



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Monika Trumpickienė

**ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI MODELIAVIMAS**

**MODELLING THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL IMAGE
ATTRIBUTES ON EMPLOYEES' MOTIVATION**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2026

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėja

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

Monika Trumpickienė

**ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI MODELIAVIMAS**

**MODELLING THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL IMAGE
ATTRIBUTES ON EMPLOYEES' MOTIVATION**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovė dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantė dr. Vitalija Karaciejūtė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas _____

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2026

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Studijų kryptis: Verslas

Studijų programa: Verslo vadyba , valstybinis kodas 6211LX058

Specializacija: Organizacijų vadyba

TVIRTINU

Katedros vedėjas

Renata Korsakienė

2025-12-10

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. OVfm-24-12030

Vilnius

Studentas (-ė): Monika Trumpickienė

Baigiamojo darbo tema: Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modeliavimas

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamojo magistro darbo uždaviniai:

Tyrimo tikslas - sudaryti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Remiantis moksline literatūra išskirti organizacijos įvaizdžio atributus ir darbuotojus motyvuojančius veiksnius.
2. Sudaryti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinį modelį.
3. Empiriškai patvirtinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį.

Vadovas docentas Laima Jesevičiūtė-Ufartienė

<table border="1"><tr><td>Vilniaus Gedimino technikos universitetas</td></tr><tr><td>Verslo vadybos fakultetas</td></tr><tr><td>Vadybos katedra</td></tr></table>		Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Verslo vadybos fakultetas	Vadybos katedra	<table border="1"><tr><td>ISBN</td><td>ISSN</td></tr><tr><td>Egz. sk.</td><td></td></tr><tr><td>Data-.....-.....</td><td></td></tr></table>		ISBN	ISSN	Egz. sk.		Data-.....-.....	
Vilniaus Gedimino technikos universitetas												
Verslo vadybos fakultetas												
Vadybos katedra												
ISBN	ISSN											
Egz. sk.												
Data-.....-.....												
Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas												
Pavadinimas	Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modeliavimas											
Autorius	Monika Trumpickienė											
Vadovas	Laima Jesevičiūtė-Ufartienė											
		Kalba: lietuvių										
Anotacija												
Baigiamajame magistro darbe analizuojamas organizacijos įvaizdžio atributų poveikis darbuotojų motyvacijai. Teorinėje dalyje nagrinėjama organizacijos įvaizdžio samprata, išskiriami pagrindiniai įvaizdžio atributai, organizacijos identitetas, lyderystė, organizacijos kultūra, socialinė atsakomybė ir darbuotojų įtraukimas, bei jų ryšys su darbuotojų motyvacija. Remiantis literatūros analize sudaromas teorinis modelis, paaiškinantis šių atributų poveikį motyvacijai. Empirinėje dalyje atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriuo siekiama empiriškai įvertinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad visi nagrinėti atributai daro reikšmingą poveikį motyvacijai, o stipriausias poveikis nustatytas tarp organizacijos identiteto, kultūros ir transformacinės lyderystės. Remiantis gautais duomenimis, patikslintas modelis ir pateiktos praktinės rekomendacijos organizacijoms. Darbo apimtis - 62 p. Teksto be priedų , 2 paveikslai, 20 lentelių, 84 biibliografiniai šaltiniai, 1 priedas.												
Prasminiai žodžiai: Organizacijos įvaizdis, organizacijos įvaizdžio atributai, organizacijos identitetas, transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, darbuotojų įsitraukimas, organizacijos kultūra, darbuotojų motyvacija.												

<table border="1"> <tr><td>Vilnius Gediminas Technical University</td></tr> <tr><td>Faculty of Business Management</td></tr> <tr><td>Department of Management</td></tr> </table>		Vilnius Gediminas Technical University	Faculty of Business Management	Department of Management	<table border="1"> <tr> <td>ISBN</td> <td>ISSN</td> </tr> <tr> <td>Copies No.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Date-.....-.....</td> <td></td> </tr> </table>		ISBN	ISSN	Copies No.		Date-.....-.....	
Vilnius Gediminas Technical University												
Faculty of Business Management												
Department of Management												
ISBN	ISSN											
Copies No.												
Date-.....-.....												
Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis												
Title	Modelling the Impact of Organizational Image Attributes on Employees' Motivation											
Author	Monika Trumpickienė											
Academic supervisor	Laima Jesevičiūtė-Ufartienė											
		Thesis language: Lithuanian										
Annotation												
This master's thesis Modelling the Impact of Organizational Image Attributes on Employees' Motivation. The theoretical part examines the concept of organizational image, identifies the main image attributes—organizational identity, leadership, organizational culture, social responsibility, and employee involvement—and explores their relationship with employee motivation. Based on the literature analysis, a theoretical model is developed to explain the influence of these attributes on motivation. The empirical part presents a quantitative study aimed at empirically evaluating the impact of organizational image attributes on employee motivation. The results show that all examined attributes significantly affect motivation, with the strongest influence observed for organizational identity, culture, and transformational leadership. Based on the findings, the theoretical model is refined and practical recommendations for organizations are provided. The thesis comprises 62 pages of text without appendices, 2 figures, 20 tables, 84 bibliographic sources, and 1 appendix.												
Keywords: Organizational image, organizational image attributes, organizational identity, transformational leadership, social responsibility, employee engagement, organizational culture, employee motivation.												

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Monika Trumpickienė, 20241877

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Verslo vadyba, OVfm-24

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2025 m. gruodžio 10 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modeliavimas“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas docentas daktaras Laima Jesevičiūtė-Ufartienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).



(Parašas)

Monika Trumpickienė

(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2025-12-10

(Data)

Šiuo sutikimu aš, [Monika Trumpickienė] (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☒ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☐ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teise į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Monika Trumpickienė 
[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]

Duomenų valdytojo rekvizitai:
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Juridinio asmens kodas: 111950243
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
Tel. (8 5) 274 5030
Faks. (8 5) 270 0112
El. paštas: vgtu@vgtu.lt
PVM mokėtojo kodas: LT119502413

Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

TURINYS

ĮVADAS	12
1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINĖ ANALIZĖ	15
1.1. Organizacijos įvaizdžio sąvoka	15
1.2. Pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai	18
1.3. Motyvacijos sąvoka ir svarba organizacijoje	22
1.4. Motyvacijos veiksniai organizacijoje	26
1.5. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinis modelis	29
2. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO METODIKA	33
2.1. Tyrimo kontekstas	33
2.2. Tyrimo metodologija	35
3. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO REZULTATAI	41
3.1. Tyrimo duomenų analizė	41
3.2. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelio tikslinimas ..	49
3.3. Rekomendacijos ir siūlymai	54
IŠVADOS	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
PRIEDAI	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teorinis organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelis	32
2 pav. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelis	50

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos įvaizdis.....	16
2 lentelė. Pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai.....	22
3 lentelė. Motyvacijos teorijos	23
4 lentelė. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos	23
5 lentelė. Motyvacijos veiksnių palyginimo lentelė pagal skirtingus autorius.....	28
6 lentelė. Tyrime naudoti veiksniai, jų matavimo klausimai ir šaltiniai	39
7 lentelė. Skalių patikimumo rodikliai	41
8 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai dalyvių demografiniai duomenys	42
9 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	43
10 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų koreliacinės analizės rezultatai	43
11 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos identiteto įtaką darbuotojų motyvacijai	44
12 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų motyvacijai	44
13 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvacijai	45
14 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai	45
15 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys darbuotojų įsitraukimo įtaką darbuotojų motyvacijai	46
16 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresinės analizės rezultatai	46
17 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, įtaką darbuotojų motyvacijai	47
18 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresijos modelio santrauka	47
19 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresinės analizės rezultatai	48
20 lentelė. Hipotezių tvirtinimo rezultatai	49

PRIEDAI

1 priedas. Anketinė apklausa	67
------------------------------------	----

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikiniame kontekste organizacijos įvaizdis ir darbuotojų motyvacija yra tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai, turintys pagrindinę įtaką organizacijos sėkmei. Ši tema yra aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Teoriniu aspektu, vis dar trūksta vienos koncepcijos, kuri atskleistų, kaip konkrečiai įvaizdžio atributai tokie kaip organizacijos identitetas, lyderystė, organizacijos kultūra ar socialinė atsakomybė formuoja darbuotojų motyvaciją. Praktiniu aspektu, daugelis organizacijų investuoja į įvaizdžio stiprinimą išoriniams vartotojams, tačiau ne visuomet vertina šio įvaizdžio vidinį poveikį darbuotojams.

Problema išryškėja dėl to, kad organizacijos dažnai nežino, kurie įvaizdžio komponentai labiausiai veikia jų darbuotojus ir kaip šį poveikį efektyviai valdyti. Tiriant šią sąsają, galima ne tik prisidėti prie mokslinių žinių plėtros, bet ir sukurti praktinius sprendimus, padedančius organizacijoms kurti motyvuojančią aplinką darbuotojams bei gerinti bendrą organizacijos veiklos efektyvumą.

Organizacijos įvaizdis ir reputacija yra esminiai veiksniai, formuojantys tiek išorinių, tiek vidinių suinteresuotųjų šalių suvokimą, kurie tiesiogiai daro įtaką darbdavio patrauklumui (Bankins ir Waterhouse, 2019).

Ši problema tampa vis aktualesnė šiuolaikiniame kontekste, kai didėja darbuotojų lūkesčiai dėl socialinės atsakomybės, organizacijos vertybių ir galimybių asmeniniam tobulėjimui. Darbuotojų motyvacija vis dažniau kyla iš suderinamumo tarp asmeninių principų ir organizacijos vertybių. Todėl būtina išsamiai ištirti, kaip organizacijos įvaizdžio atributai daro poveikį darbuotojų motyvacijai, ir sukurti praktinį modelį, kuris padėtų organizacijoms efektyviau valdyti šią sąveiką tarp įvaizdžio ir motyvacijos (Glavas, 2016).

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš esminių veiksmų, lemiančių organizacijos produktyvumą, inovatyvumą ir ilgalaikį konkurencingumą (Kumar ir kt., 2025). Nepaisant motyvacijos svarbos, daugelis organizacijų vis dar susiduria su iššūkiais, siekdamas suprasti, kaip konkrečiai jų įvaizdžio atributai veikia darbuotojų motyvaciją (Dhir ir Shukla, 2019). Šios problemos aktualumas ypač ryškus dabartiniame kontekste, kai darbuotojų lūkesčiai dėl organizacijos atsakomybės, vertybių ir elgesio nuolat auga.

Tyrimo problema – organizacijos įvaizdis ir darbuotojų motyvacija yra du esminiai veiksniai, tiesiogiai lemiantys organizacijos sėkmę ir konkurencingumą. Nepaisant to, daugelis organizacijų, investuodamos į įvaizdžio formavimą ir reputacijos gerinimą išorėje, ne visada

suvokia, kaip šie įvaizdžio atributai veikia vidinę darbuotojų motyvaciją. Tokie elementai kaip organizacijos identitetas, lyderystės stilius, socialinė atsakomybė, organizacinė kultūra ir darbuotojų įtraukimas formuoja organizacijos mikroklimatą, kuris gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu bei jų įsitraukimui (Bass, 2018).

Esminė problema, kad nėra aišku, kurie organizacijos įvaizdžio atributai labiausiai skatina darbuotojų motyvaciją ir kaip šį poveikį galima valdyti, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Tyrimo objektas – organizacijos įvaizdžio atributų poveikis darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo tikslas – sudaryti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Remiantis mokslinė literatūra išskirti organizacijos įvaizdžio atributus ir darbuotojus motyvuojančius veiksnius.
2. Sudaryti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinį modelį.
3. Empiriškai patvirtinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė ir empirinė dalys, taip pat išvados bei rekomendacijos. Teorinėje dalyje sistemiškai analizuojama organizacinio įvaizdžio samprata ir jo struktūriniai komponentai, identifikuojami ir pagrindžiami tyrime taikomi organizacijos įvaizdžio atributai. Išsamiai nagrinėjama darbuotojų motyvacijos koncepcija, atliekama pagrindinių motyvacijos teorijų sisteminė analizė bei sintezė. Taip pat pristatomos motyvacijos stiprinimo strategijos, integruojančios organizacinio įvaizdžio elementus. Remiantis suformuluotomis hipotezėmis, konstruojamas teorinis modelis.

Empirinėje dalyje atliekamas kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą. Gauti duomenys leidžia empiriškai patikrinti teoriniame modelyje numatytas sąsajas ir įvertinti organizacijos įvaizdžio atributų įtaką darbuotojų motyvacijai. Išvadose pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai, atsakantys į iškeltus darbo tikslus ir uždavinius, bei formuluojamos praktinės rekomendacijos organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų motyvaciją, pasitelkiant organizacijos įvaizdžio atributų valdymą.

Tyrimo mokslinė ir praktinė vertė. Moksliniu požiūriu šis tyrimas gali prisidėti prie gilesnio organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai pažinimo ir teorinio šios sąsajos pagrindimo. Praktiniu lygmeniu tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijų

vadovams bei personalo valdymo specialistams, siekiantiems identifikuoti tuos įvaizdžio aspektus, kurie turi didžiausią motyvuojamąjį poveikį darbuotojams. Įgytos žinios gali padėti kurti veiksmingesnes darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir lojalumą stiprinančias priemones bei tobulinti organizacijos įvaizdžio formavimo ir valdymo procesus.

Tyrimo apribojimai ir tolimesnių tyrimų kryptys. Tyrimas gali turėti tam tikrų apribojimų, duomenys surinkti iš ribotos respondentų imties, todėl rezultatai gali neatspindėti visų organizacijų ypatumų, pasirinktas kiekybinis metodas neleidžia atskleisti gilesnių priežasčių, o respondentų vertinimai gali būti subjektyvūs. Tyrimas atliktas konkrečiu laikotarpiu, tad jo rezultatus gali veikti išorinės aplinkybės. Ateityje rekomenduojama plėsti imtį, taikyti mišrius tyrimo metodus, atlikti ilgalaikius bei lyginamuosius tyrimus tarp skirtingų sektorių ar šalių, taip pat giliau nagrinėti vidinio ir išorinio įvaizdžio sąveiką bei technologijų ir socialinių tinklų įtaką darbuotojų motyvacijai.

1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINĖ ANALIZĖ

Pirmajame teorinės analizės skyriuje siekiama išsamiai išnagrinėti organizacijos įvaizdžio ir darbuotojų motyvacijos sąsajas. Analizuojama organizacijos įvaizdžio sąvoka ir pateikiamas jos apibrėžimų bei komponentų įvairiapusiškumas, įskaitant vidinio ir išorinio įvaizdžio reikšmę. Gilinamasi į vidinio ir išorinio įvaizdžio skirtumus bei jų tarpusavio ryšį, išryškinant jų poveikį darbuotojų suvokimui ir organizacijos reprezentacijai. Apžvelgiami pagrindiniai įvaizdžio atributai, tokie kaip organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra bei darbuotojų įtraukimas. Tai veiksniai, kurie tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją. Aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos ir jų taikymas organizacijoje bei vidiniai ir išoriniai darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai.

