tačiau ryšys yra. Remiantis 9 lentelėje nurodytu koreguotu determinacijos koeficientu, kuris lygus  $0,64$  (teigiama, kad tiesinės regresijos modelis yra reikšmingas, kai koreguotasis  $R^2$  yra didesnis nei  $0,2$ ), galima daryti išvadą kad tiesinės regresijos tarp respondentų amžiaus ir darbuotojų įsitraukimo rodiklio nėra.

**9 lentelė. Respondentų amžiaus poveikio darbuotojų įsitraukimui regresiniai rodikliai**

Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Std. paklaida
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,064	,59929

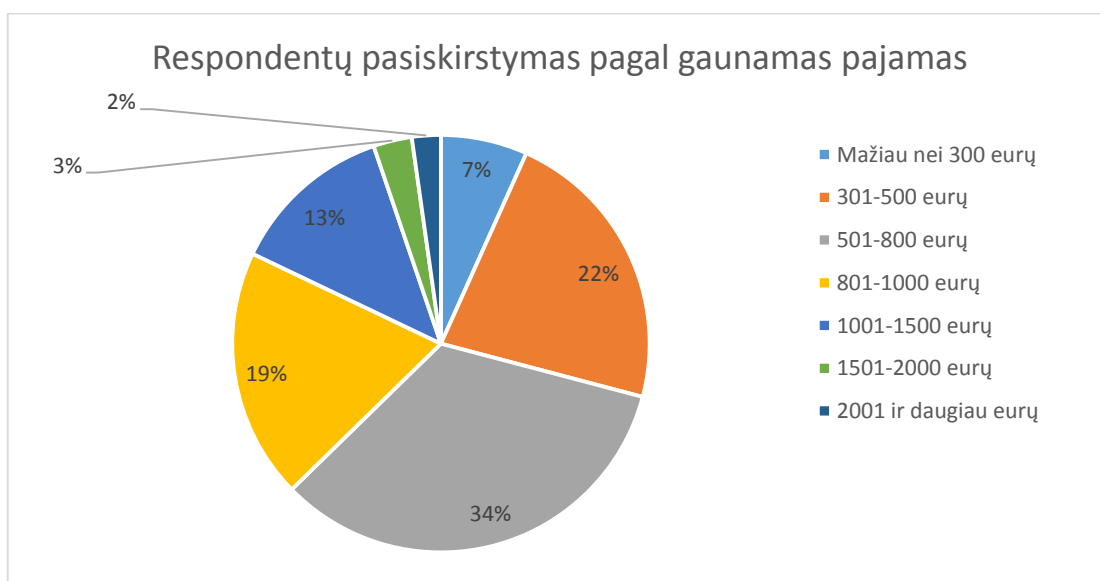
Iš 156 respondentų net 127 (tai sudaro 81% imties) yra aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. 15 respondentų vis dar mokosi aukštojo mokslo institucijose, 8 turi aukštesnįjį išsilavinimą, o 4 – tik vidurinį išsilavinimą. Apklausoje nesudalyvavo nė vienas asmuo, turintis tik pradinį išsilavinimą. Grafinis respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą vaizduojamas 12 paveiksle.



**12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)**

Tikrinant ar yra ryšys tarp darbuotojo išsilavinimo ir įsitraukimo į darbą, gautas koreliacijos koeficientas  $R=-0,092$ ,  $p=0,253$ . Gaunama, kad darbuotojo išsilavinimas nedaro poveikio darbuotojų įsitraukimui. Tokia pat situacija ir su darbdavio įvaizdžiu. Pagal koreliacijos koeficientą gaunama, kad egzistuoja silpnas neigiamas ryšys tarp šių dviejų rodiklių (tikimybė, kad asmuo su aukštesniu išsilavinimu prasčiau vertins savo darbdavį), tačiau p reikšmė vėl didesnė nei 0,05, tad ryšys nėra reikšmingas.

Įvairesnis respondentų pasiskirstymas juos skirstant pagal gaunamas pajamas. 2014 metų duomenimis vidutinis darbo užmokestis po mokesčių yra lygus 524 eur (Sodra, 2015). Taigi iš 13 paveikslo matome, kad mažesnę nei vidutinę darbo užmokestį gauna 60 iš 156 respondentų (38,5 proc.). Likę 61,5 proc. Respondentų gauna vidutines arba aukštesnes nei vidutines pajamas.



**13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)**

Atlikus koreliacijos analizę paaiškėjo, kad ryšio tarp asmens gaunamų pajamų (atlyginimo) ir įsitraukimo ar įvaizdžio vertinimo rodiklių nėra. Abejais atvejais p tikimybė didesnė nei 0,05, vadinasi reikšmingų ryšių nėra.

Apibendrinant visus sociodemografinius kriterijus ir jų sąveiką su darbuotojų įsitraukimu bei darbdavio įvaizdžio vertinimu, galima teigti, kad reikšmingos įtakos tiriamiems rodikliams šie kriterijai neturi. Galima kelti prielaidą, kad amžius vistiek gali tiesiogiai veikti darbuotojų įsitraukimo lygį, tačiau tam reikėtų atlikti išsamesnę analizę.

Apžvelgus sociodemografinius kriterijus ir jų sąveiką su tiriamais rodikliais, toliau nagrinėjama darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo sandara.

#### 4.1. Darbuotojų įsitraukimo dedamųjų tarpusavio sąveika

Pagal Handa, Gulati (2014) teoriją (žr. 2.6.4. skyrelį) aiškinama, kad darbuotojo įsitraukimą apibrėžia pagrindiniai trys kriterijai: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Teigiama, kad jei darbuotojas jausis energingas, atsidavęs ir pasinėręs į savo darbą – jis bus įsitraukęs. Tačiau šių dedamųjų tarpusavio ryšiai nėra aiškinami ir manoma, kad jie visi trys vienodai veikia darbuotojo įsitraukimo į darbą lygmenį.

Iš 10 lentelės matome, jog ryšys yra ne tik tarp darbuotojų įsitraukimo lygio ir jo dedamųjų, tačiau ir tarp pačių dedamųjų tarpusavyje. Šiuo atveju stipriausią ryšį turi atsidavimas ir energingumas,  $R=0,672$ ,  $p=0,000$ , vadinasi ryšys yra reikšmingas. Ryšio stiprumas – vidutinis (žr 10 lentelę). Panašaus stiprumo ryšį turi ir atsidavimas bei pasinėrimas ( $R=0,640$ ,  $p=0,000$ ). Nors silpniausias pastebimas ryšys yra tarp pasinėrimo ir energingumo ( $R=0,542$ ,  $p=0,000$ ), tačiau ryšys yra vis dar vidutinio stiprumo teigiamas. Taigi galima teigti jog visos trys dedamosios yra susijusios tarpusavyje ir didėjant vienos lygiui, didės ir kiti.

**10 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo dedamųjų koreliacinė lentelė**

		Atsidavimas	Energingumas	Pasinėrimas	Darbuotojų įsitraukimas
Atsidavimas	R	1	,672	,640	<b>,912</b>
	p		,000	,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	<b>156</b>
Energingumas	R	,672	1	,542	<b>,850</b>
	p	,000		,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	<b>156</b>
Pasinėrimas	R	,640	,542	1	<b>,825</b>
	p	,000	,000		<b>,000</b>
	N	156	156	156	<b>156</b>
Darbuotojų įsitraukimas	R	<b>,912</b>	<b>,850</b>	<b>,825</b>	<b>1</b>
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
	N	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>



Nors darbuotojo įsitraukimo rodiklis skaičiuojamas kaip visų trijų dedamųjų vidurkis, tačiau iš 10 lentelės matome, jog dedamųjų poveikis įsitraukimui nėra vienodas. Energingumo ir pasinėrimo lygis darbuotojo įsitraukimą veikia panašiai stipriai (atitinkamai  $R=0,85$  ir  $R=0,825$ ), pastebima stipri teigiama tiesinė koreliacija. Tuo tarpu stipriausiai darbuotojo įsitraukimą veikia darbuotojo atsidavimo lygis. Šiuo atveju  $R=0,912$ ,  $p=0,000$ , vadinasi ryšys yra reikšmingas. Ši labai stipri teigiama tiesinė koreliacija rodo, kad didėjant darbuotojo atsidavimo lygiui, didės ir jo įsitraukimo lygis. Toliau atliekama darbdavio įvaizdžio dedamųjų tarpusavio ryšio bei ryšio su pačiu darbdavio įvaizdžio rodikliu koreliacinė analizė.

## 4.2. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų tarpusavio sąveika

Lyginant darbdavio įvaizdžio dedamąsias svarbu paminėti, kad kiekvienam individui svarbios skirtingos savybės ar aspektai (darbas, aplinka, pati organizacija). Tačiau pagal respondentų, dalyvavusių tyrime, vertinimą, paaiškėja tam tikros tendencijos, kaip viena dedamoji veikia kitą (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų koreliacinė lentelė

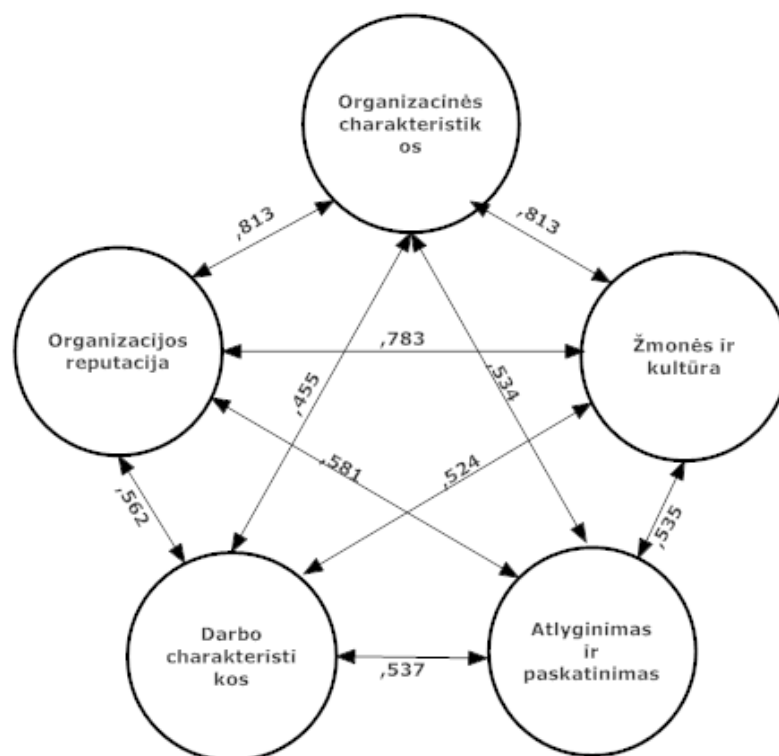
		Organizacinės charakteristikos	Žmonės ir kultūra	Atlyginimas ir paskatinimas	Darbo charakteristikos	Organizacijos reputacija	Darbdavio įvaizdis
Organizacinės charakteristikos	R	1	,813	,534	,455	,813	<b>,853</b>
	p		,000	,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	156	156	<b>156</b>
Žmonės ir kultūra	R	,813	1	,535	,524	,783	<b>,858</b>
	p	,000		,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	156	156	<b>156</b>
Atlyginimas ir paskatinimas	R	,534	,535	1	,537	,581	<b>,787</b>
	p	,000	,000		,000	,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	156	156	<b>156</b>
Darbo charakteristikos	R	,455	,524	,537	1	,562	<b>,732</b>
	p	,000	,000	,000		,000	<b>,000</b>
	N	156	156	156	156	156	<b>156</b>
Organizacijos reputacija	R	,813	,783	,581	,562	1	<b>,902</b>
	p	,000	,000	,000	,000		<b>,000</b>
	N	156	156	156	156	156	<b>156</b>
Darbdavio įvaizdis	R	<b>,853</b>	<b>,858</b>	<b>,787</b>	<b>,732</b>	<b>,902</b>	<b>1</b>
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
	N	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>156</b>