1.1. Organizacijos įvaizdžio sąvoka

Organizacijos įvaizdis - tai sąvoka, apimanti visuomenės suvokimą apie organizaciją ir formuojama daugybės veiksnių: organizacijos veiklos, vertybių, komunikacijos, darbuotojų elgesio ir kultūros. Skirtingi tyrinėtojai pateikia įvairias įvaizdžio apibrėžtis, kurios atskleidžia šio reiškinio daugialypumą (Lievens ir Slaughter, 2016). Nėra vieno įvaizdžio apibrėžimo, todėl skirtingi autoriai jį interpretuoja įvairiai. Vis dėlto tam tikros sąvokos gali būti vartojamos kaip sinonimai, o taip pat išskiriami įvairūs veiksniai, darantys įtaką įvaizdžio formavimuisi (Bankins ir Waterhouse, 2019).

Organizacijos įvaizdis gali būti analizuojamas per du pagrindinius aspektus: išorinį ir vidinį įvaizdį (Skikas ir Latvėnienė, 2023). Organizacijos įvaizdis apima tiek vidinį, tiek išorinį suvokimą, kurie formuojami skirtingų interesų grupių požiūriais ir lūkesčiais, tačiau šie aspektai yra glaudžiai susiję (Lievens, 2017). Išorinis įvaizdis nusako, kaip organizaciją suvokia išorinės interesų grupės, tokios kaip klientai, partneriai ar visuomenė (Balmer ir Greyser, 2003). Šį įvaizdį formuoja organizacijos produktų ar paslaugų kokybė, jos socialinė atsakomybė, reputacija ir viešoji komunikacija (Foroudi ir kt., 2025). Tuo tarpu vidinis įvaizdis atspindi organizacijos darbuotojų ir vadovybės suvokimą apie organizaciją (Harikkala-Laihinen, 2022). Vidinį įvaizdį lemia darbo sąlygos, organizacijos kultūra, vadovavimo stilius ir darbuotojų įtraukimas (Aichouche ir kt., 2022).

Organizacijos įvaizdžio formavimas yra sudėtingas procesas, apimantis daugybę tarpusavyje susijusių veiksnių. Vienas iš pagrindinių elementų yra organizacijos identitetas ir organizacijos vertybės, kurios sukuria pirmąjį įspūdį ir formuoja ilgalaikį požiūrį į organizaciją

(Thao ir kt., 2024). Taip pat itin svarbus vaidmuo tenka komunikacijai, kuri užtikrina skaidrų, nuoseklų ir efektyvų bendravimą tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis auditorijomis (Goswami, 2018). Organizacijos kultūra, kuri apima vidinę atmosferą, darbuotojų elgesio normas, vertybes bei įpročius, daro reikšmingą įtaką ne tik vidiniam klimatui, bet ir organizacijos išoriniam įvaizdžiui (Salehipour ir Ah Mand, 2018). Reputacija yra esminis strateginis išteklius, kurio valdymas reikalauja pastangų siekiant suderinti organizacijos vidines vertybes su išorinių suinteresuotųjų šalių lūkesčiais (Wæraas ir Byrkjeflot, 2012). Socialinė atsakomybė, kuri išreiškia organizacijos įsipareigojimus visuomenei, aplinkosaugai bei socialinėms iniciatyvoms, dar labiau stiprina pasitikėjimą organizacija (Gallardo-Vázquez ir kt., 2011).

Organizacijos įvaizdis turi didelę reikšmę tiek vidinėms, tiek išorinėms auditorijoms (Kok ir kt., 2018). Viduje jis padeda pritraukti talentingus darbuotojus, didina jų lojalumą bei motyvaciją dirbti, o išorėje stiprus įvaizdis klientams, skatina pasitikėjimą organizacija ir lojalumą jos siūlomiems produktams ar paslaugoms (Thang ir Trang, 2024). Patikima reputacija taip pat užtikrina stipresnius ir ilgalaikius partnerystės ryšius (H. Lee ir Lee, 2019).

Skirtingi autoriai organizacijos įvaizdį suvokia skirtingai, pabrėždami įvairius jo aspektus. Vieni autoriai (Dowling, 1986; Kennedy, 1977; Kotler, 1997) akcentuoja emocijas, subjektyvumą ir komunikacijos svarbą, tuo tarpu kiti (J. M. T. Balmer, 1998; Hatch & Schultz, 1997) išryškina išorinius ar vidinius veiksnius, tokius kaip socialinė atsakomybė, organizacijos vertybės, simbolika ar reputacija (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacijos įvaizdis

Autorius	Įvaizdžio apibrėžimas	Pagrindiniai akcentai
Kotler'is, (1997)	Žmonių įspūdžių, idėjų, jausmų ir įsitikinimų rinkinys, kurį jie susiformuoja apie organizaciją. Įvaizdis yra subjektyvus ir grindžiamas tiek faktais, tiek emocijomis	Subjektyvumas, emocijos, racionalūs ir emociniai žmonių poreikiai.
Kennedy'is, (1977)	Bendras išorinis įspūdis, kurį suformuoja žmonių sąmonėje organizacijos veikla, jos produktai, darbuotojai bei komunikacija	Kryptingas įvaizdžio formavimas per veiklą, produktus, darbuotojus ir komunikaciją.
Dowling'as, (1986)	Visuomenės nuostatos ir vertinimas apie organizaciją, susiformavęs remiantis tiesiogine ar netiesiogine patirtimi, reklama bei viešaisiais ryšiais.	Patirtis, reklama, viešieji ryšiai, netiesioginė komunikacija.
Hatch'as ir Schultz'as, (1997)	Žmonių sąmonėje susiformavęs organizacijos atspindys, kylantis iš organizacijos elgesio, vertybių, komunikacijos ir kultūros.	Vidiniai aspektai: elgesys, vertybės, komunikacija, kultūra
Balmer'is, (1998)	Organizacijos identiteto suvokimas ir interpretavimas visuomenėje. Vidinės organizacijos savybės transformuojasi į tai, kaip organizacija suvokiama iš išorės.	Identiteto ir įvaizdžio ryšys, vidinės savybės ir jų išorinė interpretacija.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

1 lentelėje pateikti skirtingų autorių organizacijos įvaizdžio apibrėžimai parodo, kad įvaizdis yra daugiaplanis reiškiny. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos įvaizdis formuojamas kompleksiskai, apimant tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, kurie kartu kuria

organizacijos reputaciją, tapatumą ir visuomenės požiūrį į ją. Organizacijos įvaizdis yra sudėtingas reiškinys, kurio formavimą lemia tiek organizacijos vidinės savybės, tiek išorinė veikla. Todėl įvaizdžio valdymas yra viena iš svarbiausių organizacijos strateginių funkcijų, kuri padeda sukurti teigiamą visuomenės požiūrį ir sustiprinti organizacijos reputaciją.

Organizacijos įvaizdis - tai daugialypė sąvoka, apimanti vidinį ir išorinį suvokimą. Nors šie įvaizdžio tipai yra glaudžiai susiję, juos formuoja skirtingi veiksniai, o jų poveikis organizacijos veiklai skiriasi. Organizacijos įvaizdžio valdymas yra teorinis procesų modelis, teigiantis, kad organizacijos privalo kurti, palaikyti ir, daugeliu atvejų, atkurti teisėtą savo įvaizdį suinteresuotųjų šalių akyse (Massey, 2016).

Vidinis organizacijos įvaizdis yra susijęs su tuo, kaip pati organizacija suvokiama jos darbuotojų ir vadovybės (Harikkala-Laihinien, 2022). Šį suvokimą formuoja keli svarbūs veiksniai. Organizacijos kultūra, apimanti darbuotojų kasdien matomas vertybes, normas ir elgesio modelius, yra pagrindinis elementas, kuris suteikia pagrindą bendram organizacijos veiklos suvokimui bei darbuotojų identifikacijai su organizacijos tikslais (Črnjar ir kt., 2020). Taip pat darbuotojų motyvacijai svarbios ir darbo sąlygos. Palankios darbo sąlygos, įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus bei pasitenkinimas darbu, tiesiogiai prisideda prie pozityvaus vidinio įvaizdžio kūrimo (Ogu, 2024). Motyvuoti ir patenkinti darbuotojai ne tik dirba produktyviau, bet ir tampa organizacijos dalimi. Vidinė komunikacija yra dar vienas svarbus veiksnys, nes skaidri ir efektyvi komunikacija užtikrina, kad darbuotojai jaustųsi informuoti, vertinami ir įtraukti į organizacijos gyvenimą (McDiarmid, 2018). Be to, konfliktų prevencija ir bendradarbiavimo skatinimas, padeda stiprinti teigiamą vidinį įvaizdį. Aktyvus organizacijos įvaizdžio, identiteto ir bendros reputacijos valdymas gali duoti įvairios naudos, įskaitant didesnę ir aukštesnę kokybę darbo ieškančiųjų srautą, geresnę bendrą įspūdį potencialių darbuotojų akyse bei esamų darbuotojų lojalumo išlaikymą ir stiprinimą (Bankins ir Waterhouse, 2019).

Teigiamas vidinis įvaizdis yra būtina sąlyga darbuotojų lojalumui ir motyvacijai. Be to, jis turi tiesioginę įtaką išoriniam įvaizdžiui, nes darbuotojai savo požiūrį į organizaciją perteikia klientams, partneriams ir visuomenei (Balmer ir Greyser, 2003). Organizacija, kuri turi gerą įvaizdį, tampa geriau matoma rinkoje ir gauna didesnę klientų ar partnerių pasitikėjimą (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015).

Išorinis organizacijos įvaizdis atspindi bendrą klientų, investuotojų, darbuotojų ir kandidatų kognityvinių reakcijų bei asociacijų su organizacijos vardu visumą (Lievens, 2017). Šį įvaizdį formuoja keli pagrindiniai elementai. Organizacijos reputacija yra ilgalaikis vertinimas, grindžiamas jos veikla, produktais, paslaugomis bei bendravimu su klientais ir partneriais (Bass, 2018). Gerai reputacijai užtikrinti svarbu ne tik veiklos kokybė, bet ir gebėjimas tinkamai reaguoti į iškilusias problemas (Bankins ir Waterhouse, 2019). Ryšiai su

visuomene ir medijomis taip pat daro didelę įtaką tam, kaip organizacija yra matoma (Skikas ir Latvėnienė, 2023). Efektyvi komunikacija per viešuosius ryšius ir žiniasklaidą, atvirumas, atsakingumas ir gebėjimas valdyti krizes stiprina teigiamą išorinį įvaizdį (Schultz, 2001). Išorinis įvaizdis daro tiesioginę įtaką klientų pasitikėjimui organizacija, jų sprendimui naudotis teikiamomis paslaugomis ar pirkti produktus (Thao ir kt., 2024). Be to, jis lemia organizacijos konkurencingumą rinkoje ir gebėjimą užmegzti tvirtus ryšius su partneriais.

Vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdžiai yra glaudžiai tarpusavyje susiję - stiprus ir pozityvus vidinis įvaizdis dažnai tampa pagrindu formuojant palankų išorinį suvokimą. Pavyzdžiui, motyvuoti ir lojalūs darbuotojai veikia kaip organizacijos ambasadoriai, skleidžiantys teigiamą požiūrį visuomenėje. Tačiau neigiami vidiniai aspektai, tokie kaip prasta organizacijos atmosfera ar neveiksminga vidinė komunikacija, gali turėti žalingą poveikį išoriniam įvaizdžiui, sumažindami pasitikėjimą ir reputaciją (McDiarmid, 2018). Organizacijos, siekdamos užtikrinti ilgalaikį sėkmingą įvaizdį, privalo rūpintis tiek vidiniais, tiek išoriniais veiksniais.

Kaip teigia Lievens'as (2017), organizacijos įvaizdis yra sudėtinga struktūra, apimanti vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių suvokimą, kuriam įtaką daro organizacijos tapatumas, reputacija ir komunikacija. Tik derindamos šiuos elementus, organizacijos gali ne tik stiprinti savo įvaizdį, bet ir užtikrinti sėkmę bei ilgalaikę reputaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdžiai yra neatsiejami vienas nuo kito ir kartu formuoja bendrą organizacijos vertinimą. Vidinis įvaizdis, grindžiamas darbuotojų patirtimi, organizacijos kultūra, komunikacija ir vadovavimo stiliumi, tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir produktyvumą. Tuo tarpu išorinis įvaizdis atspindi, kaip organizacija yra suvokiama visuomenėje - tai lemia jos reputacija, viešojo komunikacija ir socialinė atsakomybė. Tik suderintas šių dviejų įvaizdžių valdymas leidžia organizacijai užtikrinti ilgalaikį pasitikėjimą, stiprinti konkurencingumą bei kurti palankią aplinką tiek darbuotojams, tiek išorės suinteresuotosioms šalims. Todėl strateginis įvaizdžio formavimas turi būti integruotas į visus organizacijos veiklos lygmenis.

1.2. Pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai

Organizacijos įvaizdžio atributai yra kompleksinė tarpusavyje susijusių elementų visuma, formuojanti bendrą visuomenės, klientų, partnerių ir darbuotojų suvokimą apie organizaciją. Šiuolaikinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos įvaizdis yra ne tik komunikacijos ar vizualinės estetikos rezultatas, bet ir nuoseklių organizacijos veiksmų, vertybių, strateginių sprendimų bei vidinės kultūros atspindys. Nuo 2019 m. ypač akcentuojama, kad įvaizdis yra dinamiškas procesas, nuolat persiformuojantis pagal rinkos

kontekstą, organizacijos strateginius pokyčius bei darbuotojų patirtį (Lukianskaitė ir Kartašova, 2015).

Nors organizacijų įvaizdis gali būti analizuojamas per įvairias teorines perspektyvas, dauguma autorių (Foroudi ir kt., 2020; Balmer, 2022; Kim ir Kim, 2021) sutaria, kad svarbiausi įvaizdžio atributai yra organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įtraukimas. Šie atributai formuoja tiek vidinį, tiek išorinį organizacijos įvaizdį ir lemia organizacijos patrauklumą, konkurencingumą bei darbuotojų motyvaciją.