Tarkime, tarp organizacinių charakteristikų ir atlyginimo ir paskatinimo ( $R=0,534$ ,  $p=0,000$ ) yra vidutinio stiprumo teigiama koreliacija, kuri yra reikšminga ir parodo, kad esant aukštesniam atlyginimo ir paskatinimo lygiui kils ir organizacinių charakteristikų vertinimo rodiklis. Kitaip sakant – jei darbuotojas bus patenkintas atlyginimo ir skatinimo sistema, jis greičiausiai geriau atsilies ir apie pačią organizaciją.

Šiek tiek silpnesnė koreliacija ( $R=0,455$ ,  $p=0,000$ ) pastebima tarp darbo ir organizacinių charakteristikų – silpna teigiama tiesinė koreliacija. Taigi nors ir silpna, tačiau yra tikimybė, kad darbuotojui palankiau vertinant savo darbą ir jo pobūdį, jis palankiai vertins ir pačią organizaciją (ir atvirkščiai).

Organizacinės charakteristikos yra glaučiai susijusios su organizacijos reputacija ( $R=0,813$ ,  $p=0,000$ ). Tarp šių dedamųjų pastebima stipri teigiama tiesinė koreliacija. Taigi kuo palankiau darbuotojas vertins įmonę, kurioje dirba, tuo geresnė bus įmonės reputacija – patenkintas darbuotojas laikys įmonę puikiu darbdaviu ir rekomenduos kitiems. Panašiai stipriai organizacijos reputaciją kuria ir žmonės bei kultūra. Didelė tikimybė, kad įmonė, kurioje vyrauja geri santykiai su vadovais, kolegomis bei vyrauja draugiška atmosfera, darbuotojai bus labiau patenkinti ir bus labiau linkę gerinti organizacijos reputaciją.

Kitos darbdavio įvaizdžio dedamosios viena kitą veikia panašiai stipriai. Koreliacijos koeficientas visais kitais atvejais svyruoja nuo 0,524 iki 0,581, kas rodo kad tarp visų kitų rodiklių vyrauja vidutinė teigiama tiesinė koreliacija. Tai reiškia, kad visi rodikliai yra susiję ir vienas nuo kito priklausomi, skiriasi tik ryšio stiprumas – kintant vienos dedamosios vertinimui, kis ir kitų rodikliai. Kadangi visais atvejais tikimybė  $p=0,000$  (mažiau nei 0,05), tai ryšiai yra reikšmingi. Dedamųjų sąveika su koreliacijos koeficientais pateikiama 14 paveiksle.



**14 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų tarpusavio sąveika (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)**

Apžvelgus darbdavio įvaizdžio dedamųjų tarpusavio sąveiką įdomu panagrinėti, kokią įtaką kiekviena dedamoji turi pačiam įvaizdžiui. Nors darbdavio įvaizdžio rodiklis gaunamas kaip visų penkių dedamųjų aritmetinis vidurkis, tačiau pagal x lentelę akivaizdžiai matyti, kad vienos dedamosios vertinimas skirtingai veikia darbdavio įvaizdžio rodiklį nei kitos.

Silpniausias matomas koreliacijos koeficientas ( $R=0,732$ ,  $p=0,000$ ) yra tarp darbo charakteristikų ir darbdavio įvaizdžio. Tai reiškia, kad darbuotojas, vertindamas savo darbą (funkcijas, pobūdį, sunkumą) geba atsieti jį nuo pačios organizacijos, ir nors ryšys yra stiprus teigiamas tiesinis, tačiau darbdavio įvaizdį šis rodiklis veikia mažiau nei kitos dedamosios. Panašaus stiprumo ryšys su darbdavio įvaizdžiu sieja atlyginimą ir paskatinimą ( $R=0,787$ ,  $p=0,000$ ). Tai stipri teigiama tiesinė koreliacija, rodanti, kad augant darbuotojo atlyginimo ir paskatinimo rodiklio reikšmei, taip pat augs ir darbdavio įvaizdžio vertinimas. Žmonės ir kultūra bei organizacinės charakteristikos taip pat stipriai veikia darbdavio įvaizdį (atitinkamai  $R=0,858$  ir  $R=0,853$ ). Organizacijos reputacija, kurią apibrėžia inovatyvumas, socialinis atsakingumas, patrauklumas, daro didžiausią poveikį darbdavio įvaizdžiui ( $R=0,902$ ,  $p=0,000$ ). Tarp jų matoma labai stipri teigiama tiesinė koreliacija, kuri parodo, kad darbuotojui geriau vertinant darbdavio reputaciją bei jį rekomenduojant kitiems, gerės ir darbdavio įvaizdis (ne tik iš darbuotojo perspektyvos, bet ir visuomenėje).

Išnagrinėjus darbdavio įvaizdžio ir jo dedamųjų tarpusavio ryšius nustatyta, kad vienos dedamosios skirtingai veikia darbdavio įvaizdį. Toliau bus tiriama kaip darbdavio įvaizdžio dedamosios veikia darbuotojų įsitraukimo dedamąsias, o tyrimo rezultatai bus interpretuojami pagal teoriniame modelyje (2.7. poskyryje) iškeltas hipotezes.

### **4.3. Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui**

Apskaičiavus kiekvieno respondento darbdavio įvaizdžio vertinimo ir darbuotojo įsitraukimo lygio rodiklius, toliau bus tiriama, koks ryšys bendrai sieja darbdavio įvaizdžio ir darbuotojo įsitraukimo lygį. Pirmoji teoriniame modelyje iškelta hipotezė:

$H_0$ : Didėjant darbdavio įvaizdžio rodiklio reikšmei didės ir darbuotojų įsitraukimo rodiklis.

Hipotezė tiriama sudarant regresijos modelį, kuriame nepriklausomas kintamasis (X) – darbdavio įvaizdis; priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų įsitraukimas. Žemiau pateiktoje koreliacinėje matricoje (12 lentelė) matome, kad koreliacijos koeficientas lygus 0,669, vadinasi yra vidutinio stiprumo teigiama koreliacija tarp kintamųjų, kuri yra reikšminga ( $p<0,50$ ).

**12 lentelė. Darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų ištraukimo koreliacinė lentelė**

		Darbuotojų ištraukimas	Darbdavio įvaizdis
Koreliacijos koeficientas	Darbuotojų ištraukimas	1,000	,669
	Darbdavio įvaizdis	,669	1,000
P	Darbuotojų ištraukimas	.	,000
	Darbdavio įvaizdis	,000	.
N	Darbuotojų ištraukimas	156	156
	Darbdavio įvaizdis	156	156

Pagal 13 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad koreguotasis  $R^2$  koeficientas lygus 0,444, vadinasi modelis yra tinkamas tolimesniems tyrimams.

**13 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų ištraukimui regresiniai rodikliai**

Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Std. paklaida
1	,669 <sup>a</sup>	,447	,444	,46194

14 lentelėje pateikta modelio ANOVA rezultatų lentelė parodo, kad modelio nepriklausomas kintamasis (darbdavio įvaizdis) yra reikšmingas ( $p=0,000$ ).

**14 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų ištraukimui regresiniai rodikliai**

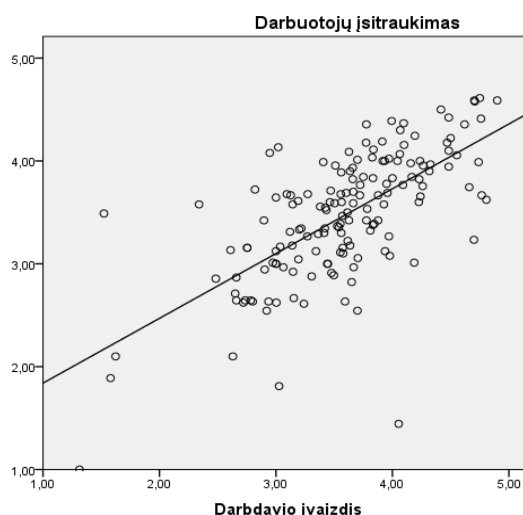
Modelis 1	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	26,604	1	26,604	124,672	,000 <sup>b</sup>
Liekana	32,862	154	,213		
Viso	59,465	155			

Pagal 15 lentelę matome, kad nestandartizuotas B koeficientas lygus 0,630 ir jis yra teigiamas (kaip ir koreliacinėje matricoje gautas koreliacijos koeficientas). Vadinasi darbdavio įvaizdis vidutiniškai stipriai veikia darbuotojų ištraukimą.

**15 lentelė. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų ištraukimui modelio rodikliai**

Modelis	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,210	,206		5,885	,000		
Darbdavio įvaizdis	,630	,056	,669	11,166	,000	1,000	1,000

15 paveiksle vaizduojama taškinė darbuotojų ištraukimo ir darbdavio įvaizdžio sklaidos diagrama, patvirtinanti nustatytą priklausomybę.



**15 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui taškinė sklaidos diagrama (sudaryta autorės naudojantis apklausos duomenimis)**

Pagal gautus duomenis sudarytas modelis yra reikšmingas, o gaunama lygtis yra:

$$(2) \quad \text{Darbuotojų įsitraukimas} = 1,21 + 0,630 * (\text{Darbdavio įvaizdis})$$

Ši gauta lygtis parodo, kad jei darbuotojas savo darbdavio įvaizdį vertins labai prastai (pvz. 1 balas Likerto skalėje), tokiu atveju darbuotojų įsitraukimas bus vos 1-2 balai (taip pat labai žemas).

Remiantis gauta lygtimi bei 15 paveikslu  $H_0$  hipotezė **patvirtinama** ir galima teigti, kad didėjant darbdavio įvaizdžio rodiklio reikšmei didės ir darbuotojo įsitraukimo rodiklio reikšmė. Kitaip sakant – darbdavio įvaizdis daro pakankamai stiprų tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui.

#### **4.3.1. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų energingumui**

Patvirtinus  $H_0$ , toliau bus tikrinamos hipotezės, susijusios su viena iš darbuotojų įsitraukimo dedamųjų – energingumu. Darbdavio įvaizdžio ryšiams su darbuotojų energingumu patvirtinti buvo keltos šios hipotezės:

H1a: Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų energingumas.

H1b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų energingumas.

H1c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų energingumas.

H1d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų energingumas.

H1e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų energingumas.

Hipotezėms patikrinti sukurtas modelis, kurio nepriklausomi kintamieji: organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos, organizacijos reputacija, o priklausomas kintamasis – darbuotojo energingumas. 16 lentelėje pateikiami modelio kintamųjų koreliacijos koeficientai.

**16 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė**

	Energingumas	Organizacijos reputacija	Darbo charakteristikos	Atlyginimas ir paskatinimas	Žmonės ir kultūra	Organizacinės charakteristikos
Energingumas	1,000	,508	,392	,333	,562	,452
Organizacijos reputacija	,508	1,000	,562	,581	,783	,813
Darbo charakteristikos	,392	,562	1,000	,537	,524	,455
Atlyginimas ir paskatinimas	,333	,581	,537	1,000	,535	,534
Žmonės ir kultūra	,562	,783	,524	,535	1,000	,721
Organizacinės charakteristikos	,452	,813	,455	,534	,721	1,000

Iš 16 lentelės matome, kad tarp visų kintamųjų yra tiesinė koreliacija, svyruojanti nuo silpnos iki stiprios. Visų kintamųjų  $p$  reikšmės lygios 0,000, tad galima teigti, jog ryšiai yra reikšmingi. Kadangi visi nepriklausomi kintamieji (regresoriai) koreliuoja su  $Y$  (energingumu), galima teigti jog tiesinė priklausomybė egzistuoja.

**17 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
1	,579 <sup>a</sup>	,336	,313	,55938

Koreguotasis eterminacijos koeficientas  $R^2$  šiame modelyje lygus 0,313 (žr. 17 lentelę), tai yra daugiau nei 0,2, tad galima daryti išvadą, kad modelis yra tinkamas. Modelio ANOVA (18 lentelė)  $p$  reikšmė lygi 0,000 (mažiau nei 0,05), vadinasi modelis yra tinkamas.

**18 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 1	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	23,698	5	4,740	15,147	,000
Liekana	46,936	150	,313		
Viso	70,634	155			

Toliau tikrinama ar visi regresoriai (nepriklausomi kintamieji) yra statistiškai reikšmingi. Tikrinamas modelio kintamųjų dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF) ir tolerancija. Iš 19 lentelės matome, kad organizacijos reputacijos  $VIF=4,227$  (daugiau nei 4), o tolerancija lygi 0,237 (mažiau nei 0,25), vadinasi šis kintamasis yra multikolinearus ir per stipriai koreliuoja su kitais kintamaisiais.

**19 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai**

Modelis 1	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,270	,267		4,753	,000		
Organizacijos reputacija	,112	,119	,129	,941	,348	,237	4,227
Darbo charakteristikos	,110	,082	,116	1,354	,178	,604	1,654
Atlyginimas ir paskatinimas	-,022	,065	-,030	-,340	,734	,582	1,719
Žmonės ir kultūra	,350	,098	,400	3,574	,000	,353	2,830
Organizacinės charakteristikos	,018	,099	,022	,185	,854	,315	3,171

Kadangi anksčiau sudarytas modelis turi multikolinearumo problemą, sukeltą darbdavio reputacijos rodiklio, modelis koreguojamas, hipotezė H1e atmetama.

Sudaromas modelis, kurio priklausomas kintamasis: darbdavio energingumas, nepriklausomi kintamieji: organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos.

Pagal žemiau esančią 20 lentelę matome, kad koreguotasis  $R^2 > 0,2$  ir lygus 0,314. Pakoregavus modelį ir panaikinus organizacijos reputacijos kintamąjį, koreguotasis determinacijos koeficientas padidėjo. Tai reiškia, kad modelis gerėja. Koreliacijos koeficientas R rodo, kad yra vidutinė teigiama koreliacija.

**20 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
2	,576 <sup>a</sup>	,332	,314	,55917

Toliau pagal ANOVA rezultatus (21 lentelė) matome, kad modelio  $p=0,000$ , tai yra  $p < 0,05$ , vadinasi modelis reikšmingas ir bent vienas ir nepriklausomų kintamųjų iš tikrųjų reikšmingai koreliuoja su energingumu.

**21 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 2	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	23,421	4	5,855	18,726	,000
Liekana	47,214	151	,313		
Viso	70,634	155			

Pagal 22 lentelėje pateiktus modelio parametrus matome, kad multikolinearumo tarp kintamųjų nėra (nė vieno iš jų dispersijos mažėjimo daugiklis VIF nėra didesnis nei 4). Tačiau matome, kad atlyginimo ir paskatinimo nestandardizuotas koeficientas b yra neigiamas nors koreliacijos koeficientas

yra teigiamas. Toks neatitikimas reiškia, kad atlyginimo ir paskatinimo faktorius neturėtų būti naudojamas modelyje.

**22 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros antrojo modelio rodikliai**

Modelis 2	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,278	,267		4,787	,000		
Organizacinės charakteristikos	,069	,083	,083	,834	,406	,449	2,227
Žmonės ir kultūra	,387	,090	,443	4,322	,000	,422	2,369
Atlyginimas ir paskatinimas	-,014	,064	-,019	-,221	,825	,592	1,690
Darbo charakteristikos	,126	,080	,133	1,585	,115	,632	1,583

Taigi modelis ir hipotezė H1c atmetama dėl nestandardizuoto koeficiento b ir koreliacijos koeficiento skirtumų.

Kuriamas naujas modelis, kurio priklausomas kintamasis – darbuotojų energingumas, o nepriklausomi kintamieji: organizacinės charakteristikos, žmonės ir kultūra, darbo charakteristikos. Šio modelio koreguotasis  $R^2=0,318$  (pagal 23 lentelę), t.y.  $R^2>0,2$ , vadinasi modelis darosi vis reikšmingesnis jį galima tirti toliau.

**23 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Std. paklaida
3	,576 <sup>a</sup>	,331	,318	,55742

Pagal 24 lentelėje pateiktą modelio ANOVA rezultatų lentelę, matome, kad  $p=0,000$ , t.y.  $p<0,05$ , vadinasi bent vienas iš nepriklausomų kintamųjų reikšmingai veikia nagrinėjamą energingumą.

**24 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 3	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	23,406	3	7,802	25,109	,000 <sup>b</sup>
Liekana	47,229	152	,311		
Viso	70,634	155			

Žemiau pateiktoje modelio koeficientų lentelėje (25 lentelė) matome, kad visi VIF rodikliai yra žemesni nei 4, o b koeficientai yra teigiami (t.y. sutampa su koreliacijos koeficientais). Tačiau net ir šiame modelyje pastebimas trūkumas – organizacinės charakteristikos p reikšmė lygi 0,421, o tai yra  $p>0,05$ . Vadinasi šis kriterijus modeliui nėra reikšmingas.



**25 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai**

Modelis 3	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,278	,266		4,801	,000		
Organizacinės charakteristikos	,065	,080	,078	,807	,421	,472	2,117
Žmonės ir kultūra	,384	,088	,439	4,353	,000	,432	2,314
Darbo charakteristikos	,120	,075	,126	1,610	,109	,713	1,402

Taigi paskutinis darbuotojų energingumo modelis sudaromas tikrinant du nepriklausomus kintamuosius: darbo charakteristikas bei žmones ir kultūrą.

**26 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
4	,573 <sup>a</sup>	,328	,320	,55678

Koreguotasis determinacijos koeficientas šiame modelyje (26 lentelė)  $R^2=0,320 (>0,2)$ , ir yra didesnis nei praėjusio modelio (buvo 0,318), vadinasi modelis atmetus netinkamus kintamuosius vėl gerėja. Modelio  $p=0,000$  pagal ANOVA rezultatų lentelę (27 lentelė) taip pat patvirtina reikšmingumą.

**27 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 4	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	23,203	2	11,602	37,424	,000
Liekana	47,431	153	,310		
Viso	70,634	155			

Pagal 28 lentelę matome, kad abu kintamieji yra žemiau  $VIF=4$  kritinės reikšmės, vadinasi multikolinearumo nėra.

**28 lentelė. Energingumo rodiklio sandaros ketvirtojo modelio rodikliai**

Modelis 4	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,307	,263		4,966	,000		
Darbo charakteristikos	,128	,074	,135	1,733	,035	,726	1,378
Žmonės ir kultūra	,430	,068	,491	6,313	,000	,726	1,378

Nestandardizuoti koeficientai b taip pat atitinka koreliacijos koeficientus (yra teigiami). O abiejų kintamųjų p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, vadinasi modelis yra reikšmingas. Gaunama modelio lygtis:

$$(3) \quad \text{Energingumas} = 1,307 + 0,43 * (\text{Žmonės ir kultūra}) + 0,128 * (\text{Darbo charakteristikos})$$

Tai reiškia, kad darbuotojų energingumą tiesiogiai veikia tik 2 iš nagrinėtų faktorių. Gaunama, kad 1 balu didesnis žmonių ir kultūros vertinimas organizacijoje darbuotojo energingumo rodiklį turėtų pakelti per 0,43 punkto, o darbo charakteristikos vertinimas – per 0,128 punkto (5 balų Likerto skalėje).

Remiantis patvirtintu modeliu vertinamos hipotezės:

H1a: Organizacinės charakteristikos → energingumas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

H1b: Žmonės ir kultūra → energingumas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,43.**

H1c: Atlyginimas ir paskatinimas → energingumas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

H1d: Darbo charakteristikos → energingumas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,128.**

H1e: Organizacijos reputacija → energingumas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

#### **4.3.2. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų atsidavimui**

Siekiant iširti darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų atsidavimui buvo keltos šios hipotezės:

H1a: Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

H1b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

H1c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

H1d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

H1e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų atsidavimas darbui.