1. **Organizacijos identitetas.** Organizacijos identitetas apima jos savitumą, unikalumą, vertybes, misiją, viziją ir pagrindinius veiklos principus (Hatch ir Schultz, 1997). Tai pagrindinis įvaizdžio elementas, suteikiantis organizacijai aiškų „veidą“ tiek viduje, tiek išorėje. Autoriai J. Balmer'is ir Greyser'is (2003) tvirtina, kad identitetas turi būti sąmoningai formuojamas ir nuosekliai komunikuojamas.

Naujausi tyrimai pabrėžia, kad organizacijos identitetas nėra nekintantis. Foroudi ir kt. (2024) teigia, kad šiuolaikinis identitetas yra dinamiškas, nuolat besiformuojantis ir prisitaikantis prie organizacijos konteksto, darbo rinkos pokyčių bei darbuotojų patirčių. Jis atsiskleidžia ne tik per oficialius dokumentus ar simbolius, bet ir per kasdienę veiklą, sprendimų priėmimo būdus, elgesio normas, komunikacijos stilių ir lyderių veiksmus.

Harikkala-Laihinien (2022) nustatė, kad aiškiai apibrėžtas organizacijos identitetas sustiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija ir didina jų įsitraukimą. Tai leidžia teigti, kad identitetas yra vienas reikšmingiausių įvaizdžio elementų, tiesiogiai veikiančių darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą ir lojalumą organizacijai.

2. **Lyderystė** vaidina svarbų vaidmenį įvaizdžio formavime. Lyderystė tai ne tik vadovų sprendimai, bet ir jų elgesys, komunikacija, gebėjimas formuoti pasitikėjimą, įkvėpti ir suburti komandą. Lyderiai atstovauja identitetą ir vertybes, jie yra tarpininkai tarp strategijos ir kasdienės organizacijos veiklos, jų veiksmai daro tiesioginę įtaką kultūrai, motyvacijai ir darbuotojų įsipareigojimui (Schultz, 2001).

Literatūroje dominuoja transformacinės ir autentiškos lyderystės modeliai. Transformacinė lyderystė pasižymi įkvėpimu, vizija, individualiu darbuotojų palaikymu ir turi stiprų poveikį darbuotojų vidinei ir išorinei motyvacijai (Yusup ir Maulani, 2023). Newman'as ir kt. (2017) taip pat pabrėžia, kad autentiški vadovai didina pasitikėjimą ir darbuotojų įsitraukimą, o tai formuoja teigiamą vidinį įvaizdį.

Šiame darbe analizuojama būtent transformacinė lyderystė, nes moksliniai tyrimai rodo, kad ji yra vienas iš efektyviausiai organizacinį įvaizdį formuojančių lyderystės modelių. Transformaciniai lyderiai geba kurti aiškia ir įkvėpiančią viziją, ugdyti darbuotojus ir skatinti jų įsitraukimą, o šie elementai yra tiesiogiai susiję su organizacijos kultūros kokybe ir

pozityviomis darbuotojų patirtimis (Newman ir kt., 2017). Skirtingai nuo transakcinės lyderystės, kuri remiasi taisyklėmis ir kontrole, transformacinė lyderystė veikia per emocinį ryšį, pasitikėjimą ir vertybinį suderinamumą, todėl jos poveikis yra gilesnis ir ilgalaikis. Be to, transformaciniai lyderiai skatina kūrybiškumą, inicijuoja pokyčius ir palaiko darbuotojų saviraišką, kas ypač svarbu organizacijoms veikiančioms dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje (Bass, 2018). Dėl šių savybių transformacinė lyderystė tampa strategiškai naudingu požiūriu, leidžiančiu analizuoti, kaip vadovai formuoja tiek vidinį, tiek išorinį organizacijos įvaizdį.

Nestabiliu ir greitai kintančiu laikotarpiu lyderių vaidmuo tampa dar svarbesnis. Krizių metu darbuotojai ypač ieško aiškumo ir krypties, todėl lyderių sprendimai ir jų bendravimas tiesiogiai lemia, ar organizacija sugebės išlikti stabili ir patikima. Aiški, atvira ir rami lyderių komunikacija padeda sumažinti darbuotojų nerimą, išlaikyti pasitikėjimą ir apsaugoti organizacijos reputaciją net sudėtingomis aplinkybėmis (Manajemen ir kt., 2023).

Taigi lyderystė nėra tik valdymo technika, tai strateginis įvaizdžio formavimo įrankis, darantis tiesioginį poveikį darbuotojų patirčiai, organizacijos kultūrai ir visuomenės suvokimui.

3. Socialinė atsakomybė. Socialinė atsakomybė yra modernių organizacijų įvaizdžio pagrindas. Organizacijos veikla sprendžiant socialines ir aplinkos problemas bei jos reputacija darbo rinkoje, daro didelę įtaką organizacijos suvokimui visuomenėje. Verslas arba organizacija veikia ne vien pelno siekdama, bet ir atsižvelgdama į platesnį socialinį kontekstą (Wæraas ir Byrkjeflot, 2012). Aguinis ir kt. (2024) pabrėžia, kad socialinė atsakomybė šiuolaikinėje rinkoje yra strateginė būtinybė, o ne savanoriška iniciatyva. Kim ir Kim, (2020) tyrimas rodo, kad socialiai atsakingos organizacijos sulaukia didesnio darbuotojų pasididžiavimo ir įsitraukimo, o tai teigiamai veikia vidinį įvaizdį. Dassler'is ir kt. (2022) teigia, kad darbuotojai yra labiau linkę rinktis ir vertinti organizacijas, kurios demonstruoja tvarias ir etiškas praktikas, o šis aspektas ypač svarbus jaunajai darbo rinkos kartai.

Socialinė atsakomybė formuoja organizacijos įvaizdį kaip patikimos, etiškos ir visuomeniškai naudingos institucijos. Tai tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, nes suteikia jų darbui prasmę ir stiprina emocinį ryšį su darbdaviu.

4. Darbuotojų įtraukimas. Darbuotojų įtraukimas laikomas vienu greičiausiai svarbą įgyjančių organizacijos įvaizdžio atributų. Jis apima darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime, idėjų siūlymą, atsakomybės prisiėmimą ir aktyvų įsitraukimą į kasdienį organizacijos gyvenimą. Kuo labiau darbuotojai jaučiasi išgirsti ir įtraukti, tuo stipresnis jų ryšys su organizacija, didesnė motyvacija ir pasitikėjimas vadovybe. Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau supranta, kad įtraukti darbuotojai ne tik geriau dirba, bet ir tampa organizacijos ambasadoriais, teigiamai formuojančiais jos įvaizdį viduje ir išorėje (Yoo ir kt., 2024).

Jenifer (2024) tyrimas atskleidžia, kad darbuotojų įtraukimas yra vienas iš stipriausių motyvaciją skatinančių veiksnių. Kai darbuotojai jaučia, kad jų nuomonė išklausoma ir jie patys yra matomi organizacijoje, jų tapatinimasis su darboviete stiprėja, o pastangos prisidėti prie jos sėkmės didėja. Darbuotojų įtraukimas taip pat kuria teigiamą vidinį organizacijos įvaizdį, nes darbuotojai jaučiasi vertinami, svarbūs ir turintys realų poveikį organizacijos veiklai.

Įtraukdama darbuotojus į sprendimų priėmimą ir organizacijos gyvenimą, organizacija ne tik stiprina vidinę kultūrą, bet ir formuoja patikimo, skaidraus ir bendradarbiaujančio darbdavio reputaciją. Be to, įtraukimas kuria saugią ir palaikančią atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi drąsiau eksperimentuoti, siūlyti inovacijas ir priimti atsakomybę už rezultatus. Tai daro organizaciją patrauklesnę tiek esamiems darbuotojams, tiek potencialiems kandidatams, o tai ilgainiui tampa konkurenciniu pranašumu darbo rinkoje.

5. Organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra apima nusistovėjusias elgesio taisykles, vertybes, tradicijas, bendravimo būdus ir darbuotojų tarpusavio santykius. Tai vidinis organizacijos „klimatas“, formuojantis darbuotojų savijautą, jų bendravimą bei požiūrį į darbo aplinką (Letiche, 2024). Stipri kultūra padeda darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikimasi, ir suteikia bendrumo jausmą. Ji taip pat veikia kaip nerašyta gairių sistema, padedanti priimti sprendimus ir užtikrinanti, kad organizacija išliktų nuosekli net sparčių pokyčių metu.

Lievens'as (2017) pabrėžia, kad darbuotojų gebėjimas tapatintis su organizacijos kultūra yra vienas esminių vidinių įvaizdį formuojančių veiksnių. Kitaip tariant, kuo labiau darbuotojai jaučiasi atitinkantys organizacijos vertybes ir darbo principus, tuo pozityvesnis ir tvirtesnis tampa organizacijos vidinis įvaizdis. Kultūros nuoseklumas ir aiškus vertybių bei elgesio standartų perdavimas stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir skatina jų įsitraukimą. Tuo tarpu nenuosekli, prieštaringa ar nesuderinta kultūra gali silpninti organizacijos patrauklumą ir mažinti darbuotojų motyvaciją (McDiarmid, 2018).

Ali ir kt. (2023) atskleidžia, kad dalyvavimu ir bendradarbiavimu grįsta kultūra skatina inovacijų kūrimą ir gerina organizacijos reputaciją tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Tokia kultūra veikia ne tik kaip kontekstas, kuriame vyksta kasdienė veikla, ji tampa strateginiu organizacijos turtu, galinčiu užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

2 lentelėje (žr. 2 lentelę) apibendrinami pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai, išryškinamas jų tarpusavio ryšys ir poveikis bendram organizacijos suvokimui. Joje matyti, kad kiekvienas atributas atlieka savitą, tačiau vienas kitą papildančią funkciją: lyderystė užtikrina veiklos kryptingumą bei pasitikėjimą, socialinė atsakomybė formuoja organizacijos įvaizdį, o darbuotojų įtraukimas ir organizacijos kultūra stiprina vidinį klimatą bei išorinį patrauklumą.

2 lentelė. Pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai

Atributas	Apibrėžimas	Reikšmė organizacijai	Poveikis įvaizdžiui
Organizacijos identitetas	Organizacijos identiteto pagrindas, apibrėžiantis misiją, viziją, strateginius tikslus ir filosofiją. (Hatch ir Schultz, 1997)	Padedą formuoti tvirtą ryšį su klientais, darbuotojais ir partneriais; sukuria aiškų organizacijos išskirtinumą.	Skatina pasitikėjimą, lojalumą ir teigiamą emocinį ryšį su organizacija.
Lyderystė	Vadovų elgesys, sprendimų priėmimas ir gebėjimas įkvėpti darbuotojus (Schultz, 2001).	Užtikrina organizacijos veiklos kryptingumą ir vertybinį nuoseklumą.	Formuoja pasitikėjimą ir stiprina tiek vidinį, tiek išorinį įvaizdį.
Socialinė atsakomybė	Organizacijos veikla, susijusi su socialinėmis, aplinkosaugos ir etikos iniciatyvomis; reputacija darbo rinkoje (Wæraas ir Byrkjeflot, 2012).	Parodo išsipareigojimą visuomenės gerovei ir etiškai veiklai.	Kuria patikimos, atsakingos ir sąmoningos organizacijos įvaizdį visuomenėje.
Darbuotojų įtraukimas ir organizacijos kultūra	Darbuotojų motyvacija, lojalumas, pasitenkinimas darbu bei tapatinimasis su organizacijos vertybėmis (Lievens, 2017).	Skatina efektyvumą, inovatyvumą ir ilgalaikį darbuotojų išlaikymą.	Prisideda prie teigiamo vidinio įvaizdžio ir išorinio patrauklumo kaip darbdavio.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis internetiniais šaltiniais.

Apibendrinant galima teigti, kad keturi pagrindiniai elementai glaudžiai susiję ir kartu formuoja organizacijos įvaizdį. organizacijos identitetas apibrėžia jos esmę, vertybes ir unikalumą, išskirdamas ją iš kitų rinkos dalyvių. Lyderystė stiprina pasitikėjimą ir aiškiai apibrėžia kryptį tiek darbuotojams, tiek visuomenei. Socialinė atsakomybė formuoja organizacijos įvaizdį kaip atsakingos institucijos. Be to, darbuotojų įtraukimas ir organizacijos kultūra kuria teigiamą įspūdį tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

1.3. Motyvacijos sąvoka ir svarba organizacijoje

Motyvacija yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę. Ji skatina darbuotojus veikti, didina jų produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai. Darbo motyvacija yra esminis elementas, skatinantis darbuotojus pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų, prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Fitriyani ir kt., 2024). Motyvuoti darbuotojai ne tik pasiekia geresnių rezultatų, bet ir prisideda prie teigiamos organizacijos kultūros kūrimo.

Norint suprasti motyvaciją organizacijoje, svarbu susipažinti su pagrindinėmis motyvacijos teorijomis. Šios teorijos paaiškina, kas motyvuoja žmones, ir padeda organizacijoms kurti efektyvias motyvacijos strategijas.

3 lentelėje (žr. 3 lentelę). pateikiamos motyvacijos teorijos, kurios padeda suprasti, kaip įvairūs veiksniai veikia darbuotojų elgesį, pasitenkinimą ir produktyvumą organizacijose. Šios teorijos apima darbuotojų poreikių tenkinimą, lūkesčių valdymą ir teisingumo jausmo užtikrinimą.

3 lentelė. Motyvacijos teorijos

Teorija	Pagrindinės idėjos	Taikymas organizacijoje
Maslow'o poreikių hierarchijos teorija (1943)	1. Fiziologiniai poreikiai (maistas, vanduo, poilsis). 2. Saugumo poreikiai (darbo stabilumas). 3. Socialiniai poreikiai (bendravimas, priklausymas). 4. Pripažinimo poreikiai (vertinimas, prestižas). 5. Savirealizacijos poreikiai (potencialo realizacija, kūrybiškumas).	Vadovai turi patenkinti bazinius poreikius (atlyginimas, darbo sąlygos) ir skatinti darbuotojų tobulėjimą bei pripažinimą.
Herzberg'o dviejų veiksmų teorija (1959)	1. Higienos veiksniai: darbo sąlygos, atlyginimas, saugumas. 2. Motyvatoriai: pripažinimas, atsakomybė, karjeros galimybės.	Užtikrinti higienos veiksnius (pvz., teisingą atlyginimą) ir skirti dėmesį motyvatoriams, kurie skatina įsitraukimą bei produktyvumą.
Vroom'o lūkesčių teorija (1964)	1. Pastangos (E): Tikėjimas, kad pastangos duos rezultatų. 2. Rezultatai (P): Tikėjimas, kad rezultatai bus įvertinti. 3. Atlygis (R): Tikėjimas, kad atlygis bus vertingas.	Motyvacija = E x P x R. Vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojai aiškiai matytų ryšį tarp darbo, pasiekimų ir atlygio, bei užtikrinti tinkamą atlygį.
McClelland'o trijų poreikių teorija (1961)	1. Pasiekimų poreikis: siekti rezultatų ir tobulėti. 2. Priklausymo poreikis: užmegzti santykius, būti socialiai priimtam. 3. Galios poreikis: įtakoti kitus, vadovauti.	Suprasti, kuris poreikis dominuoja konkrečiam darbuotojui, ir pritaikyti individualias motyvacijos strategijas.
Adams'o teisingumo teorija (1963)	1. Įnašai: Darbuotojo pastangos, įgūdžiai, laikas. 2. Atlygis: Gautas atlyginimas, pripažinimas, karjeros galimybės. 3. Lyginimas: Darbuotojo situacijos palyginimas su kolegomis.	Užtikrinti teisingą darbo užmokestį ir skaidrumą, kad būtų išvengta nepasitenkinimo dėl neteisybės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis internetiniais šaltiniais.