Siekiant patvirtinti ar atmesti šias hipotezes taip pat bus kuriamas tiesinės regresijos modelis. Šiame modelyje nepriklausomi kintamieji: organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos, organizacijos reputacija, o priklausomas kintamasis – darbuotojų atsidavimas darbui.

29 lentelėje matome pateiktus darbdavio įvaizdžio dedamųjų ir darbuotojų atsidavimo koreliacijos koeficientus. Kadangi visų koeficientų p reikšmės yra lygios 0,000 (t.y. mažiau nei 0,05), laikoma, kad šie kintamieji yra tinkami tolimesniam modelio tikrinimui.

**29 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė**

	Atsidavimas	Organizacijos reputacija	Darbo charakteristikos	Atlyginimas ir paskatinimas	Žmonės ir kultūra	Organizacinės charakteristikos
Atsidavimas	1,000	,550	,514	,497	,595	,572
Organizacijos reputacija	,550	1,000	,562	,581	,783	,813
Darbo charakteristikos	,514	,562	1,000	,537	,524	,455
Atlyginimas ir paskatinimas	,497	,581	,537	1,000	,535	,534
Žmonės ir kultūra	,595	,783	,524	,535	1,000	,721
Organizacinės charakteristikos	,572	,813	,455	,534	,721	1,000

Kaip matome 30 lentelėje, šio modelio koreguotasis determinacijos koeficientas  $R^2=0,436$ , t.y.  $R^2>0,2$ , vadinasi modelis tinkamas tolimesniam tyrimui.

**30 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Std. paklaida
1	,674 <sup>a</sup>	,454	,436	,62944

Šio modelio ANOVA analizės duomenimis (žr. 31 lentelę) reikšmingumo koeficientas  $p=0,000$ , t.y.  $p<0,05$ , vadinasi modelis yra reikšmingas.

**31 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 1	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	49,408	5	9,882	24,941	,000
Liekana	59,429	150	,396		
Viso	108,837	155			

Pagal 32 lentelę lyginant kintamųjų VIF reikšmės matoma, kad organizacijos reputacija sukelia multikolinearumo problemą ir šiam modeliui. Taip pat organizacijos reputacijos rodiklio nestandartizuotas b koeficientas yra neigiamas, nors koreliacinėje matricoje rodomas teigiamas ryšys. Taigi organizacijos reputacija yra netinkamas modeliui rodiklis, kurį, siekiant sukurti reikšmingą modelį, reikia pašalinti.

**32 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai**

Modelis 1	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	,328	,301		1,093	,276		

Organizacijos reputacija	-,111	,134	-,103	-,828	,409	,237	4,227
Darbo charakteristikos	,265	,092	,224	2,882	,005	,604	1,654
Atlyginimas ir paskatinimas	,125	,073	,136	1,721	,087	,582	1,719
Žmonės ir kultūra	,313	,110	,289	2,843	,005	,353	2,830
Organizacinės charakteristikos	,282	,111	,273	2,541	,012	,315	3,171

Pašalinus organizacijos reputacijos rodiklį iš tiriamo modelio iškart atmetama H2e hipotezė – nėra duomenų, kuriais būtų galima nustatyti kokybišką reputacijos įtaką darbuotojų atsidavimui. Taip pat matoma, kad atlyginimo ir paskatinimo p reikšmė yra didesnė nei 0,05, tačiau siekiant patvirtinti, kad šis rodiklis tyrimui yra nereikšmingas, reikalinga modelį koreguoti.

Kuriamas naujas modelis, kurio organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos, o priklausomas kintamasis – darbuotojų atsidavimas. Koreliacinė šių kintamųjų matrica (33 lentelė) vėlgi rodo teigiamus reikšmingus ( $p < 0,05$ ) ryšius, tad pereinama prie sekančio modelio tikrinimo etapo.

**33 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros antrojo modelio koreliacinė lentelė**

	Atsidavimas	Organizacinės charakteristikos	Žmonės ir kultūra	Atlyginimas ir paskatinimas	Darbo charakteristikos
Atsidavimas	1,000	,572	,595	,497	,514
Organizacinės charakteristikos	,572	1,000	,721	,534	,455
Žmonės ir kultūra	,595	,721	1,000	,535	,524
Atlyginimas ir paskatinimas	,497	,534	,535	1,000	,537
Darbo charakteristikos	,514	,455	,524	,537	1,000

Pakoreguoto modelio koreguotasis  $R^2=0,437$  (žr. 34 lentelę), t.y.  $R^2 > 0,2$ , vadinasi modelis yra tinkamas tolimesniam tikrinimui. Kadangi koreguotasis determinacijos koeficientas 0,437 yra didesnis nei prieš tai buvęs 0,436, galime teigti, kad modelis darosi reikšmingesnis.

**34 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida	P
2	,672 <sup>a</sup>	,451	,437	,62878	,000

Modelio ANOVA rezultatai rodo, kad  $p=0,000$ , vadinasi modelis yra reikšmingas ir bent vienas iš nepriklausomų kintamųjų daro reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam. 35 lentelėje pateikiamos VIF reikšmės rodo, kad multikolinearumo šiame modelyje nėra.

**35 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai**

Modelis 2	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF

Konstanta	,321	,300		1,068	,287		
Organizacinės charakteristikos	,232	,093	,224	2,496	,014	,449	2,227
Žmonės ir kultūra	,277	,101	,255	2,745	,007	,422	2,369
Atlyginimas ir paskatinimas	,118	,072	,128	1,630	,105	,592	1,690
Darbo charakteristikos	,249	,090	,210	2,773	,006	,632	1,583

Tačiau žvelgiant į tikimybės reikšmes matoma, kad atlyginimo ir paskatinimo rodiklio tikimybė  $p=0,105$ , t.y.  $p>0,05$ , vadinasi šis rodiklis modeliui nereikšmingas. Hipotezė H2c teigianti, kad didėdamas atlyginimo ir paskatinimo rodiklis lemia ir darbuotojų atsidavimą darbui, yra atmetama, modelis koreguojamas naikinant nereikšmingą nepriklausomą kintamąjį.

Naujojo modelio koreguotasis  $R^2=0,442$  (pagal 36 lentelę), t.y.  $R^2>0,2$ , modelis tinkamas naudojimui. Koreguotasis determinacijos koeficientas lyginant su praėjusiu modeliu vėlgi padidėjo.

**36 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
3	,665 <sup>a</sup>	,442	,431	,63220

ANOVA analizė parodo, kad modelio  $p=0,000$ , vadinasi modelyje yra reikšmingų rezultatams kintamųjų (37 lentelė).

**37 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 3	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	48,086	3	16,029	40,105	,000
Liekana	60,751	152	,400		
Viso	108,837	155			

Pagal 38 lentelę matome, kad VIF reikšmės yra žemesnės nei 4, vadinasi tarp kintamųjų nėra multikolinearumo. Visų trijų nepriklausomų kintamųjų  $p$  reikšmės yra mažesnės nei 0,05, o koeficientai b atitinka koreliacijos koeficientus (yra teigiami), vadinasi modelis yra reikšmingas ir tinkamas.

**38 lentelė. Atsidavimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai**

Modelis 3	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	,322	,302		1,068	,287		
Organizacinės charakteristikos	,266	,091	,257	2,915	,004	,472	2,117
Žmonės ir kultūra	,302	,100	,278	3,012	,003	,432	2,314
Darbo charakteristikos	,298	,085	,252	3,512	,001	,713	1,402

Gautas reikšmės įstačius į tiesinės regresijos lygį, gaunama darbuotojų atsidavimo modelio lygtis:

$$(4) \text{ Atsidavimas} = 0,322 + 0,266 * (\text{Organizacinės charakteristikos}) + 0,302 * (\text{Žmonės ir kultūra}) + 0,298 * (\text{Darbo charakteristikos})$$

Gauta modelio lygtis patvirtina, kad darbuotojo atsidavimą tiesiogiai veikia organizacinės, darbo charakteristikos bei žmonės ir kultūra, esantys organizacijoje. Organizacinių charakteristikų rodikliui padidėjus per 1 Likerto skalės punktą, atsidavimas didės 0,266 punkto, padidėjus žmonių ir kultūros rodikliui – per 0,302 punkto, darbo charakteristikoms pakilus – atsidavimo rodiklis didės per 0,298 Likerto skalės punktų.

Patvirtinus modelį vertinamos anksčiau keltos hipotezės:

H2a: Organizacinės charakteristikos → atsidavimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,298.**

H2b: Žmonės ir kultūra → atsidavimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,302.**

H2c: Atlyginimas ir paskatinimas → atsidavimas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

H2d: Darbo charakteristikos → atsidavimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,298.**

H2e: Organizacijos reputacija → atsidavimas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

Siekiant patvirtinti likusias hipotezes, nagrinėjamas darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų pasinėrimui.

#### ***4.3.3. Darbdavio įvaizdžio dedamųjų poveikis darbuotojų pasinėrimui***

Siekiant iširti darbdavio įvaizdžio poveikį darbuotojų pasinėrimui buvo keltos šios hipotezės:

H3a: Gerėjant organizacinių charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.

H3b: Gerėjant žmonių ir kultūros vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų pasinėrimas.

H3c: Gerėjant atlyginimo ir paskatinimo vertinimui organizacijoje didės ir darbuotojų pasinėrimas.

H3d: Gerėjant darbo charakteristikų vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.

H3e: Gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui didės ir darbuotojų pasinėrimas.

Remiantis anksčiau naudotais modelio tikrinimo etapais, vertinamas darbuotojų pasinėrimo pirminis modelis. Modelyje nepriklausomi kintamieji: organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos, organizacijos reputacija, o priklausomas kintamasis – darbuotojų atsidavimas darbui.

Pagal 39 lentelę matome, kad visi koreliacijos koeficientai yra teigiami,  $p=0,000$ . Rodikliai reikšmingi, modelis tiriamas toliau.

**39 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio koreliacinė lentelė**

	Pasinėrimas	Organizacijos reputacija	Darbo charakteristikos	Atlyginimas ir paskatinimas	Žmonės ir kultūra	Organizacinės charakteristikos
Pasinėrimas	1,000	,441	,436	,405	,423	,442
Organizacijos reputacija	,441	1,000	,562	,581	,783	,813
Darbo charakteristikos	,436	,562	1,000	,537	,524	,455
Atlyginimas ir paskatinimas	,405	,581	,537	1,000	,535	,534
Žmonės ir kultūra	,423	,783	,524	,535	1,000	,721
Organizacinės charakteristikos	,442	,813	,455	,534	,721	1,000

Pagal 40 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad koreguotasis  $R^2=0,255$ , t.y.  $R^2>0,2$  – modelis yra tinkamas.  $P=0,000$ , t.y.  $p>0,05$ , vadinasi modelyje yra reikšmingų kintamųjų.

**40 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	$R^2$	Koreguotas $R^2$	Std. paklaida
1	,528 <sup>a</sup>	,279	,255	,54405

Tikimybė p šiame modelyje pagal ANOVA rezultatus (žr. 41 lentelę) lygi 0,000, t.y.  $p>0,05$ , vadinasi modelyje yra reikšmingų kintamųjų.

**41 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 1	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	17,177	5	3,435	11,607	,000
Liekana	44,398	150	,296		
Viso	61,575	155			

Nagrinėjant 42 lentelę galima iškart pastebėti, kad organizacijos reputacijos kriterijus ir šiame modelyje nėra tinkamas –  $VIF=4,227$ , t.y.  $VIF>4$ , kartojasi multikolinearumas (kaip ir praėjusiose energingumo ir atsidavimo modeliuose. Šiuo atveju kai kurie p koeficientai taip pat viršija nustatytą ribą, tačiau jie dar perskaičiuojami pataisytame modelyje.

**42 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros pirmojo modelio rodikliai**

Modelis 1	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,680	,260		6,464	,000		
Organizacijos reputacija	,011	,116	,013	,091	,928	,237	4,227
Darbo charakteristikos	,203	,079	,228	2,558	,012	,604	1,654
Atlyginimas ir paskatinimas	,085	,063	,123	1,354	,178	,582	1,719
Žmonės ir kultūra	,066	,095	,080	,690	,491	,353	2,830

Organizacinės charakteristikos	,158	,096	,204	1,649	,101	,315	3,171
--------------------------------	------	------	------	-------	------	------	-------

H3e hipotezė, teigianti, kad gerėjant organizacijos reputacijos vertinimui, didės ir darbuotojų pasinėrimo rodiklio reikšmė, atmetama dėl modeliui sukeliama multikolinearumo.

Sudaromas pataisytas pasinėrimo tyrimo modelis, kuriame lieka šie nepriklausomi kintamieji: organizacijos charakteristikos, žmonės ir kultūra, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos.

**43 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
2	,528 <sup>a</sup>	,279	,260	,54226

Pagal 43 lentelę matome, kad šio modelio koreguotasis determinacijos koeficientas R<sup>2</sup>=0,260, o tai yra R<sup>2</sup>>0,2, vadinasi modelis tinkamas tolimesniam tyrimui. Lyginant su anksčiau sudarytu modeliu, koreguotasis R<sup>2</sup> vėl padidėjo, Reikšmingumo koeficientas pagal 44 lentelėje pateiktus ANOVA analizės rezultatus yra p=0,000, t.y. p<0,05, vadinasi modelis yra reikšmingas.

**44 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 2	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	17,174	4	4,294	14,602	,000
Liekana	44,400	151	,294		
Viso	61,575	155			

Panaikinus organizacijos reputacijos kriterijų iš modelio, multikolinearumo problemos nebėra, visi VIF rodikliai yra žemesni nei 4 (45 lentelė). Tačiau p koeficientai atskiriems kriterijams parodo, kad žmonių ir kultūros rodiklio p=0,427 ir modeliui šis kriterijus netinkamas. Taip pat ir atlyginimo bei paskatinimo rodiklio p reikšmė yra didesnė nei 0,05, tačiau šio kriterijaus reikšmė bus perskaičiuojama pakeistame modelyje.

**45 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros antrojo modelio rodikliai**

Modelis 2	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,681	,259		6,492	,000		
Organizacinės charakteristikos	,163	,080	,210	2,033	,044	,449	2,227
Žmonės ir kultūra	,069	,087	,085	,796	,427	,422	2,369
Atlyginimas ir paskatinimas	,086	,062	,124	1,382	,169	,592	1,690
Darbo charakteristikos	,204	,077	,230	2,644	,009	,632	1,583



Hipotezė H3b atmetama, kadangi žmonių ir kultūros rodiklis tiesinės regresijos modeliui yra visiškai nereikšmingas.

**46 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio regresiniai rodikliai**

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
3	,525 <sup>a</sup>	,276	,262	,54160

Toliau tiriamas trečiasis pakoreguotas darbuotojų pasinėrimo modelis. Atnaujinto modelio koreguotasis R<sup>2</sup>=0,262 (žr. 46 lentelę), tai vėl geresnis rodiklis nei praėjusio modelio. Galima teigti, kad nereikšmingų kintamųjų pašalinimas sustiprina modelį.

**47 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio ANOVA rodikliai**

Modelis 3	Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	P
Regresija	16,988	3	5,663	19,304	,000 <sup>b</sup>
Liekana	44,587	152	,293		
Viso	61,575	155			

Modelio ANOVA rezultatų lentelėje (47 lentelė) tikimybės koeficientas p=0,000, t.y. p<0,050, vadinasi modelis yra reikšmingas. Toliau 48 lentelėje pateikiami likę modelio tinkamumui nustatyti reikalingi koeficientai.

**48 lentelė. Pasinėrimo rodiklio sandaros trečiojo modelio rodikliai**

Modelis 3	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	1,724	,253		6,814	,000		
Organizacinės charakteristikos	,200	,065	,257	3,063	,003	,675	1,480
Atlyginimas ir paskatinimas	,094	,061	,135	1,523	,030	,606	1,651
Darbo charakteristikos	,219	,075	,247	2,930	,004	,672	1,489

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad multikolinearumas šiame modelyje neveikia. Nestandardizuotų b koeficientų reikšmės atitinka koreliacijos koeficiento ženklą (visi teigiami), o p visais atvejais yra mažesnis nei 0,5. Taigi galima teigti, jog sudarytas modelis yra reikšmingas. Gaunama darbuotojo pasinėrimo į darbą lygtis:

$$(5) \quad \text{Pasinėrimas} = 1,724 + 0,2 * (\text{Organizacinės Charakteristikos}) + 0,094 * (\text{Atlyginimas ir paskatinimas}) + 0,219 * (\text{Darbo charakteristikos})$$

Ši modelio lygtis parodo, kad organizacinių charakteristikų vertinimui pakilus per 1 Likerto skalės balą, darbuotojų pasinėrimo rodiklis pakils 0,2 balo, padidėjus atlyginimo ir paskatinimo vertinimui pasinėrimo rodiklis kils 0,094 balo, o augant darbo charakteristikų vertinimui pasinėrimo rodiklis išaugs 0,219 balo. Toliau vertinamos teoriniame modelyje keltos hipotezės

H2a: Organizacinės charakteristikos → pasinėrimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,2.**

H2b: Žmonės ir kultūra → pasinėrimas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

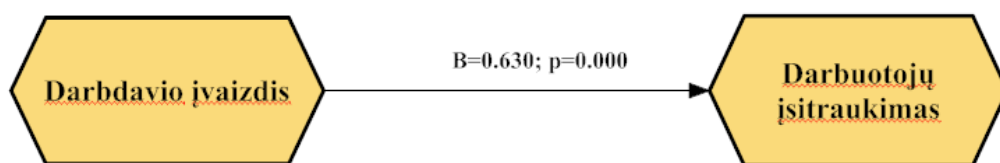
H2c: Atlyginimas ir paskatinimas → pasinėrimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,094.**

H2d: Darbo charakteristikos → pasinėrimas. **Patvirtinta, įtakos koeficientas 0,219.**

H2e: Organizacijos reputacija → pasinėrimas. **Atmesta**, kadangi rodiklis modeliui nereikšmingas.

#### 4.4. Tyrimo rezultatų išvados ir diskusija

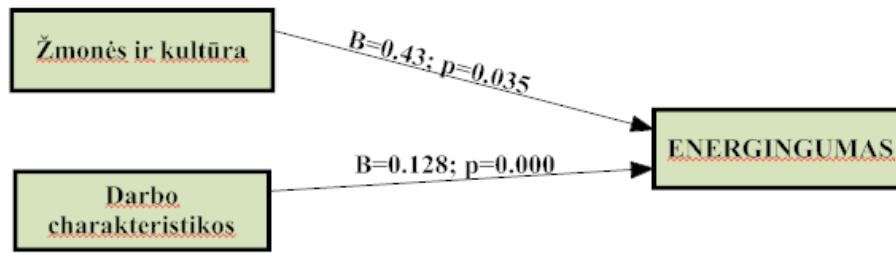
Teoriniame tyrime kelta pirmoji hipotezė, teigianti, kad darbdavio įvaizdis daro poveikį darbuotojų įsitraukimui, patvirtino. Priklausomybės koeficientas šiuo atveju lygus 0,630 su tikimybe 0,000 (žr. 16 paveikslą), o tai reiškia, kad modelis ir priklausomybė yra reikšmingi.



16 pav. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis

Ši gauta priklausomybė patvirtina, kad išties egzistuoja glaudus ryšys tarp darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų įsitraukimo. Taip nutinka todėl, nes darbdavio įvaizdį didele dalimi formuoja ne pati organizacija, o jos darbuotojai – pagal tai, kiek patenkinti yra jų fiziniai, emociniai, kūrybiniai ar socialiniai poreikiai. O juk būtent poreikių patenkinimas yra vienas iš pamatinių darbuotojų įsitraukimą nusakančių savybių. Tai reiškia, kad įmonėje, kurioje darbuotojų poreikiai nėra patenkiami, darbdavio įvaizdį darbuotojai vertins labai prastai, o darbuotojų įsitraukimo rodiklis taip pat bus žemas.