Apibendrinant, kiekviena teorija siūlo skirtingus požiūrius į darbuotojų motyvacijos valdymą. Vadovams svarbu pritaikyti šių teorijų principus, atsižvelgiant į konkrečius darbuotojų poreikius ir organizacijos tikslus, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir produktyvumą.

Pastaraisiais metais motyvacijos teorijų srityje nebuvo sukurta visiškai naujų plačiai pripažintų klasikinių teorijų, tokių kaip Maslow'o ar Herzberg'o, tačiau buvo plėtojamos esamos teorijos ir atsirado naujų požiūrių, ypač atsižvelgiant į šiuolaikinius darbo pokyčius, skaitmenizaciją, nuotolinį darbą bei darbuotojų emocinę gerovę. 4 lentelėje pateikiama keletas naujesnių teorijų (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Teorija	Pagrindinės idėjos	Taikymas organizacijoje
Savireguliacijos teorija	1. Autonomija, 2. Kompetencija, 3. Ryšys su kitais.	Remiasi Deci ir Ryan'o (1985, 2000) tyrimais apie vidinę motyvaciją ir psichologinių poreikių svarbą.
Psichologinio kontrakto sampratos plėtra	Darbuotojų lūkesčiai ir emocinis ryšys su organizacija.	Rousseau (1989) ir Coyle-Shapir'o ir Conway (2005) pabrėžia neteisinių, bet psichologiškai svarbių santykių svarbą.
HR analitika / duomenimis grįsta motyvacija	Naudojama elgsenos analizė ir dirbtinis intelektas.	Grįsta Marler'o ir Boudreau (2017), kurie analizuoja įrodymais pagrįstą HR praktiką.

Žaidybinimas	Motyvacija per žaidimo elementus, iššūkius.	Deterding'o ir kt. (2011) ir Hamari ir kt. (2014) tyrimai rodo žaidybinių elementų poveikį įsitraukimui.
Prasmingo darbo koncepcija	Darbuotojai siekia matyti darbo prasmę.	Rosso et al. (2010) ir Bailey ir kt. (2017) akcentuoja darbo tikslo ir vertybių svarbą motyvacijai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis internetiniais šaltiniais.

4 lentelėje pateiktos šiuolaikinės motyvacijos teorijos papildo klasikinius modelius, atsižvelgdamos į šiuolaikinius darbo aplinkos pokyčius. Jos pabrėžia vidinę motyvaciją, asmeninę prasmę, darbuotojo autonomiją ir technologijų svarbą. Šie požįūriai padeda geriau suprasti, kaip kurti įtraukią, lanksčią ir prasmingą darbo aplinką. Toks požįūris ypač aktualus organizacijoms, siekiančioms išlaikyti motyvuotus darbuotojus sparčiai kintančiomis sąlygomis.

Motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų elgesį, įsitraukimą ir jų gebėjimą prisidėti prie organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimo (Maslow, 1943). Ji skatina darbuotojus siekti organizacijos tikslų, didina jų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu bei prisideda prie organizacijos sėkmės ilguoju laikotarpiu. Štai pagrindinės motyvacijos svarbos priežastys:

1. Darbuotojų produktyvumas. Motyvacija tiesiogiai veikia darbuotojų produktyvumą, nes motyvuoti darbuotojai yra linkę skirti daugiau pastangų, dirbti efektyviau ir pasiekti aukštesnių rezultatų. Vidinė motyvacija yra vienas iš svarbiausių darbo našumą lemiančių veiksnių. Darbuotojai, kurie jaučia įkvėpimą ir asmeninį ryšį su atliekamomis užduotimis, demonstruoja aukštesnę darbo kokybę, rečiau daro klaidų ir pasižymi geresnėmis problemų sprendimo kompetencijomis (Fitriyani ir kt., 2024).

Motyvuoti darbuotojai ne tik greičiau prisitaiko prie pokyčių, bet ir aktyviai prisideda prie jų įgyvendinimo, todėl organizacija tampa atviresnė inovacijoms, geba lanksčiau reaguoti į rinkos iššūkius ir efektyviau perskirstyti vidinius resursus. Pokyčių laikotarpiu motyvuoti darbuotojai dažniau išlaiko aukštą įsitraukimą, patiria mažiau streso ir rodo didesnę pasiryžimą mokytis bei tobulėti, kas stiprina bendrą organizacijos atsparumą (Dutta ir kt., 2023).

Motyvacija stiprina produktyvumą įvairiuose darbo lygmenyse. Individualiame darbe ji skatina iniciatyvumą, savarankiškumą ir didesnę orientaciją į kokybę. Komandiniame kontekste motyvuoti darbuotojai aktyviau bendradarbiauja, noriau dalijasi žiniomis ir patirtimi, skatina atvirą komunikaciją ir prisideda prie palankesnio psichologinio klimato kūrimo. Tokios komandos dažniau pasiekia aukštesnių rezultatų, nes jos efektyviau sprendžia problemas, operatyviai reaguoja į nesklandumus ir bendrai prisiima atsakomybę už galutinį rezultatą (Khansa Nadhilah ir kt., 2024).

2. Pasitenkinimas darbu ir lojalumas. Motyvacija tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o šis yra labai svarbus organizacijos stabilumui ir sėkmei. Kai darbuotojai

jaučia, kad jų darbas turi prasmę, kad jų pastangos pastebimos ir vertinamos, jie tampa labiau patenkinti savo veikla. Pasitenkinimas didėja ir tuomet, kai darbo aplinka bei atliekamos užduotys atitinka darbuotojų asmenines vertybes, tai leidžia jiems jaustis savimi, dirbti natūraliai ir su didesniu entuziazmu. Paprasčiau tariant, motyvuotas ir įvertintas darbuotojas yra labiau patenkintas darbu ir labiau linkęs likti organizacijoje (Boswell ir kt., 2023).

Nors autoriai, tokie kaip Rosso ir kt. (2010), jau akcentavo darbo prasmės svarbą, naujesni tyrimai (Albrecht ir kt., 2022; Datti ir Inuwa, 2021) rodo, kad pasitenkinimas darbu tampa ypač reikšmingas dėl darbo rinkos tendencijų, didėjančios konkurencijos dėl talentų, nuotolinio darbo ir didesnio darbuotojų mobilumo.

Motyvuoti darbuotojai yra lojalesni organizacijai, rečiau ieško kitų darbo galimybių ir geriau vertina darbdavio įvaizdį. Tai mažina personalo kaitą, o organizacijos sutaupo ženklias išlaidas, susijusias su naujų darbuotojų paieška ir mokymu..

3. Kūrybiškumas ir inovacijos. Amabile (1996) teorija teigia, kad kūrybiškumas ir inovacijos atsiranda tuomet, kai darbuotojai jaučia vidinį susidomėjimą veikla, turi pakankamai laisvės veikti savarankiškai ir gali patys priimti sprendimus. Šios idėjos išlieka aktualios ir šiandien, prasmingos užduotys ir galimybė realizuoti savo idėjas skatina darbuotojus kurti naujus sprendimus, eksperimentuoti ir generuoti inovacijas (Ariani, 2023).

Motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę siūlyti naujas idėjas, eksperimentuoti ir rizikuoti, o tai ypač svarbu sparčiai besikeičiančiuose sektoriuose. Organizacijos, skatinančios vidinę motyvaciją, pasiekia aukštesnius inovacijų rodiklius, greičiau adaptuojasi rinkoje ir sukuria didesnę vertę savo klientams bei partneriams.

4. Geresni santykiai organizacijoje. Darbuotojų motyvacija stiprina tarpžmogiškus santykius, komandinį darbą ir bendradarbiavimą. Motyvuoti darbuotojai yra linkę palaikyti pozityvią darbo atmosferą, mažiau įsitraukia į konfliktus ir dažniau padeda kolegoms (Schultz, 2001).

Bakker'is ir kt. (2023) tyrime pagrindžia, kad motyvuoti darbuotojai kuria „pozityvios energijos spiralę“, jie dalinasi resursais, palaiko vieni kitus ir prisideda prie bendruomeniškumo organizacijoje. Tokia aplinka didina organizacijos socialinį kapitalą ir kuria tvirtą vidinį įvaizdį.

5. Organizacijos tikslų pasiekimas. Motyvacija padidina darbuotojų gebėjimą suvokti savo darbo prasmę ir suderinti asmeninius tikslus su organizacijos strateginiais siekiais. Aiškus ir nuoseklus organizacijos identitetas padeda darbuotojams geriau suprasti bendrus veiklos tikslus ir savo vaidmenį juos įgyvendinant (Wæraas ir Byrkjeflot, 2012).

Yuen'o ir kt. (2018) tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, aiškiai suprantantys, kaip jų atliekamos užduotys prisideda prie organizacijos tikslų, yra ne tik labiau motyvuoti, bet ir rodo vadinamąjį autonomišką įsipareigojimą. Tai reiškia, kad jie patys imasi iniciatyvos, aktyviai

ieško geresnių darbo būdų, siūlo naujas idėjas ir veikia aktyviai, nelaukdami tiesioginių nurodymų. Tokie darbuotojai jaučiasi labiau atsakingi už rezultatus ir natūraliai prisideda prie organizacijos pažangos.

6. Darbuotojų sveikata ir gerovė. Motyvacija turi tiesioginį ryšį su darbuotojų fizine ir psichologine gerove. Fitriyani ir kt. (2024) teigia, kad motyvuoti darbuotojai patiria mažiau streso, lengviau susidoroja su įtampa ir pasižymi aukštesniu psichologinės gerovės lygiu.

Motyvacija gali veikti kaip apsauginis mechanizmas, mažinantis profesinio perdegimo riziką. Kai darbuotojai jaučia pakankamai autonomijos, mato prasmę savo veikloje ir turi galimybes auginti kompetencijas, jie išlieka atsparesni stresui ir emociniam išsekimui. Autonomija, prasmė ir kompetencijos stiprėjimas sudaro vidinės motyvacijos pagrindą, kuris padeda ne tik palaikyti gerą savijautą, bet ir išlaikyti tvarią, ilgalaikę įsitraukimo būseną. Psichologiškai stiprūs ir geri emocinę savijautą išlaikantys darbuotojai rečiau patiria perdegimą ir nedarbingumą, o tai prisideda prie stabilesnio organizacijos veikimo (Ángeles López-Cabarcos ir kt., 2022).

7. Konkurencinis pranašumas. Motyvuoti darbuotojai yra vienas iš reikšmingiausių šiuolaikinės organizacijos konkurencinių pranašumų. Darbuotojų motyvacija daro tiesioginę įtaką organizacijos reputacijai, nes motyvuoti darbuotojai geriau aptarnauja klientus, efektyviau atlieka užduotis ir yra labiau įsipareigoję siekti kokybės (J. Balmer ir Greyser, 2003).

Motyvuoti darbuotojai sustiprina organizacijos prekinį ženklą, gerina klientų pasitenkinimą ir užtikrina didesnę rinkos dalį. Motyvacija tampa ilgalaikį tvarumą užtikrinančiu veiksnium, nes ji lemia tiek vidinį darbuotojų pasitenkinimą, tiek išorinį organizacijos įvaizdį (Bakker ir kt., 2023; Kumar ir kt., 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra ne tik psichologinis darbuotojų vidinės būsenos elementas, bet ir svarbus strateginis organizacijos išteklius, turintis tiesioginę įtaką produktyvumui, inovatyvumui, tarpusavio santykiams, darbuotojų gerovei ir net organizacijos reputacijai. Šiuolaikiniai moksliniai šaltiniai pabrėžia, kad organizacijos, sąmoningai stiprinančios vidinę motyvaciją, pasiekia didesnę darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir lojalumą. Ilgainiui tai tampa tvirtu, sunkiai imituojamu konkurenciniu pranašumu, leidžiančiu organizacijai augti ir išlikti konkurencingai dinamiškoje verslo aplinkoje.

1.4. Motyvacijos veiksniai organizacijoje

Darbuotojų motyvacija yra esminis veiksnys, lemiantis jų elgesį, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Ši motyvacija priklauso nuo daugelio veiksnių, kuriuos galima suskirstyti

į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai kyla iš asmeninių darbuotojo savybių ir poreikių, o išoriniai - iš aplinkos, kurioje darbuotojas dirba. Salam'as ir kt. (2024) tyrime pabrėžiama, kad motyvacija turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų veiklai, o tai rodo, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos veiksniai yra svarbūs, siekiant gerinti darbuotojų veiklos rezultatus.

Vidiniai motyvacijos veiksniai yra susiję su darbuotojo pasitenkinimu ir poreikių patenkinimu, kylantys iš jų vidinės motyvacijos. Šie veiksniai skatina darbuotojus veikti nepriklausomai nuo išorinių stimulų. Darbuotojai yra motyvuoti, kai jų darbo aplinka atitinka jų asmenines vertybes, tokias kaip sąžiningumas, atsakomybė ar kūrybiškumas. Darbo motyvacija, darbo krūvis ir kompetencija turi reikšmingą poveikį darbo pasitenkinimui, kuris savo ruožtu daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams (Prahasyila ir kt., 2024). Šios vertybės leidžia darbuotojams jausti prasmę ir ryšį su organizacija. Be to, vienas svarbiausių vidinių motyvacijos veiksnių yra savirealizacija. Pasak Khansa Nadhilah ir kt. (2024), darbo motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių darbuotojus siekti aukštesnių veiklos rezultatų, panaudojant savo gebėjimus ir potencialą. Darbuotojai siekia įgyvendinti kūrybines idėjas, augti ir tobulėti profesinėje srityje. Aiškūs tikslai ir jų pasiekimas taip pat yra reikšmingas motyvatorius, nes tikslų įgyvendinimas suteikia pasitenkinimo jausmą ir skatina siekti dar didesnių rezultatų.

Išoriniai motyvacijos veiksniai yra susiję su darbuotojo aplinka ir materialiais paskatinimais, kurie tiesiogiai veikia jų pasitenkinimą darbu ir sprendimą likti organizacijoje. Vienas svarbiausių išorinių motyvacijos veiksnių yra finansinis atlygis. Teisingai ir skaidriai nustatytas atlyginimas užtikrina darbuotojų pasitenkinimą bei motyvuoja juos siekti geresnių rezultatų. Taip pat labai svarbios yra darbo sąlygos. Saugi ir patogi darbo aplinka, apimanti tiek fizines (pvz., darbo vietos ergonomiką, įrangą), tiek psichologines sąlygas (pvz., bendradarbiavimą, skaidrią komunikaciją), daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Kaip pastebi Dawson'as ir kt. (2024) darbuotojų motyvaciją stipriai veikia ne tik tiesioginiai materialiniai paskatinimai, bet ir suvokimas, kad jų indėlis yra prasmingas bei vertinamas organizacijos kultūroje. Be to, organizacijos prestižas ir įvaizdis taip pat stipriai motyvuoja darbuotojus. Jie linkę didžiuotis dirbdami žinomoje ir vertinamoje organizacijoje, kuri atitinka jų vertybes ir lūkesčius, suteikdama jiems pasididžiavimo jausmą.

Nors vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai skiriasi, jie yra glaudžiai susiję ir vienas kitą papildo. Pavyzdžiui, darbuotojas gali būti viduje motyvuotas siekti savirealizacijos, tačiau tam reikalinga išorinė parama, tinkamos darbo sąlygos ar mokymų galimybės. Tuo tarpu išoriniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas, ne visada užtikrina ilgalaikę motyvaciją, jei nėra suderinti su vidiniais poreikiais.

Vidiniai veiksniai yra galingas ilgalaikės motyvacijos šaltinis, nes jie kyla iš darbuotojo asmeninių tikslų ir vertybių. Tuo tarpu išoriniai veiksniai užtikrina bazinį pasitenkinimą ir sudaro sąlygas vidinei motyvacijai išsiskleisti. Darbuotojų motyvacija ir jų fizinė darbo aplinka glaudžiai susiję su jų našumu, nes tinkama aplinka sukuria pagrindą vidinei motyvacijai augti ir įgalina darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų (Fitriyani ir kt., 2024).

Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos įvaizdis yra svarbus darbuotojų motyvacijos šaltinis, veikiantis tiek vidinius, tiek išorinius motyvacijos veiksnius. Stiprus įvaizdis kuria emocinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, skatina lojalumą, didina darbo našumą ir prisideda prie bendros organizacijos sėkmės. Lyderystė ir motyvacija, kartu su tinkama darbo aplinka, stipriai veikia darbuotojų našumą, nes šie veiksniai formuoja teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją ir jų asmeninį indėlį į jos tikslus (Salam ir kt., 2024). Vadovai, siekiantys stiprinti darbuotojų motyvaciją, turėtų aktyviai kurti ir palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį.

Norint geriau suprasti skirtingus motyvacijos teorinius modelius ir jų požiūrį į pagrindinius motyvuojančius veiksnius, buvo sudaryta lyginamoji lentelė. Joje apibendrinti septynių žinomiausių autorių požiūriai, išryškinant, kokius motyvacijos veiksnius jie išskiria kaip svarbiausius. Toks sisteminis palyginimas leidžia aiškiau matyti, kurie aspektai kartojasi įvairiose teorijose, o kurie yra būdingi tik konkrečiam požiūriui. Tai padeda ne tik geriau suvokti motyvacijos teorinį lauką, bet ir pasirinkti tinkamiausius principus praktiniam taikymui skirtinguose kontekstuose - nuo darbo aplinkos iki švietimo ar asmeninio tobulėjimo (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Motyvacijos veiksnų palyginimo lentelė pagal skirtingus autorius

Motyvacijos veiksniai	Maslow (1943)	Herzberg (1959)	Deci & Ryan (1985)	Vroom (1964)	McClelland (1961)	Alderfer (1969)	Locke (1990)
Fiziologiniai poreikiai	+					+	
Saugumo poreikiai	+					+	
Priklausymo/socialiniai	+		+		+	+	
Pripažinimo poreikis	+	+			+	+	
Saviraiška / savirealizacija	+	+	+			+	+
Pasiekimai		+	+	+	+	+	+
Atsakomybė / autonomija		+	+				
Tobulėjimas / augimas	+	+	+			+	+
Darbo sąlygos		+					
Tikslai ir jų aiškumas				+			+
Pastangų ir atlygio ryšys				+			+
Motyvacija iš vidaus			+				
Išoriniai stimulai		+		+			+

Šaltinis: sudaryta autorės.

Sudaryta 5 lentelė leidžia išsamiai palyginti skirtingų autorių motyvacijos teorijas, išryškinant jų bendrumus ir skirtumus. Joje apibendrinti septyni žymiausi motyvacijos

teoretikai - Maslow'as, Herzberg'as, Deci'is ir Ryan'as, Vroom'as, McClelland'as, Alderfer'as ir Locke'is. Kiekvienas iš jų pabrėžia skirtingus veiksnys, kurie skatina žmogaus elgseną darbo ar asmeniniame kontekste. Pavyzdžiui, tiek Maslow, 'as tiek Alderfer'is akcentuoja pagrindinių poreikių hierarchiją ar grupavimą, o Deci'is ir Ryan'as bei Herzberg'as labiau gilina supratimą apie vidinę motyvaciją bei savirealizaciją. Locke'is ir Vroom'as orientuojasi į tikslo aiškumo ir pastangų-atlygio sąsajas. Tuo tarpu McClelland'as išskiria specifinius motyvacinius poreikius - pasiekimų, priklausymo ir galios. Lentelė taip pat parodo, kaip kai kurie veiksniai (pvz., pasiekimai, savirealizacija ar socialiniai ryšiai) dažnai kartojasi įvairiose teorijose, kas rodo jų universalią reikšmę motyvacijai. Toks palyginimas padeda geriau suprasti, kaip skirtingi teoriniai požiūriai gali būti taikomi praktikoje, kuriant motyvuojančią aplinką organizacijose ar ugdymo įstaigose.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacija yra svarbus organizacijos veiklos sėkmės veiksnys, priklausantis nuo vidinių ir išorinių motyvatorių derinio. Vidiniai veiksniai, tokie kaip savirealizacija, augimas ar tikslų siekimas, skatina ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu išoriniai veiksniai - atlyginimas, darbo sąlygos ar organizacijos įvaizdis - užtikrina bazinį saugumą ir sudaro sąlygas vidinei motyvacijai atsiskleisti. Įvairios motyvacijos teorijos pabrėžia skirtingus aspektus, tačiau daugelis jų sutaria dėl pagrindinių veiksnių, tokių kaip pasiekimai, socialiniai ryšiai ir saviraiška, svarbos. Todėl siekiant efektyvios motyvacinės sistemos, būtina derinti skirtingų teorijų įžvalgas ir atsižvelgti į darbuotojų individualius poreikius.

1.5. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinis modelis

Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teoriniu modeliu siekiama parodyti, kaip pagrindiniai organizacijos įvaizdžio elementai, organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įtraukimas, veikia darbuotojų motyvaciją. Organizacijos įvaizdis suprantamas kaip kompleksinis reiškiny, apimantis tiek vidinius, tiek išorinius identiteto ir komunikacijos aspektus (J. Balmer ir Greyser, 2003; Hatch ir Schultz, 1997).

Organizacijos įvaizdžio atributai formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį, kuris skatina darbuotojus labiau įsitraukti, didina jų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai. Tyrimai rodo, kad organizacijos identitetas, įvaizdis ir reputacija tiesiogiai veikia darbuotojų

motyvaciją bei jų suvokiamą organizacijos patrauklumą (Bankins ir Waterhouse, 2019; Lievens, 2017; Massey, 2016).

Taigi, stiprus organizacijos įvaizdis tampa svarbiu veiksnio, padedančiu palaikyti ir stiprinti darbuotojų motyvaciją. Tokias sąsajas patvirtina organizacinio elgesio tyrimai, teigiantys, kad darbuotojai labiau motyvuojami, kai tapatinasi su organizacija ir mato jos vertybių, misijos bei reputacijos nuoseklumą (Imamoglu ir kt., 2023; MacLean ir Webber, 2015).

Modelis grindžiamas prielaida, kad organizacijos įvaizdžio atributai tiesiogiai ir netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, kuri savo ruožtu lemia darbo našumą, pasitenkinimą ir lojalumą organizacijai. Šį ryšį patvirtina darbo motyvacijos teorijos ir empiriniai tyrimai (Ariani, 2023; Bakker ir kt., 2023; Boswell ir kt., 2023).

Remiantis organizacijos įvaizdžio atributais ir darbuotojų motyvacijos veiksniais, galima toliau analizuoti jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Šiam tikslui formuluojamos tyrimo hipotezės ir kuriamas teorinis modelis, atskleidžiantis kaip organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė bei organizacijos kultūra veikia darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją, kuri, stiprina organizacijos įvaizdį (Lee ir kt., 2023).

Organizacijos įvaizdis, kaip kompleksinis reiškiny, formuojasi per penkis pagrindinius atributus:

- Organizacijos identitetas
- Lyderystė
- Socialinė atsakomybė
- Organizacijos kultūra
- Darbuotojų įtraukimas

Šie atributai sukuria tiek vidinį (darbuotojų), tiek išorinį (visuomenės) organizacijos įvaizdį. Visi jie kartu formuoja psichologinį klimatą, kuris daro įtaką darbuotojų motyvacijos procesams ir jų elgsenai (Schultz, 2001; Skikas ir Latvėnienė, 2023).

Tyrimai rodo, kad teigiamas įvaizdis ir reputacija didina organizacijos patrauklumą tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams (Dassler ir kt., 2022; Thang ir Trang, 2024; Thao ir kt., 2024).

H1 – *organizacijos identitetas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.*

Tyrimuose (Harikkala-Laihinien, 2022) analizuojama kaip organizacijos identitetas pokyčiai veikia darbuotojų emocijas ir įsipareigojimą, tai savo ruožtu susiję su jų motyvacija ir elgesiu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kai darbuotojai jaučia, kad organizacijos identitetas yra aiškus, nuoseklus ir jie gali su juo susitapatinti, tai stiprina jų motyvaciją ir įsipareigojimą.

H2 – *transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.*

Yusup'as ir Maulani'is (2023) atliktame tyrime nustatyta, kad lyderystės stilius daro reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Tyrėjai parodė, jog transformacinės lyderystės elementai tokie kaip įkvepianti vizija, individualus dėmesys darbuotojams ir asmeninio pavyzdžio rodymas, reikšmingai veikia tiek vidinę, tiek išorinę darbuotojų motyvaciją. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai, gebantys motyvuoti sukuria stipresnę darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu.

H3 – socialinė atsakomybė turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.

Dassler'is ir kt. (2022) nagrinėjo kokie veiksniai lemia organizacijos patrauklumą darbuotojų akimis, akcentuojant socialinės atsakomybės, organizacijos reputacijos ir vertybių suderinamumo svarbą. Autoriai, atlikę tyrimą, nustatė, kad darbuotojų suvokiamas darbdavio patrauklumas glaudžiai susijęs su organizacijos socialiniu įsipareigojimu, etišku elgesiu, rūpinimusi darbuotojų gerove bei tvarumo iniciatyvomis.

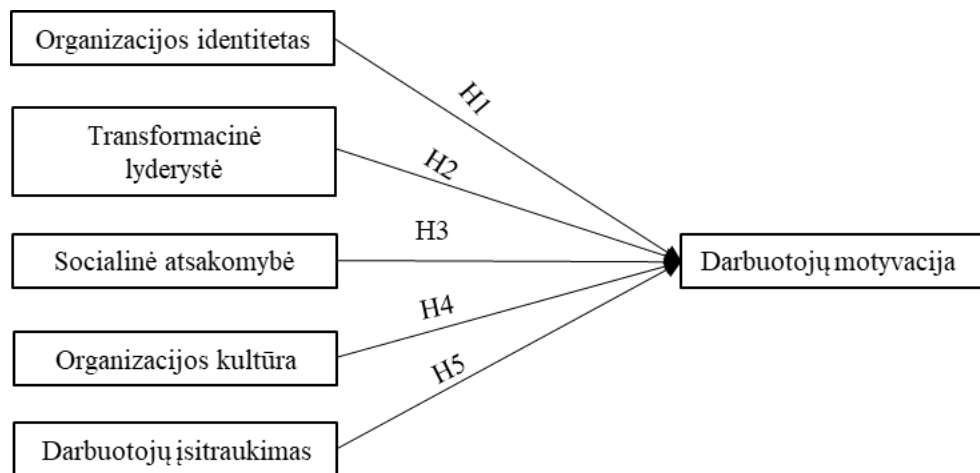
H4 – organizacijos kultūra turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.

Mediarmid'as (2018) tyrė kaip organizacinė kultūra, vertybės ir komunikacija sudaro pagrindą darbuotojų įsitraukimui. Ji teigė, kad siekiant sukurti kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi prijungti prie organizacijos, būtina orientuotis į vertybių suderinimą, pasitikėjimą, nuolatinę komunikaciją ir emocinius ryšius su organizacijos tikslais bei identitetu. Pagal autorės vertinimą, kultūra veikia tiek emocinį priklausymo jausmą, tiek elgseną. Darbuotojai, jausdami, kad vertybės ir tikslai atitinka jų pačių lūkesčius, linkę labiau įsitraukti į savo darbą.

H5 – darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai.

Jenifer (2024) tyrė koks yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime poveikis jų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai parodė, kad yra stiprus teigiamas ryšys tarp dalyvavimo sprendimų priėmime ir motyvacijos, kuomet labiau darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, tuo labiau jie jaučiasi vertinami, įsitraukę ir motyvuoti siekti organizacijos tikslų, o produktyvumas didėja, kai darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę ar siūlymus darbo procesuose.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuoti tyrimai patvirtina glaudų ryšį tarp organizacijos įvaizdžio atributų ir darbuotojų motyvacijos. Atsižvelgiant į nustatytas sąsajas, galima daryti prielaidą, kad organizacijos įvaizdžio atributai daro poveikį darbuotojų motyvacijai tiek tiesiogiai, tiek per vidinius organizacinius ir psichologinius procesus, tokius kaip darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu ir vertybių suderinamumas su organizacijos tikslais. Šių ryšių analizės pagrindu formuojamas teorinis modelis, skirtas atskleisti organizacijos įvaizdžio atributų įtakos darbuotojų motyvacijai mechanizmą (žr. 1 pav.).