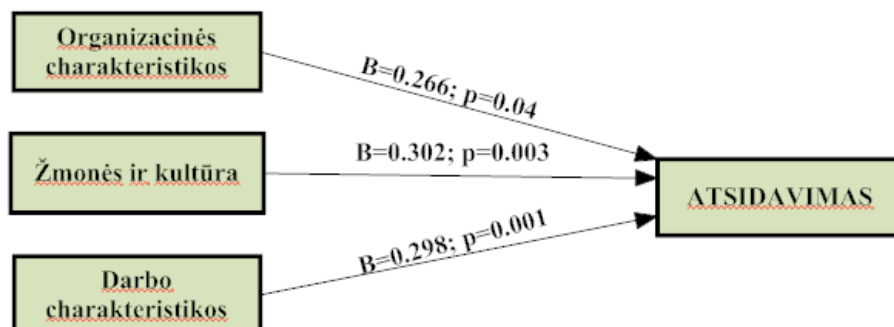
Pirmasis hipotezių blokas, susijęs su darbdavio įvaizdžio elementų poveikiu darbuotojų energingumui patvirtintas iš dalies. Pasirodo, įtaką darbuotojų energingumui turi tik du darbdavio įvaizdžio elementai – žmonės ir kultūra bei darbo charakteristikos. Žmonių ir kultūros įtakos koeficientas lygus 0,43, tikimybė 0,035, taigi ryšys yra reikšmingas. Darbo charakteristikos įtakos energingumui koeficientas lygus 0,128 su tikimybe 0,000, vadinasi ir šis elementas energingumui yra labai reikšmingas (žr. 17 pav.).



**17 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų energingumui modelis**

Įvairių autorių teorijos, kad didelė dalimi darbuotojų įsitraukimą veikia kolektyvas ir santykiai su kolegomis ar vadovais, taip pat organizacijos kultūra bei atmosfera, patvirtinamos gautu modeliu. Darbuotojams išties svarbus kolegų palaikymas, draugiški santykiai su vadovais, tai padeda geriau jaustis darbe, sukelia geresnę atmosferą, kuri teigiamai veikia darbuotojų energijos lygį. Patvirtinta ir prielaida, kad darbuotojui esant patenkintam savo darbu, jis dirbs noriai ir jausis energingas, kadangi matys, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas ir tikslingas. Taip pat darbo charakteristikos nusako ir karjeros perspektyvų vertinimą organizacijoje. Darbuotojas matydamas, kad jo pastangos gali būti įvertintos, labiau stengsis, pats sieks tapti emociškai atsparesniu, nevensgs nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką.

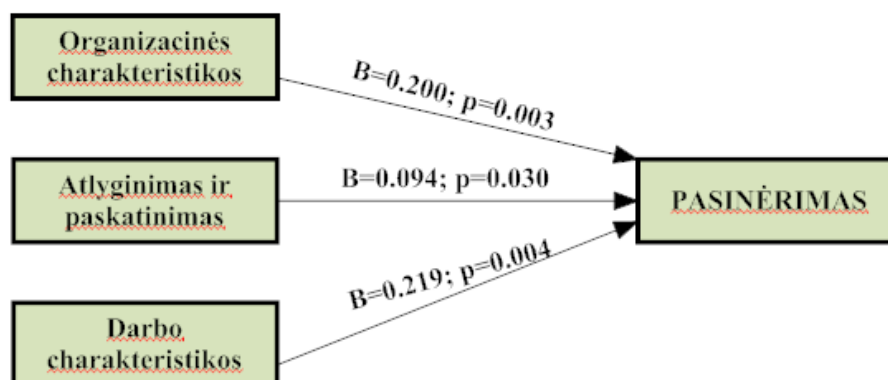
Antrasis teoriniame modelyje keltų hipotezių blokas susijęs su darbdavio įvaizdžio elementų įtaka darbuotojų atsidavimui. Pagal sukurtą modelį išsiaiškinta, kad darbuotojo atsidavimui poveikį daro trys iš penkių darbdavio įvaizdžio elementų: organizacinės charakteristikos, žmonės ir kultūra, darbo charakteristikos. Organizacinių charakteristikų įtakos atsidavimui koeficientas lygus 0,266, tikimybė lygi 0,04, taigi šio elemento poveikis atsidavimui nors ir yra silpnas, tačiau egzistuoja. Žmonių ir kultūros poveikio atsidavimui koeficientas yra šiek tiek didesnis ir lygus 0,302 su tikimybe 0,003, kas patvirtina, jog ryšys atsidavimui egzistuoja ir yra reikšmingas. Darbo charakteristikų įtakos atsidavimui koeficientas lygus 0,298, tikimybė lygi 0,001, taigi egzistuojantis ryšys yra reikšmingas gautam modeliui (žr. 18 pav.)



**18 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų atsidavimui modelis**

Organizacinės charakteristikos ir žmonės bei organizacijos kultūra yra pagrindiniai faktoriai, sukeliantys teigiamą atmosferą darbe. Darbuotojo susitapatinimas su įmone, kurioje jis dirba, ir draugiški ryšiai su kolegomis bei vadovybe didins jo entuziazmo lygį, o to dėka darbuotojas bus labiau atsidavęs darbui. Atsidavimas darbui taip pat stipriai priklauso nuo to, kaip darbuotojas suvokia ir vertina savo darbą (tikslingumas ir prasmingumas). Vertindamas savo darbo savybes teigiamai, darbuotojas jauš, kad darbas kurį jis atlieka yra tikslingas, todėl tai padės gerinti atsidavimą darbui.

Paskutinis hipotezių blokas yra susijęs su darbdavio įvaizdžio elementų įtaka darbuotojų pasinėrimui į darbą. Gauti rezultatai ir sudarytas modelis (žr. 19 pav.) parodė, kad įtaką pasinėrimui daro trys elementai: organizacinės charakteristikos, atlyginimas ir paskatinimas, darbo charakteristikos. Organizacinių charakteristikų poveikio pasinėrimui koeficientas lygus 0,200 su tikimybe 0,003, reiškia ryšys yra reikšmingas modeliui. Atlyginimas ir paskatinimas pasinėrimą veikia per 0,094 balo su tikimybe 0,030, o tai vėlgi parodo ryšio reikšmingumą. Darbo charakteristikų rodiklio įtaka pasinėrimui yra 0,219 su tikimybe 0,004, vadinasi visi gauto modelio nepriklausomi kintamieji yra reikšmingi ir turi teigiamą poveikį darbuotojų pasinėrimui į darbą.



**19 pav. Darbdavio įvaizdžio elementų poveikio darbuotojų pasinėrimui į darbą modelis**

Kaip jau buvo minėta, darbuotojo pasinėrimas į darbą apima susikoncentravimą, jausmus, kuriuos sukelia darbas, taip pat ar darbuotojui sunku atsiriboti nuo darbo. Aukštą pasinėrimo lygį turintis darbuotojas dirbdamas jaušis laimingas, ir tai priklauso ne tik nuo atliekamo darbo prasmingumo, tačiau ir nuo organizacijos apskritai. Žmogus laimingas tuomet, kai patenkinami jo poreikiai (nuo žemiausių iki aukščiausių – savirealizacijos) ir tai pasiekti padeda ne tik atliekamo darbo specifika, bet ir pati įmonė – ji parodo darbuotojui, kad jis vertinamas ir reikalingas, taip pat darbuotojas gali būti ramus dėl savo darbo vietos. Įmonė, suteikianti karjeros perspektyvas, taip pat turės aukštesnį darbuotojų pasinėrimo į darbą lygį, kadangi darbuotojai jauš, kad jų atliekamas darbas yra tikslingas ir naudingas jų ateičiai.

Įmonė, siekdama didinti savo darbuotojų įsitraukimo lygį, neabejotinai turėtų investuoti į savo kaip darbdavio įvaizdžio gerinimą. Tačiau investicijos į darbdavio įvaizdį nebūtinai garantuos teigiamą grąžą įsitraukimui. Darbuotojų įsitraukimas priklauso ir nuo kai kurių asmeninių savybių, kurių darbdavys net ir norėdamas, tačiau paveikti negali. Įmonė, siekianti aukštesnio darbuotojų įsitraukimo lygio, turėtų vadovautis ne tik šiuo tyrimu gautais modeliais. Siūlytina įmonei investuoti į savo darbuotojų poreikių išsiaiškinimą, ir tik tada, kuomet aiškūs darbuotojus motyvuojuojantys elementai, kurti tam tikrą įsitraukimo didinimo sistemą. Tačiau šis tyrimas vienareikšmiškai parodė, kad atlyginimas ir paskatinimas, kuris įprastai laikomas pagrindiniu darbuotojų motyvatorių, nėra toks svarbus – jis veikia tik vieną iš trijų darbuotojų įsitraukimą nusakančių elementų. Tai reiškia, kad žmonėms apart atlyginimo ir karjeros yra labai svarbi kolektyvo atmosfera, bendravimas, atliekamo darbo pobūdis bei tai, kokioje organizacijoje jie dirba.

## IŠVADOS

- Korporatyvinis įvaizdis – tai yra įmonės įvaizdis iš kliento perspektyvos. Tačiau darbdavio įvaizdis yra išskirtinai orientuotas į vidinius (esamus) ir išorinius (potencialius) darbuotojus. Darbdavio įvaizdis yra korporatyvinio įvaizdžio dalis, kurios stiprinimas padeda įmonės vertybes iškomunikuoti per įmonėje dirbančius darbuotojus. Taigi įmonėje dirbantys asmenys tiesiogiai prisideda ne tik prie įmonės, kaip darbdavio, įvaizdžio, tačiau ir korporatyvinio įvaizdžio bendrai. Darbdavio įvaizdžio vertinimas iš darbuotojo perspektyvos nusako, kaip įmonei pavyksta išlaikyti darbuotojus, juos motyvuoti ir tuo pačiu užtikrinti įmonės tikslų suvokimą bei jų perėmimą.

- Stiprus darbdavio įvaizdis suteikia įmonei patrauklumą ir padeda pritraukti darbo jėgą, taip pat padeda esamiems darbuotojams susitapatinti su įmonės politika, vertybėmis ir tikslais ir gerinti veiklą (klientų aptarnavimą, produktų ar paslaugų teikimo procesus), taip stiprinant produkto įvaizdį visuomenėje. Kadangi įmonės darbuotojai yra pagrindinis nekopijuojamas konkurencinis pranašumas, tad darbdavio įvaizdžio formavimas padeda sumažinti įmonės kaštus, kurie įprastai skiriami marketingui. Taip pat esant stipriam darbdavio įvaizdžiui, darbuotojai yra lojalesni, o darbuotojų kaita įmonėje mažesnė – taigi taupomos ir darbuotojų paieškai, atrankai, priėmimui bei mokymams skiriami lėšos.