1 pav. Teorinis organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Harikkala-Laihinen (2022); Yusup’u ir Maulani (2023); Dassler’iu ir kt.(2022); Mediarmid’u (2018); Jenifer (2024).

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą teorinį organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį galima teigti, kad organizacijos įvaizdis yra daugialypis reiškinys, kurį formuoja tarpusavyje susiję elementai: organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas. Organizacijos įvaizdžio atributai daro reikšmingą tiesioginį ir netiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai, prisideda prie didesnio jų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir lojalumo. organizacijos įvaizdžio atributai veikia darbuotojų motyvaciją kompleksiskai, o jų visuma lemia palankų psichologinį klimatą ir darbuotojų pozityvų organizacijos vertinimą. Todėl organizacijos, siekiančios stiprinti darbuotojų motyvaciją, turi kryptingai ugdyti tiek vidinius, tiek išorinius įvaizdžio elementus. Parengtas teorinis modelis sudaro pagrindą tolesnei empirinei analizei, leidžiančiai išsamiau ištirti, kaip šie atributai veikia darbuotojų motyvaciją įvairiuose organizaciniuose kontekstuose.

2. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO METODIKA

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo tikslas, hipotezės, tyrimo metodai ir duomenų analizės procedūros, leidžiančios empiriškai patikrinti teorinį modelį.

2.1. Tyrimo kontekstas

Jūrinis sektorius yra ypatingai dinamiška, globali ir sudėtinga ekonominės veiklos sritis, pasižyminti intensyvia tarptautine konkurencija, griežtu teisiniu reguliavimu, aukštu rizikos lygiu ir specifine darbo aplinka (Bloor ir Sampson, 2009). Šiame sektoriuje dirbantys darbuotojai susiduria su unikalėmis profesinėmis, psichologinėmis ir socialinėmis sąlygomis, kurios iš esmės skiriasi nuo daugumos kitų ekonomikos sektorių. Be to, jūrinių darbo pobūdis glaudžiai susijęs su globaliomis rinkomis ir nuolat kintančiomis geopolitinėmis sąlygomis, todėl jiems tenka prisitaikyti prie didesnio neapibrėžtumo nei daugumoje kitų profesijų. Būtent todėl jūrinių motyvacija, jų patiriami iššūkiai ir organizacijos įvaizdžio reikšmė šiame kontekste tampa itin aktuali mokslinių tyrimų kryptis (Sampson ir kt., 2018). Šie veiksniai lemia, kad jūrinių karjeros kelias yra nuolat lydimas neapibrėžtumo, tad vidinės organizacijos priemonės tampa esminės stabilumo ir pasitikėjimo darbdaviu atkūrimui.

Jūrinio sektoriaus darbo sąlygos pasižymi dideliu fiziniu ir emociniu krūviu. Darbuotojai dažnai ilgą laiką praleidžia izoliuotoje aplinkoje, toli nuo šeimos ir socialinio gyvenimo, dirba pamaininį, neretai nenutrūkstamą darbo grafiką, o tai formuoja specifinį psichologinį klimatą, galintį paveikti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir jų lojalumą organizacijai (Mitroussi ir Notteboom, 2015). Izoliacijos sąlygos padidina emocinio išsekimo, streso ir perdegimo riziką, todėl darbuotojų motyvacijos mechanizmai šioje aplinkoje turi būti ypač gerai apgalvoti ir jautrūs psichologiniams veiksniams. Svarbu paminėti, kad ši izoliacija lemia ir socialinės atskirties jausmą, kuris dar labiau sustiprėja ilgėjant rotacijoms bei didėjant atsakomybei už sudėtingus operacinius procesus. Dėl to organizacijos vis dažniau taiko naujas gerovės skatinimo praktikas, tokias kaip psichologinė parama nuotoliu, įgulos narių mentorystė ar specialios programos, padedančios palaikyti ryšį su artimaisiais. Šios iniciatyvos tampa ne tik socialinės atsakomybės apraiška, bet ir strateginiu motyvaciniu įrankiu, padedančiu sumažinti perdegimo riziką.

Jūrinėje pramonėje vyksta intensyvus technologinis progresas ir skaitmenizacija, įskaitant automatizuotas navigacijos sistemas, nuotolinę įrangos diagnostiką ir dirbtinio intelekto taikymą logistikos procesuose. Tokios technologinės permainos keičia darbo pobūdį ir kelia naujus reikalavimus darbuotojų kvalifikacijai, kompetencijoms ir gebėjimams

prisitaikyti. Tyrimai rodo, kad technologinės inovacijos dažnai kelia neišvengiamą įtampą dėl darbo saugumo, o tai gali mažinti motyvaciją, jei organizacija neužtikrina aiškios komunikacijos ir mokymų (Yuen ir kt., 2018). Kartu sparčiai diegiamos technologijos kartais gali sumažinti tiesioginio žmonių tarpusavio bendravimo mastą, o tai daliai darbuotojų sukelia papildomą psichologinį diskomfortą. Todėl modernios jūrinio sektoriaus organizacijos privalo diegti žmogui palankius technologinių pokyčių valdymo modelius, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą ir aiškiai komunikuojant dėl pokyčių poveikio jų ateičiai.

Šis sektorius yra vienas labiausiai reglamentuojamų pasaulyje. Darbuotojų veiklą tiesiogiai veikia tokios tarptautinės institucijos kaip Tarptautinė jūrų organizacija (IMO), Tarptautinė darbo organizacija (ILO), tarptautinės jūrų laivybą reglamentuojančios institucijos ir konvencijos (pvz., STCW, SOLAS). Griežti saugos, aplinkosaugos ir profesinės kompetencijos standartai reikalauja nuolatinio darbuotojų žinių atnaujinimo ir kvalifikacijos tobulinimo, o tai gali būti tiek motyvuojantis, tiek demotyvuojantis veiksnys, priklausomai nuo organizacijos teikiamos paramos ir kultūros. Nuolatiniai privalomi mokymai reikalauja nemažų laiko ir finansinių investicijų, todėl darbuotojai ypač vertina darbdavius, kurie siūlo galimybes tobulėti efektyviai ir patogiai. Tai taip pat kuria organizacijos, kaip ilgalaikio ir patikimo karjeros partnerio, įvaizdį.

Globali jūrinio sektoriaus specifika reiškia, kad įgulose dirba daugiakultūrinės komandos, todėl organizacijos kultūra, lyderystės stilius ir komunikacijos kokybė įgyja ypatingą reikšmę. Kultūrinė įvairovė gali skatinti inovacijas ir organizacijos augimą, tačiau kartu ji gali kelti iššūkių tarpasmeniniams santykiams, komandiniam darbui ir psichologiniam klimatui. Todėl konstruktyvus vadovavimas ir aiški organizacijos vertybinė sistema tampa itin svarbiais motyvaciniais elementais (Thomas ir kt., 2003). Ypač svarbi tampa lyderių kompetencija spręsti kultūrinius nesusipratimus ir užtikrinti, kad kiekvienas įgulos narys jaustųsi gerbiamas ir įtrauktas, nepaisant tautybės, religijos ar profesionalaus pasirengimo. Tokios priemonės tiesiogiai prisideda prie įgulos psichologinio klimato stabilumo ir darbuotojų įsitraukimo.

Jūrinio sektoriaus organizacijos dažnai susiduria su reputacijos ir įvaizdžio iššūkiais, susijusiais su saugumu, aplinkos tarša, darbo sąlygų skaidrumu ar įgulų gerove. Šiame kontekste organizacijos įvaizdis, socialinė atsakomybė ir patikimumas tampa vienais svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų motyvaciją ir jų pasiryžimą rinktis konkrečią organizaciją kaip darbdavį. Jūrininkų motyvacija yra glaudžiai susijusi su organizacijos gebėjimu užtikrinti saugią, etišką ir darbuotojų gerovę palaikančią darbo aplinką (Thao ir kt., 2024). Be to, teigiama reputacija gali lemti ir geresnes darbuotojų karjeros galimybes, nes darbas gerai vertinamoje organizacijoje didina profesinį patikimumą tarptautinėje rinkoje.

Todėl įvaizdis tampa ne tik darbdavio komunikaciniu elementu, bet ir strategine priemone ilgalaikiam personalo stabilumui užtikrinti.

Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, jūrinis sektorius yra ypač tinkamas analizuoti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai, nes šiame sektoriuje įvaizdis nėra tik komunikacinė priemonė, tai esminė sąlyga pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus, užtikrinti jų psichologinę gerovę ir išlaikyti sektoriaus konkurencingumą. Todėl jūrinio sektoriaus analizė leidžia giliau suprasti, kaip organizacijos vidiniai ir išoriniai įvaizdžio elementai veikia darbuotojų motyvaciją specifinėse, aukštos rizikos ir globaliose darbo aplinkose. Ši analizė taip pat padeda identifikuoti kurie įvaizdžio aspektai yra svarbiausi skirtingoms darbuotojų grupėms, pavyzdžiui, jaunesniems specialistams gali būti svarbesnė karjeros perspektyva, o patyrusiems jūrininkams – stabilumas ir socialinė atsakomybė. Tokie įžvalgų sluoksniai padeda organizacijoms kurti tikslesnes ir efektyvesnes motyvavimo strategijas bei stiprinti savo konkurencinę padėtį tarptautiniu mastu.

2.2. Tyrimo metodologija

Teorinė analizės metu paaiškėjo, kad organizacijos įvaizdis nėra tik komunikacijos ar rinkodaros funkcija, tai strateginė priemonė, daranti reikšmingą poveikį darbuotojų vidinei motyvacijai, pasitenkinimui darbu, lojalumui bei produktyvumui. Efektyvus įvaizdžio formavimas, apimantis tiek vidinius, tiek išorinius elementus, padeda kurti prasmingą, palaikančią ir įkvepiančią darbo aplinką, kuri tampa pagrindu ilgalaikiai organizacijos sėkmei (Dhir ir Shukla, 2019).

Tyrimo aktualumas grindžiamas tuo, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje vis svarbesnis tampa organizacijos įvaizdis, kuris tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir lojalumą. Augant konkurencijai dėl talentingų specialistų, darbdavio reputacija bei organizacijos vertybių ir darbuotojų lūkesčių atitikimas tampa esminiu veiksniu renkantis darbo vietą. Toks tyrimas yra vertingas tiek moksliniu, tiek praktiniu aspektu, nes padeda giliau suprasti, kaip organizacijos komunikacija, kultūra ir reputacija lemia darbuotojų elgseną ir veiklos rezultatus (Thao ir kt., 2024).

Tyrimo objektas – organizacijos įvaizdžio atributai ir jų poveikis darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelį.

Siekiant įvertinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai, šiame tyrime taikomas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl kelių svarbių priežasčių. Pirma, kiekybinis metodas leidžia objektyviai ir tiksliai įvertinti

sąryšius tarp nagrinėjamų kintamųjų - organizacijos įvaizdžio komponentų ir darbuotojų motyvacijos lygmens. Antra, struktūruota apklausa suteikia galimybę apdoroti duomenis statistiškai, leidžiant daryti apibendrinimus ir identifikuoti reikšmingas tendencijas. Kiekybinis tyrimas yra skirtas patikrinti ar patvirtinti hipotezę ar teoriją (Streefkerk, 2021).

Anketinės apklausos metodas pasirinktas remiantis jo tinkamumu socialiniuose tyrimuose, kai tiriamos nuostatos, požiūriai, subjektyvūs vertinimai ir elgsenos ypatumai. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), anketinė apklausa yra vienas tinkamiausių metodų, kai siekiama ištirti respondentų subjektyvius įsitikinimus ir nuomones, o surinkti duomenys gali būti palyginami, apdorojami kiekybiškai ir analizuojami statistiniais metodais.

Tyrimų organizavimas ir eiga. Kiekybinio tyrimo metu taikytas anketinės apklausos metodas. Duomenų rinkimas buvo vykdomas pasitelkiant virtualią aplinką, konkrečiai, internetinės anketinės apklausos būdu. Toks metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių. Visų pirma, internetinės apklausos formatas pasižymi dideliu patogumu respondentams. Jie gali pateikti atsakymus jiems patogiu metu ir iš bet kurios vietos, kurioje turi prieigą prie interneto. Tai ypač svarbu siekiant užtikrinti didesnę apklausos pasiekiamumą ir platesnę respondentų įvairovę. Be to, virtualios apklausos leidžia efektyviau valdyti duomenų rinkimo procesą, sutaupyti resursų, reikalingų spausdintų anketų platinimui ar tiesioginiam kontaktui su respondентаis, ir užtikrina greitesnę duomenų apdorojimą bei analizę. (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Tyrimo dalyviai. Jūriniame sektoriuje dirbantys specialistai.

Tyrimo būtinoji imtis. Atliekant kiekybinį tyrimą (darbingo amžiaus žmonių apklausą), kaip plačioji imtis buvo išskirti visi darbingo amžiaus jūriniame sektoriuje dirbantys specialistai. Remiantis Lietuvos transporto saugos administracijos pateiktais duomenimis, 2024 metais Lietuvoje buvo įregistruoti 4998 jūrininkai. Skaičiui nustatyti naudojama internetinės imties skaičiuoklė (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>) ir Panioto formulė. Imtis apskaičiuojama su 5 proc. paklaida ir 95 proc. tikimybe.

Tyrimo atranka paskaičiuota vadovaujantis Panioto formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – imties dydis;

Δ – paklaidos dydis;

N – jūrinio sektoriaus darbuotojų skaičiaus

Tyrimo imties dydis buvo apskaičiuotas naudojant Raosoft (2024) imties dydžio skaičiuoklę. Atsižvelgiant į generalinės aibės dydį ($N = 4998$), 95 % pasitikėjimo lygmenį ir 5 % leistiną paklaidą, nustatyta, kad reprezentatyviai apklausai pakanka 357 respondentų.

Tyrimo etika. Užtikrintas savanoriškas dalyvavimas (Kardelis, 2016) kiekvienas respondentas turėjo teisę laisvai nuspręsti, ar dalyvauti tyrime, ir galėjo bet kada atsisakyti atsakyti į klausimus ar nutraukti dalyvavimą be jokių pasekmių. Respondentams buvo aiškiai pristatyta tyrimo paskirtis, nurodant, kad tyrimas skirtas organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai analizei. Prieš pateikiant klausimyną, buvo pateikta informacija apie duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą (Kardelis, 2016).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo klausimynas buvo sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtais organizacijos įvaizdžio atributais ir darbuotojų motyvacijos veiksniais. Klausimai suformuluoti pagal klasikinės ir šiuolaikines teorijas, leidžiančias kiekybiškai įvertinti darbuotojų požiūrį į organizacijos įvaizdį ir jų motyvaciją. Tyrimui panaudotą anketą sudaro septynios klausimų grupės:

1. Demografiniai klausimai, kurie yra svarbi tyrimo instrumento dalis. Jie skirti surinkti informaciją apie respondentų asmenines ir profesines charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos bei organizacijos veiklos sritis. Šie klausimai leidžia nustatyti, ar tam tikros organizacijos įvaizdžio ar motyvacijos tendencijos siejasi su respondentų sociodemografiniais požymiais, tai yra, ar tarp tiriamųjų grupių egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai (Joseph Mofokeng ir kt., 2025). Tokia analizė padeda tiksliau suprasti, kaip organizacijos įvaizdis ir motyvaciniai veiksniai veikia skirtingas darbuotojų grupes.