- Darbuotojų įsitraukimui didžiausią įtaką daro organizacijos, kurioje asmuo dirba, charakteristikos, atlyginimas ir paskatinimas, dirbamo darbo charakteristikos bei įmonėje dirbantys žmonės bei kultūra. Organizacijos reputacija nėra darbuotojo įvaizdį veikiantis elementas – reputacija labiau veikia kitus darbdavio įvaizdžio elementus nei darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojo energingumą stipriausiai lemia organizacijoje vyraujanti kultūra ir žmonės bei atliekamo darbo charakteristikos. Darbuotojo atsidavimą darbui sukelia organizacijos savybės, žmonės ir kultūra bei atliekamas darbas. Darbuotojo pasinėrimą į darbą stipriausiai veikia organizacinės charakteristikos, atlyginimas ir paskatinimas bei darbo pobūdis.

- Remiantis tyrimo rezultatais daroma išvada, kad darbdavio įvaizdis yra glaudžiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir, norint didinti darbuotojų įsitraukimą, įmonės turi pirmiausiai stiprinti savo, kaip darbdavio, įvaizdį. Nors kiekvienas individas darbdavį renkasi pagal skirtingus kriterijus, tačiau bendros tendencijos vistiek išlieka. Darbdavys, siekdamas didinti darbuotojų įsitraukimą, turėtų suteikti karjeros ir paaukštinimo perspektyvas – kai jos nesuteikiamos, darbuotojas nėra skatinamas tobulėti. Organizacija taip pat turėtų skatinti glaudų bendravimą tarp visų įmonės darbuotojų, nes būtent draugiški santykiai su kolegomis ir vadovybe skatina darbuotojo lojalumą. Darbuotojams svarbus ir kūrybiškumo naudojimas darbe. Tačiau svarbiausia, kad darbdavys patenkintų darbuotojo lūkesčius – tokiu atveju darbuotojas

gerai vertins darbdavį, prisidės prie jo įvaizdžio stiprinimo bei rekomenduos įmonę, kaip darbdavį, ir kitiems.

- Įmonės, siekiančios gerinti darbuotojų įsitraukimą turėtų pirmiausiai išsiaiškinti, kokie įmonės, kaip darbdavio, aspektai darbuotojams yra svarbūs, taip pat kokie yra jų poreikiai. Jokia mokslinė literatūra ar tyrimas tiksliai nepasiūlys, kaip reikia elgtis ir kokias priemones dera diegti siekiant visiško darbuotojų įsitraukimo. Tik išsiaiškinus darbuotojų poreikius ir lūkesčius reikia kurti įsitraukimo skatinimo sistemą, kurią vėliau periodiškai reikia tikrinti. Darbuotojų įsitraukimo tyrimai yra tik metodinė patarimoji priemonė, kuri gali pamatuoti įsitraukimo lygį įmonėje ir parodyti problemines sritis, o ne pasiūlyti, kokias priemones diegti siekiant įsitraukimo didinimo. Bet kuriuo atveju įmonė turi suvokti, kad darbuotojų įsitraukimo didinimas reikalaus tam tikrų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, ir trumpuoju laikotarpiu šie kaštai gali pasirodyti pernelyg dideli, tačiau būtina įvertinti darbuotojų įsitraukimo ilgalaikę grąžą, kuri be abejonės bus teigiama.

## LITERATŪRA

1. Aggerholm, H, K., Andersen, S.E., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. // *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, no.2, pp. 105-123. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1356-3289]
2. Anitha, J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. // *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, no. 3. pp. 308-323 // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1741-0401]
3. Aurand, T.W., Gorchels, L., Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in international branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. // *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, no. 3, pp. 163-169. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1061-0421]
4. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. // *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-5017 // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1362-0436]
5. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. // *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3/4, pp. 248-291 // MCB University Press [ISSN 0309-0566]
6. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. // *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, pp. 151-172 // World Advertising Research Central
7. Best Employer study. (2014) Iš OVC Consulting [interaktyvus]. Peržiūrėta 2014, gruodžio 4, adresu <<http://ovc.lt/bes.html>>
8. Boguslauskas, V., Bliekienė, R., Grondskis, G., Maksvytis, L. (2009). Ekonometrija. Regresijos modeliai. // Kaunas: Technologija. 162 p. // [ISBN 978-9955-25-722-6].
9. Čekavičius, V. (2011). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Iš Lidata [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gegužės 3, adresu <[http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/trast/trast.html&course\\_file=trast\\_tu\\_rinys.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/trast/trast.html&course_file=trast_tu_rinys.html)>
10. Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. // *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, no. 6, pp. 401-409. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1061-0421]



11. Geidžiamiausias darbdavys (2015). Iš Verslo Žinios [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gegužės 2, adresu <<http://www.vz.lt/files/static/geidziamiausias-darbdavys-2015.php>>
12. Geisert, T. (2014). Suddenly, a new way to rethink Human Resources: becoming your own brand manager. // IBM Software Group
13. Handa, M., Gulati, A. (2014). Employee Engagement. Does Individual Personality Matter. // Journal of Management Research, vol. 14, no. 1, pp. 57-67. // Academy of Management
14. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., Asplund, J.W. (2006). Q12 Meta- Analysis // Gallup Consulting
15. Įsitraukimo kultūros skatinimas (2011). Iš Profiles International. [Interaktyvus]. Peržiūrėta 2014, spalio 20, adresu <<http://profilesinternational.lt/upload/infofiles/Isitraukimo%20kulturos%20skatinimas.pdf>>
16. Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. // Blackwell Publishing Ltd Medical Education, vol. 38., pp. 1217-1218 // [interaktyvus] Žiūrėta 2014. gruodžio 12, adresu <<http://xa.yimg.com/kq/groups/18751725/128169439/name/1LikertScales.pdf>>
17. Lead-Engage-Perform. Public Sector Leadership for Improved Employee Engagement and Organisational Success. Discussion paper (2015). Iš OECD [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 gegužės 3, adresu <<http://www.oecd.org/gov/pem/discussion-paper.pdf>>
18. Little, B., Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. // Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, vol. 10, no. 1, pp. 112-120
19. Millar, G. (2012). Employee engagement – a new paradigm. // Human Resource Management International Digest, vol. 20, no. 2, pp. 3-5 [interaktyvus], peržiūrėta 2015 gegužės 3, adresu <<http://dx.doi.org/10.1108/09670731211208085>>
20. Mitchel N. (2010). Employee Engagement: the Rules of Engagement. // The Training Foundation // [interaktyvus] Žiūrėta 2014, spalio 22. adresu: <<http://www.nextgen.management/docs/roewhitepaper.pdf>>
21. Pagrindiniai socialiniai rodikliai (2015). Iš Sodra [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, balandžio 27, adresu <<http://www.sodra.lt/lt/situacijos/statistika/pagrindiniai-socialiniai-rodikliai>>
22. Pollitt, D. (2007). Better than Brand X: Brand image plays an important role in the recruitment and retention of staff. // Human Resource Management International Digest. Vol. 15, no. 3, pp. 12-14. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0967-0734]

23. Powis, A (2012). A journey to award-winning employee engagement. // Human Resource International Digest, vol. 20, no. 5, pp. 31-34 // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0967-0734]
24. Rampl, L.V., Kenning, P. (2012). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. // European Journal of Marketing, vol. 48, no. 1/2, pp. 218-236. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0309-0566]
25. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. // Journal of Managerial Psychology, vol. 21, no. 7, pp. 600-619 // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045]
26. Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. // Journal of Applied Psychology, vol. 90, no., pp. 1217-1227, // The American Psychological Association [ISSN 0021-9010]
27. Sanborn, P., Oehler, K.(2014). 2014 Trends in Global Employee Engagement. Iš „Aon Hewitt“ [interaktyvus]. Peržiūrėta 2014 spalio 20, adresu <<http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>>
28. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. // Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. pp. 10-19 // Psychology Press [ISBN 978-1-84169-736-9]
29. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J.L. (2011) The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. // Journal of Services Marketing, vol. 25, no. 7, pp. 497-508. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045]
30. Sheth, R. (2014). Recruiting and marketing can work together to improve talent acquisitions and industry presence. // Business Source Complete [ISSN 1535-7740]
31. Shuck, B., Reio Jr, T.G., Rocco, T.S. (2011), Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. // Human Resource Development International, vol. 12, no. 4, pp. 427-445 // Taylor & Francis [ISSN 1469-8374]
32. Shuck, M.B., Rocco, T.S., Alborno, C.A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. // Journal of European Industrial Training, vol. 35, no. 4, pp. 300-325 // Emerald Group Publishing Limited [ISSN: 0309-0590]

33. Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R., Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. // Journal of Product & Brand Management, vol. 22, no. 7, pp. 473 – 483. // Emerald Group Publishing Limited [ISSN 1061-0421]
34. Smith, S. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Iš „HR Zone“ [interaktyvus]. 2014, balandis. Peržiūrėta 2014, gruodžio 3, adresu <<http://www.hrzone.com/blogs/employee-engagement-staff-surveys/how-maslow%E2%80%99s-hierarchy-needs-influences-employee-engagement>>
35. State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide. Iš Gallup [interaktyvus], 2013. Peržiūrėta 2015, sausio 4, adresu <<http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>>
36. Thomas, C.H., (2007). A new measurement scale for employee engagement: scale development, pilot test, and replication. // Department of Management, Northern Illinois University [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gegužės 3, adresu <<http://proceedings.aom.org/content/2007/1/1.82.full.pdf+html>>
37. Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. // European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5/6, pp. 340-355. // MCB University Press [ISSN 0309-0566]
38. Wickramasinghe, V., Perera, S. (2012). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. // Total Quality Management. pp. 1-15 // Taylor & Francis [ISSN 1478-3371]

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo anketa

Darbdavio įvaizdžio poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimas

Gerb. Respondente,


Esu Kauno Technologijos Universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Žmonių išteklių vadybos magistro studijų II kurso studentė. Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema "Darbdavio įvaizdžio poveikis darbuotojų įsitraukimui".

Prašau jūsų atsakyti į šios anketos klausimus. Anketos užpildymas truks iki 10 minučių.

Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe.


Iš anksto dėkoju!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Prašome įvertinti teiginius apie darbą, kurį dirbate 

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Savo darbe aš trykštu energija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaučiu kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe esu kupinas entuziazmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas mane įkvepia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiuojuosi darbu, kurį darau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas yra kupinas iššūkių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laikas greitai bėga kuomet dirbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš įsitraukiu į savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dirbdamas aš užsimirštu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man sunku atsiriboti nuo savo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prašome įvertinti teiginius apie organizaciją, kurioje dirbate 

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija sukuria malonią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu įdomioje ir jaudinančioje aplinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kurioje yra palaikantis ir skatinantis kolektyvas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumo naudojimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija sukuria teigiamą atmosferą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kurioje suteikiamos paaukštinimo pareigose perspektyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija moka didesnę nei vidutinį darbo užmokestį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje galiu pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu organizacijoje, kurioje kitus galiu išmokyti to, ką moku pats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija yra socialiai atsakinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija yra orientuota į klientą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbu inovatyvioje organizacijoje, kuri pasižymi į ateitį orientuotu požiūriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ši organizacija yra laikoma puikiu darbdaviu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbti šioje organizacijoje rekomenduočiau ir kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jūsų lytis

Vyras

Moteris

6. Jūsų amžius

Jūsų išsilavinimas

Pradinis

Vidurinis

Aukštesnysis

Nebaigtas aukštasis

Aukštasis

Jūsų individualios pajamos per mėnesį (po mokesčių)

Mažiau nei 300 eurų

301-500 eurų

501-800 eurų

801-1000 eurų

1001-1500 eurų

1501-2000 eurų

2001 ir daugiau eurų

## 2 PRIEDAS. Apklauso duomenų lapas

Tru kmė (s)	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	A 10	A 11	A 12	A 13	A 14	A 15	A 16	A 17	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	B 17	B 18	B 19	B 20	B 21	B 22	L y t is	A m ž i u s	Išsila vini mas	Paj am os		
225 2	4	3	2	4	5	4	3	4	2	3	5	2	2	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	1	3	1	1	2	5	5	5	2	5	5	2	1	1	3	1	23	5	3	
496	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	1	2	1	2	4	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	1	3	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	2	1	28	5	4	
362	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	5	4	4	4	4	3	1	52	5	4
209	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	5	5	5	5	4	3	1	29	5	3	
206	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	42	5	3	
530	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	51	5	3	
109 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	31	4	2
797	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	1	24	5	2
181	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	5	4	5	5	5	4	5	4	1	27	3	3		
307	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	25	5	3	
394	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	1	41	5	3	
297	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	1	33	5	6	
215	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5	2	4	4	3	4	4	4	1	53	5	3		
172	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	43	5	2		
327	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	0	44	5	3	
492	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	49	5	2		
465	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	49	5	2	
243	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	50	5	3	
158	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	48	5	3	
182	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	0	33	5	3		
622	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	2	2	0	29	5	3	
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	25	3	3		
470	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	0	33	5	3		
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	52	5	1	
497	3	5	1	4	4	5	4	3	3	4	4	4	1	1	4	1	5	1	3	4	2	3	4	5	3	3	2	3	4	2	3	5	4	3	4	3	3	3	2	0	45	5	4		
236	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	24	5	3		
469	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	0	59	3	2		
301	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	2	5	3	4	3	5	4	1	24	5	2	

72	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	38	5	3
335	3	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	5	3	5	4	4	1	4	2	4	2	3	3	3	2	2	3	4	1	4	4	4	3	4	5	2	3	2	3	1	26	5	2					
269	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	0	27	4	3				
75	3	3	1	2	4	4	2	2	2	2	2	5	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	0	34	5	5				
275	5	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	1	24	2	2					
196	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	1	24	5	7				
65	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	1	24	5	2					
88	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	26	5	2			
170	5	5	2	3	4	5	2	3	2	4	3	5	4	5	5	3	2	4	5	4	4	5	5	5	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	5	3	2	3	3	0	23	5	3					
89	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	0	31	4	5		
265	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	0	22	4	3			
157	3	4	3	5	3	5	5	3	2	3	5	5	2	3	5	2	3	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	24	5	2					
594	3	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	25	5	2			
75	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	1	5	1	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	1	31	5	3				
114	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	1	25	5	2			
442	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	1	3	1	1	25	5	3					
79	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	1	25	5	3					
89	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	1	3	4	4	3	3	2	3	4	5	4	5	4	4	3	2	2	3	4	0	27	5	4					
79	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	5	4	4	2	4	2	2	3	2	3	0	38	5	6					
213	4	4	2	4	3	4	3	4	2	3	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	24	5	4			
131	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	5	1	3	2	4	1	4	4	5	2	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	0	28	4	3				
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	0	26	5	4						
116	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	2	4	2	3	4	2	2	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	1	31	5	2				
109	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	1	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2	4	5	3	2	3	2	3	3	3	3	1	37	5	4					
78	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	3	2	5	3	3	2	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	38	2	2			
236	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	36	5	4				
123	2	2	1	1	1	4	3	2	2	2	5	4	2	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	1	2	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	1	1	0	28	5	2					
64	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	5	2	5	5	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	25	5	2			
67	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	4	4	4	5	2	3	2	3	2	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	0	29	5	3				
67	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	5	3	4	4	2	1	4	4	3	2	2	5	3	1	3	2	2	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	0	34	5	3					
72	3	3	1	2	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	0	24	5	3				



93	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	1	25	5	2		
71	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	1	24	5	2			
106	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	2	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	1	25	5	2		
82	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	28	5	5	
69	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	2	4	1	43	5	3	
105	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	34	5	1	
63	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	0	26	4	3	
78	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	28	5	2
80	4	4	3	2	2	5	5	4	5	5	5	5	2	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	29	5	5
52	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	24	3	3
209	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	1	3	2	4	4	2	1	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	1	29	5	4	
120	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	1	4	2	4	4	3	5	5	2	3	3	2	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	1	29	5	3
27	3	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	4	3	4	4	2	1	26	5	2	
556	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2	3	2	4	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	3	1	1	1	1	25	5	1	
337	2	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	29	5	5	
240	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	4	1	1	1	1	1	2	2	1	5	3	2	2	2	1	23	5	1	
1020	3	3	1	1	5	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	1	4	3	4	2	5	5	5	3	4	3	4	2	1	1	4	5	5	5	3	3	4	3	1	24	5	5	
260	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	29	5	4
366	4	4	3	2	2	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	3	2	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	29	5	4
312	4	3	2	3	4	5	4	3	4	4	5	5	2	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	25	2	2	
196	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	25	5	4
293	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	3	5	3	4	2	2	4	4	5	4	5	2	4	4	4	1	25	4	4	
432	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	1	24	5	2	
258	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	25	5	2
301	3	2	1	2	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	3	3	4	1	1	5	4	4	5	5	5	3	4	3	2	1	24	5	2		
230	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	1	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	0	23	5	4	
341	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	1	24	5	2	
446	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	0	54	5	2		
135	3	3	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	5	1	25	5	3	
223	3	4	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	2	2	1	1	25	5	5	
200	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	4	4	2	3	2	3	1	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	1	25	5	2	

215	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	2	3	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	2	3	4	2	4	4	4	1	25	5	2				
356	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	2	4	4	2	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	2	1	1	1	25	5	5				
190	3	4	3	3	2	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	0	26	5	3				
172	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	0	26	3	2				
413	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	3	2	2	5	4	3	3	2	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	0	25	5	7				
557	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	24	5	2				
338	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	1	28	5	2
166	2	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	2	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	2	2	4	4	3	4	1	1	24	5	6				
316	4	4	2	4	4	5	2	4	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	2	2	4	3	5	5	3	2	4	3	1	24	2	5				
267	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	0	27	5	7			
188	1	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	2	1	3	4	2	1	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	4	1	2	2	2	1	23	5	2				
247	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	0	27	4	3			
250	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	27	4	2			
219	4	4	1	3	4	3	2	2	1	3	2	3	1	3	4	4	1	3	1	4	4	4	4	3	1	4	3	3	1	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	1	26	4	4				
221	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	23	5	4			
358	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	0	33	5	4				
677	3	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	27	5	2			
305	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	2	3	2	1	1	4	1	1	4	4	4	4	3	3	3	2	1	23	5	2			
362	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	0	27	5	2		
220	3	3	3	3	2	3	4	3	3	5	5	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	3	3	2	4	3	4	3	4	0	24	4	4				
205	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	24	4	3		
326	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	2	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	1	22	3	2			
326	4	4	1	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	4	5	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	3	5	3	4	1	25	5	2				
414	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	1	28	5	2					
257	3	3	1	1	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	1	24	5	1				
397	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	3	2	2	2	3	5	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	0	24	5	2			
339	2	3	1	2	5	2	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	2	2	2	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	0	32	4	4				
268	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0	28	5	5		
961	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	1	3	3	1	25	5	2			
250	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	2	4	3	5	4	4	5	4	3	2	2	5	4	3	2	3	1	27	5	5				
296	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	4	4	2	1	2	3	1	1	2	5	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	1	25	5	3				

407	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	1	25	5	5	
137	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	4	5	5	3	3	2	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	1	26	5	3
183	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	0	26	5	3	
142	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	24	3	3	
251	4	4	3	2	3	2	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	1	23	4	2		
153	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	5	4	3	1	1	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	1	24	5	1	
267	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	5	4	3	1	1	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	1	24	5	2	
174	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1	39	5	3
279	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	3	3	4	1	29	5	3	
169	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	23	5	2	
284	3	4	2	1	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	23	5	2
347	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	4	3	1	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	1	28	5	3
522	4	4	3	5	2	5	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	43	5	3
238	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	23	3	3
222	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2	4	3	1	26	5	5	
337	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	30	5	4
288	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	2	2	3	2	5	4	4	4	4	5	4	5	1	21	2	1	
240	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	1	1	2	1	1	1	22	4	1
456	1	1	1	3	2	4	2	1	1	3	1	3	1	1	2	1	3	3	2	4	2	4	3	3	1	3	3	4	3	2	3	2	4	4	5	3	3	3	3	1	23	5	2	
137	4	4	2	3	2	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	2	1	3	1	1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	1	1	1	1	24	5	2
309	2	3	3	5	4	4	1	2	1	2	2	3	3	4	4	2	1	3	1	3	2	4	4	3	1	3	1	3	2	4	3	4	5	3	4	2	2	3	2	0	24	5	4	
313	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	1	25	5	3	
261	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	0	27	5	4	
397	3	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	1	18	2	1
695	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	5	4	1	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	5	5	5	4	3	4	3	3	2	3	0	29	5	5	
195	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	0	32	5	4		
207	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	0	31	5	5
208	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	0	28	5	4
217	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	1	23	5	5	
223	4	4	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	2	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	0	28	5	5	
261	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	23	5	4	

283	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	2	4	3	3	1	2	3	1	1	4	4	2	5	5	4	2	1	3	2	3	2	2	1	25	5	2	
133	3	3	4	3	2	3	5	3	4	4	5	5	5	2	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0	25	5	5
271	3	4	1	4	2	3	1	1	3	4	5	5	5	1	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	4	2	5	4	4	5	4	2	3	3	0	26	5	4		
205	3	3	1	4	1	4	4	3	3	3	5	5	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	5	5	5	2	3	5	4	3	4	3	1	25	5	6	