2. Organizacijos identitetas. Šio bloko tikslas yra nustatyti, kiek stipriai darbuotojai tapatinasi su savo organizacija ir jaučia emocinį ryšį su ja (Imamoglu ir kt., 2023).

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama organizacijos identiteto skalė sudaryta (MacLean ir Webber, 2015). Klausimyną sudaro 5 teiginiai.

3. Transformacinė lyderystė. Šis klausimų blokas siekia nustatyti, kaip vadovų elgesys, jų lyderystės stilius bei bendravimo praktikos daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą. Vertinama, ar vadovai geba įkvėpti, pasitikėti savo pavaldiniais, suteikti savarankiškumo, aiškiai komunikuoti tikslus bei skatinti profesinį tobulėjimą. Lyderystė ir vadovavimo stilius, kaip vienas iš organizacijos įvaizdžio veiksnių, veikia darbuotojų suvokimą apie vidinę organizacijos kultūrą (Herzberg, 1959; Vroom, 1964). Šių aspektų analizė padeda suprasti, kokie vadovavimo bruožai labiausiai palaiko darbuotojų motyvaciją.

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama transformacinės lyderystės skalė sudaryta (Pilco-Pezo ir kt., 2024). Klausimyną sudaro 7 teiginiai.

4. Socialinė atsakomybė. Šio bloko klausimai skirti įvertinti, kaip organizacijos socialinė atsakomybė, etiškas elgesys ir reputacija veikia darbuotojų pasididžiavimą bei lojalumą. Tiriama, ar darbuotojai mato savo organizaciją kaip atsakingą, prisidedančią prie visuomenės gerovės ir turinčią gerą vardą tarp klientų bei kolegų. Tokie veiksniai gali stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jų norą ilgiau joje likti (Dassler ir kt., 2022).

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama socialinės atsakomybės skalė sudaryta (Gallardo-Vázquez ir kt., 2011). Klausimyną sudaro 8 teiginiai.

5. Organizacinė kultūra. Šio bloko tikslas išsiaiškinti, kokios vertybės, normos ir elgesio principai vyrauja organizacijoje, ar darbuotojai juos suvokia panašiai ir kiek jie daro įtaką bendram veiklos klimatui. Šis blokas padeda nustatyti, kiek stipri ir vieninga yra organizacijos kultūra, ar ji pagrįsta aiškiomis etinėmis vertybėmis, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir atviru bendravimu tarp skirtingų skyrių bei vadovybės (Aichouche ir kt., 2022).

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama socialinės atsakomybės skalė sudaryta (Salehipour ir Ah mand, 2018). Klausimyną sudaro 8 teiginių.

6. Darbuotojų įsitraukimas. Šio bloko tikslas yra įvertinti, kiek darbuotojai jaučiasi įtraukti į organizacijos veiklą, sprendimų priėmimą ir pokyčių iniciatyvas. Klausimai padeda nustatyti, ar darbuotojų nuomonė yra girdima, ar vadovybė vertina jų indėlį bei suteikia galimybę dalyvauti planavimo procesuose. Didelis įsitraukimo lygis dažnai siejamas su didesne motyvacija, pasitenkinimu darbu ir organizacijos lojalumu (Ogu, 2024).

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama darbuotojų įsitraukimo skalė sudaryta (Črnjar ir kt., 2020). Klausimyną sudaro 10 teiginių.

7. Darbuotojų motyvacija. Šio bloko tikslas yra išsiaiškinti, kas skatina darbuotojus stengtis ir įsitraukti į savo darbą, kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų pastangoms, pasitenkinimui bei požiūriui į atliekamą darbą (Kumar ir kt., 2025).

Šioje klausimų grupėje buvo naudojama daugialypė darbo motyvacijos skalė (Gagné ir kt., 2015). Klausimynas sudarytas iš 19 teiginių.

6 lentelėje (žr. 6 lentelę) pateikiami pagrindiniai tyrimo veiksniai, klausimų grupės bei šaltiniai, kuriais remiantis sudarytas anketos klausimynas. Kiekvienas veiksnys atspindi organizacijos įvaizdžio atributą ar darbuotojų motyvaciją pagal patikrintas mokslines skales. Tokia struktūra leidžia užtikrinti tyrimo instrumentų patikimumą ir duomenų validumą. Lentelėje pateikti klausimų blokai apima organizacijos identitetą, transformacinę lyderystę, socialinę atsakomybę, organizacinę kultūrą, darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojų motyvaciją, veiksnius, kurie sudaro pagrindą empiriškai patikrinti teorinį modelį.

6 lentelė. Tyrime naudoti veiksniai, jų matavimo klausimai ir šaltiniai

Tyrimo veiksnys	Šaltiniai	Tyrimo klausimai/teiginiai
Organizacijos identitetas	MacLean'as ir Webber'is (2015)	1 priedas 1–6 klausimai
Transformacinė lyderystė	Pilco-Pezo ir kt. (2024)	1 priedas 7–13 klausimai
Socialinė atsakomybė	Gallardo-Vázquez'as ir kt. (2011)	1 priedas 14–21 klausimai
Organizacinė kultūra	Salehipour'as ir Ah mand'as (2018)	1 priedas 22–29 klausimai
Darbuotojų įsitraukimas	Črnjar'as ir kt. (2020)	1 priedas 30–39 klausimai
Darbuotojų motyvacija	Gagné ir kt. (2015)	1 priedas 40–58 klausimai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiame tyrime pasirinkta naudoti Likerto skalės klausimyną, kadangi tai vienas iš patikimiausių būdų kiekybiškai įvertinti subjektyvius reiškinius, tokius kaip nuostatos, motyvacija ar pasitenkinimas (Rokeman, 2024). Likerto skalė leidžia respondentams vertinti pateiktus teiginius pagal nuoseklią atsakymų gradaciją (pavyzdžiui, nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“), todėl atsakymai tampa lengvai palyginami ir standartizuoti, o tai palengvina jų statistinę analizę. Be to, toks vertinimo metodas suteikia galimybę greitai ir aiškiai išvelgti respondentų nuomonių skirtumus bei nustatyti reikšmingas tendencijas tiriamojame imtyje (Koo ir Yang, 2025).

Pasirinkta Likerto skalė suteikia galimybę kiekybiškai įvertinti darbuotojų požiūrį ir motyvaciją bei užtikrinti duomenų palyginamumą ir analizės nuoseklumą. Naujausi tyrimai pažymi, kad Likerto skalės padeda transformuoti subjektyvias nuomones į statistiškai interpretuojamus duomenis, todėl yra plačiai taikomos socialiniuose moksluose (Shamsuddin ir Abdul Razak, 2023).

Tyrime svarbu patikrinti, ar visi klausimai tarpusavyje susiję. Todėl buvo pasirinkta naudoti Cronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha), kuris parodo, ar respondentai atsako į tuos klausimus nuosekliai. Šis metodas padeda įsitikinti, kad klausimai yra tinkamai suformuluoti, o tyrimo rezultatai yra patikimi. Skalės patikimumas vertinamas naudojant Cronbach alpha koeficientą, ir jis laikomas pakankamu arba geru priklausomai nuo jo reikšmės. Skalė laikoma patikima, jei Cronbach alpha reikšmė yra didesnė arba lygi 0,7 (Barbera ir kt., 2021).

Rezultatų analizės metodai. Gautų duomenų analizei pasirinkta naudoti SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programa dėl jos plačiai pripažintos patikimumo, funkcionalumo bei pritaikomumo socialinių mokslų tyrimuose. SPSS leidžia efektyviai tvarkyti didelius duomenų kiekius, lengvai atlikti įvairius statistinius testus bei pateikti rezultatus aiškiai suprantama forma. Programa pasižymi intuityvia vartotojo sąsaja ir plačiu statistinių procedūrų pasirinkimu - nuo deskriptyviosios statistikos iki sudėtingesnių regresinės ar daugiamatės analizės metodų. Pasak (Rahman ir Mukhtadir, 2021) SPSS yra vienas iš pagrindinių kiekybinių duomenų analizės įrankių, plačiai naudojamų socialinių mokslų tyrimuose, nes užtikrina tiek analizės tikslumą, tiek rezultatų interpretacijos aiškumą. Be to, kaip pažymi (So ir kt., 2020),

SPSS efektyviai apdoroja kompleksinių apklausų duomenis ir yra patikimas pasirinkimas analizuojant duomenis, ypač atliekant svorinius įverčius bei apibendrintas regresines analizes. Dėl šių priežasčių SPSS pasirinkimas šiame tyrime užtikrina metodologinį pagrįstumą bei rezultatų interpretavimo patikimumą (Zou ir kt., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant ištirti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai, taikytas kiekybinis tyrimo metodas, anketinė apklausa. Klausimyną sudaro septynios skalės, skirtos įvertinti pagrindinius organizacijos įvaizdžio atributus ir darbuotojų motyvaciją, papildytos demografinių duomenų blokais. Tyrimo imtis nustatyta – 357 respondentai, o klausimyno patikimumas vertinamas naudojant Cronbacho α koeficientą. Surinkti duomenys analizuojami taikant „IBM SPSS Statistics“ programinę įrangą, siekiant nustatyti reikšmingas sąsajas tarp nagrinėjamų kintamųjų ir patikrinti iškeltas tyrimo hipotezes.

3. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ATRIBUTŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo, skirto organizacijos įvaizdžio atributų poveikiui darbuotojų motyvacijai nustatyti, rezultatai. Pirmiausia apžvelgiamos tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos, tuomet pateikiami skalių patikimumo, aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės duomenys. Skyrius užbaigiamas hipotezių patvirtinimo apibendrinimu ir pagrindinių išvadų pristatymu.

3.1. Tyrimo duomenų analizė

Klausimyno patikimumo rodikliai. Klausimyno patikimumo analizė parodė, kad visos skalės yra patikimos, jų Cronbach α koeficientai patenka į 0,856–0,925 intervalą (žr. 7 lentelę). Didžiausia vidinė suderinamumo vertė nustatyta organizacijos identiteto skalėje ($\alpha = 0,925$), o mažiausia yra transformacinės lyderystės skalėje ($\alpha = 0,856$).

7 lentelė. Skalių patikimumo rodikliai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach α
Organizacijos identitetas	5	0,925
Transformacinė lyderystė	7	0,856
Socialinė atsakomybė	8	0,896
Organizacijos kultūra	8	0,907
Darbuotojų įsitraukimas	10	0,918

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Visų skalių Cronbach α reikšmės viršija 0,856, todėl galima teigti, kad tyrime naudotos skalės yra patikimos tolimesnei statistinei analizei.

Respondentų demografinės charakteristikos. Tyrime dalyvavo 360 respondentų (žr. 8 lentelę). Imtyje dominuoja 35–44 metų (39,7 proc.) ir 45–54 metų (27,8 proc.) respondentai. Tai rodo, kad dauguma respondentų yra vidutinio amžiaus, turintys pakankamai darbo patirties ir susiformavusią nuomonę apie organizaciją. Respondentus sudarė 296 vyrai ir 60 moterų, tai atitinka jūriniame sektoriuje vyraujančią tendenciją, kai darbuotojų daugumą sudaro vyrai. Daugiau nei trečdalį sudaro vyresnieji specialistai / vyriausieji mechanikai, kiek mažiau - specialistai / įgulos nariai. Vadovų dalis sudaro apie 13 proc. Tai užtikrina, kad tyrime atsispindi tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūris. Didžiausia dalis darbuotojų organizacijoje dirba 6–10 metų (33,1 proc.) ir 1–5 metus (29,7 proc.). Taip pat reikšminga dalis yra 11–15 metų stažo. Tai reiškia, kad dauguma respondentų yra ilgesnį laiką organizacijoje dirbantys darbuotojai, gerai pažįstantys jos kultūrą ir įvaizdį. Daugiau kaip du trečdaliai respondentų turi

aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dar apie ketvirtadalį turi aukštąjį neuniversitetinį. Tai patvirtina, kad tyrime dalyvavo aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurių motyvacija ir požiūris į organizaciją gali būti ypač reiklus.

8 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai dalyvių demografiniai duomenys

Kategorija	Demografiniai rodikliai	Imtis	Procentinė dalis
Amžius	18–24	21	5,8
	25–34	28	7,8
	35–44	143	39,7
	45–54	100	27,8
	56–65	53	14,7
	66 ir daugiau	12	3,3
Lytis	Moteris	60	82,2
	Vyras	296	16,7
	Kita / nenoriu atsakyti	4	1,1
Pareigos organizacijoje	Vadovas (-ė) / Kapitonas (-ė)	48	13,3
	Vyresnysis specialistas (-ė) / Vyriausiasis mechanikas	124	34,4
	Specialistas (-ė) / Įgulos narys	110	30,6
	Administracijos darbuotojas (-a) (pvz., personalo, techninis ar logistikos skyrius)	64	17,8
	Kita	14	3,9
Darbo stažas organizacijoje	Mažiau nei 1 metai	20	5,6
	1–5 metai	107	29,7
	6–10 metų	119	33,1
	11–15 metų	76	20,9
	Daugiau nei 15 metų	38	10,6
Organizacijos sektorius	Viešasis	120	33,3
	Privatus	233	64,7
	Nevyriausybiniis	2	0,6
	Kita	5	1,4
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	247	68,6
	Nebaigtas aukštasis universitetinis	6	1,6
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija, aukštesnysis)	96	26,7
	Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis (kolegija, aukštesnysis)	-	-
	Vidurinis profesinis	11	3,1
	Bendras vidurinis	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Kintamųjų aprašomoji statistika. Pagal 9 lentelėje (žr. 9 lentelę) pateiktus duomenis galima teigti, kad darbuotojai palankiausiai vertina darbuotojų įsitraukimą ($M = 4,28$) ir organizacijos identitetą ($M = 4,27$), tai reiškia, kad jie jaučiasi įsitraukę į darbą ir tapatinasi su organizacija. Kiek žemesni, bet vis tiek teigiami yra socialinės atsakomybės ($M = 3,82$) ir organizacijos kultūros ($M = 3,88$) vertinimai. Transformacinė lyderystė ($M = 3,96$) taip pat vertinama palankiai, tačiau jos vidurkis arčiau „sutinku“ ribos ir šiek tiek mažesnis nei įsitraukimo bei identiteto.

Darbuotojų motyvacijos vidurkis ($M = 3,84$) yra aukštesnis nei neutralus vidurkis (3 balai), tačiau nėra maksimalus, todėl galima teigti, kad darbuotojai yra pakankamai motyvuoti, bet išlieka potencialo motyvacijai dar labiau stiprinti.

9 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamieji	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacijos identitetas	1,00	5,00	4,27	0,83
Transformacinė lyderystė	1,29	5,00	3,96	0,82
Socialinė atsakomybė	2,00	5,00	3,82	0,60
Organizacijos kultūra	1,75	5,00	3,88	0,71
Darbuotojų įsitraukimas	1,90	5,00	4,28	0,63
Darbuotojų motyvacija	2,42	4,53	3,84	0,39

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Koreliacijos analizė. Siekiant nustatyti, kaip organizacijos įvaizdžio atributai susiję su darbuotojų motyvacija, buvo apskaičiuoti Pearson'o koreliacijos koeficientai tarp visų kintamųjų (žr. 10 lentelę).

Visi organizacijos įvaizdžio atributai yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susiję su darbuotojų motyvacija. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos ($r = 0,552$) bei organizacijos identiteto ir motyvacijos ($r = 0,541$). Taip pat reikšmingas ir socialinės atsakomybės ryšys ($r = 0,522$).

Tai reiškia, kad darbuotojų motyvacija didėja kartu su jų įsitraukimu į veiklą, tapatinimusi su organizacija ir suvokiama socialine atsakomybe. Nors transformacinė lyderystė ir organizacijos kultūra taip pat susijusios su motyvacija teigiamai, šių veiksnių sąsajos yra kiek mažiau ryškios.

10 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų koreliacinės analizės rezultatai

Atributas	r	Ryšio interpretacija
Organizacijos identitetas	0,541	vidutinė teigiama koreliacija
Transformacinė lyderystė	0,394	Silpna - vidutinė teigiama
Socialinė atsakomybė	0,522	vidutinė teigiama
Organizacijos kultūra	0,480	vidutinė teigiama
Darbuotojų įsitraukimas	0,552	Vidutinė - stipri teigiama

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Regresijos analizė. Įvertinus statistinius kintamųjų tarpusavio ryšius, toliau taikoma regresinė analizė, kuri leis nustatyti, kokią įtaką kiekvienas organizacijos įvaizdžio atributas daro darbuotojų motyvacijai ir taip patikrinti iškeltas hipotezes. Pirmiausia regresija atliekama siekiant įvertinti atskirų įvaizdžio elementų tiesioginį poveikį motyvacijai, vadovaujantis tyrimo uždaviniais. Tai būtina norint pasiekti tyrimo tikslą ir pagrįsti formuluotas hipotezes.

Organizacijos identiteto poveikis darbuotojų motyvacijai. Atliekant regresinę analizę pirmiausia įvertinama, ar nepriklausomas kintamasis, organizacijos identitetas, statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų motyvaciją. Organizacijos identitetas yra svarbi darbuotojų psichologinio ryšio su organizacija dalis, todėl teoriškai turėtų turėti teigiamą poveikį motyvacijai. ANOVA analizė leidžia įvertinti modelio tinkamumą ir patikrinti, ar egzistuoja ryšys tarp kintamųjų (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos identiteto įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	21,129	1	21,129	167,765	< 0,001
Liekana	46,852	358	0,126	-	-
Viso	67,981	359	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

ANOVA analizės rezultatai parodė, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 167,765$; $p < 0,001$), todėl galima teigti, kad organizacijos identitetas turi reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,311$ atskleidžia, kad identitetas paaiškina 31,1 % motyvacijos variacijos. Durbin–Watson statistika (1,216) rodo, kad modelio likučiai nėra tarpusavyje priklausomi, todėl regresija yra tinkama interpretacijai.

Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų motyvacijai. Transformacinė lyderystė laikoma vienu veiksmingiausių lyderystės stilių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą, pasitikėjimą vadovais ir motyvaciją (Cahyono, 2024). Atliekant regresinę analizę vertinama, ar šis lyderystės tipas tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją. ANOVA testas leidžia įvertinti modelio tinkamumą bei tai, ar lyderystė daro statistiškai reikšmingą įtaką (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys transformacinės lyderystės įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	8,456	1	8,456	52,851	< 0,001
Liekana	59,526	358	0,160	-	-
Viso	67,981	359	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

ANOVA rezultatai ($F = 52,851$; $p < 0,001$) rodo, kad transformacinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą poveikį motyvacijai. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,124$ parodo, kad lyderystė paaiškina 12,4 % motyvacijos variacijos. Durbin–Watson statistika (1,31) rodo, kad modelis neturi tarpusavyje priklausomi, todėl galima teigti, kad transformacinės lyderystės ir motyvacijos ryšys yra stabilus.

Socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų motyvacijai. Socialinė atsakomybė yra vienas įvaizdžio elementų, susijusių su organizacijos vertybėmis ir tvarumu. Socialiai atsakingos organizacijos dažniau sulaukia didesnio darbuotojų įsipareigojimo ir motyvacijos (Kumar ir kt., 2025). Todėl šiame etape vertinama, ar socialinė atsakomybė statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų motyvaciją.

13 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	13,959	1	13,959	84,141	< 0,001
Liekana	54,022	358	0,145	-	-
Viso	67,981	359	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Regresijos ANOVA rezultatai ($F = 84,141$; $p < 0,001$) rodo (žr. 13 lentelę), kad socialinė atsakomybė turi reikšmingą poveikį motyvacijai. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,205$ parodo, kad būtent socialinės atsakomybės vertinimas paaiškina 20,5 % motyvacijos variacijos. Durbin'o–Watson'o statistika (1,27) rodo, kad modelio likučiai nėra tarpusavyje priklausomi ir analizė yra patikima.

Organizacijos kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai. Organizacijos kultūra atspindi normas, elgesio taisykles, bendras vertybes ir darbo atmosferą. Stipri ir pozityvi kultūra teoriškai turėtų prisidėti prie didesnės darbuotojų motyvacijos (Hatch ir Schultz, 1997). Todėl šiame etape analizuojama, ar kultūra daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai.

14 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	11,896	1	11,896	69,297	< 0,001
Liekana	56,085	358	0,151	-	-
Viso	67,981	359	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

ANOVA rezultatai ($F = 69,297$; $p < 0,001$) rodo, kad organizacijos kultūra statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų motyvaciją (žr. 14 lentelę). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,175$ parodo, kad kultūra paaiškina 17,5 % motyvacijos variacijos. Durbin–Watson statistika (1,29) rodo, kad modelis yra tinkamas ir likučiuose nėra tarpusavio priklausomybės.

Darbuotojų įsitraukimo poveikis darbuotojų motyvacijai. Darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių šiuolaikinių motyvacijos veiksnių, tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu, emociniu įsipareigojimu ir produktyvumu. Teoriškai didesnis įsitraukimas turėtų reikšti ir didesnę motyvaciją, todėl analizuojamas jo poveikis motyvacijai.

15 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys darbuotojų įsitraukimo įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	22,550	1	22,550	184,641	< 0,001
Liekana	45,432	358	0,122	-	-
Viso	67,981	359	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Regresijos analizė atskleidė (žr. 15 lentelę), kad darbuotojų įsitraukimas daro itin stiprų poveikį motyvacijai ($F = 184,641$; $p < 0,001$). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,332$ rodo, kad įsitraukimas paaiškina net 33,2 % motyvacijos variacijos. Durbin–Watson reikšmė (1,32) rodo, kad regresijos modelis neturi tarpusavio priklausomybės ir yra tinkamas interpretacijai.

Organizacijos įvaizdžio elementų visumos įtaka darbuotojų motyvacijai.

Atliekant regresinę analizę, siekiant įvertinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai, buvo nagrinėta, kaip organizacijos identitetas, transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas siejasi su darbuotojų motyvacija. Gauti rezultatai parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 50,86$, $p < 0,001$), o determinacijos koeficientas $R^2 = 0,420$ leidžia teigti, kad minėti veiksniai kartu paaiškina apie 42 proc. darbuotojų motyvacijos variacijos.

Remiantis 16 lentelėje (žr. 16 lentelę) pateiktais rezultatais matyti, kad su darbuotojų motyvacija statistiškai reikšmingai siejasi organizacijos identitetas ($p < 0,001$), socialinė atsakomybė ($p < 0,001$) ir darbuotojų įsitraukimas ($p < 0,001$). Tuo tarpu transformacinė lyderystė ($p = 0,693$) ir organizacijos kultūra ($p = 0,460$) darbuotojų motyvacijos reikšmingai neprognozuoja. Dėl šios priežasties tolesnei regresinei analizei, kaip organizacijos įvaizdžio komplekso elementai, pasirenkami tik statistiškai reikšmingi kintamieji, tai yra organizacijos identitetas, socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas.

16 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresinės analizės rezultatai

Kintamieji	Nestandard. regresijos koeficientas	Standart. regresijos koeficientas	Standartinė paklaida	t	p	BootLLCI	BootULCI
Konstanta	1,987	-	0,120	16,602	<0,001	1,755	2,211
Organizacijos identitetas	0,152	0,313	0,025	6,032	<0,001	0,078	0,248
Transformacinė lyderystė	-0,009	-0,021	0,023	-0,396	0,693	-0,062	0,042
Socialinė atsakomybė	0,142	0,224	0,035	4,085	<0,001	0,074	0,211
Organizacijos kultūra	0,021	0,043	0,029	0,740	0,460	-0,044	0,088

Darbuotojų įsitraukimas	0,137	0,222	0,040	3,433	<0,001	0,038	0,235
-------------------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Kadangi ne visi į pradinį modelį įtraukti organizacijos įvaizdžio atributai pasirodė esantys statistiškai reikšmingi, buvo sudarytas atnaujintas regresijos modelis. Jame kaip nepriklausomi kintamieji palikti tik reikšmingi organizacijos įvaizdžio aspektai: organizacijos identitetas, socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas. Priklausomas kintamasis išliko tas pats – darbuotojų motyvacija.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pirmiausia buvo patikrintas modelio tinkamumas regresinei analizei. ANOVA testo F statistika siekia 84,90, o p reikšmė yra < 0,001 (žr. 17 lentelę). Kadangi $p < 0,05$, galima daryti išvadą, kad modelyje egzistuoja statistiškai reikšmingi regresiniai ryšiai, t. y. bent vienas iš nepriklausomų kintamųjų reikšmingai prognozuoja darbuotojų motyvaciją.

17 lentelė. ANOVA analizės rezultatai, nagrinėjantys organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, įtaką darbuotojų motyvacijai

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	22,526	3	7,509	84,898	<0,001
Liekana	31,221	356	0,089	-	-
Viso	53,747	357	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Apskaičiavus regresijos modelio santrauką, nustatyta, kad determinacijos koeficientas yra $R^2 = 0,419$, o pakoreguotasis R^2 - 0,414 (žr. 18 lentelę). Tai rodo, jog organizacijos identitetas, socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas kartu paaiškina apie 41,9 proc. darbuotojų motyvacijos variacijos. Be to, verta atkreipti dėmesį į Durbin–Watson kriterijų, kurio reikšmė lygi 1,304. Kadangi ši reikšmė pakankamai artima 2, galima daryti išvadą, kad modelio liekanoms nebūdingas reikšmingas autokoreliacijos poveikis, todėl darbuotojų motyvaciją pagal šį modelį galima prognozuoti gana patikimai.

18 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresijos modelio santrauka

R	Determinacijos koeficientas R^2	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinės paklaidos įvertinimas	Durbin–Watson
0,647	0,419	0,414	0,297	1,304

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Remiantis regresinės analizės rezultatais, galima teigti, kad tarp organizacijos identiteto, socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų motyvacijos egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes visų trijų kintamųjų p reikšmės < 0,001 (žr. 19 lentelę). Taip

pat matyti, kad organizacijos identiteto, socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo nestandartizuoti regresijos koeficientai yra teigiami, vadinasi, aukštesnis šių organizacijos įvaizdžio atributų vertinimas siejasi su didesne darbuotojų motyvacija.

Atsižvelgiant į standartizuotus regresijos koeficientus, galima daryti išvadą, kad organizacijos identitetui padidėjus 100 proc., darbuotojų motyvacija išaugtų apie 30,9 proc., socialinei atsakomybei padidėjus 100 proc., darbuotojų motyvacija padidėtų maždaug 23,0 proc., o darbuotojų įsitraukimui padidėjus 100 proc., darbuotojų motyvacija padidėtų apie 23,8 proc. Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų motyvacijai didžiausią poveikį daro organizacijos identitetas, tačiau socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas taip pat turi reikšmingą ir teigiamą įtaką.

19 lentelė. Organizacijos įvaizdžio atributų, kaip visumos, poveikio darbuotojų motyvacijai regresinės analizės rezultatai

Kintamieji	Nestandart. regresijos koeficientas	Standart. regresijos koeficientas	Standartinė paklaida	t	p	BootLLCI	BootULCI
Konstanta	1,985	-	0,119	16,639	<0,001	1,758	2,200
Organizacijos identitetas	0,150	0,309	0,025	6,123	<0,001	0,081	0,238
Socialinė atsakomybė	0,146	0,230	0,033	4,444	<0,001	0,085	0,207
Darbuotojų įsitraukimas	0,147	0,238	0,036	4,130	<0,001	0,057	0,231

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad dauguma respondentų teigiamai vertina organizacijos įvaizdžio atributus, o visi nagrinėti veiksniai, organizacijos identitetas, transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Koreliacinė analizė parodė, kad tarp įvaizdžio atributų ir motyvacijos egzistuoja vidutinio ar stipraus stiprumo tiesioginiai ryšiai, o ANOVA testai patvirtino, kad šių atributų vertinimų skirtumai lemia darbuotojų motyvacijos lygio pokyčius. Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad organizacijos įvaizdžio atributai kaip visuma paaiškina didelę dalį motyvacijos variacijos, o tai patvirtina jų integruotą ir esminę reikšmę darbuotojų vidinei būsenai bei įsitraukimui. Taigi tyrimas empiriškai pagrindė, kad stiprus ir nuosekliai formuojamas organizacijos įvaizdis yra svarbus motyvacinis veiksnys, darantis reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, lojalumui ir siekiui prisidėti prie organizacijos tikslų.

3.2. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelio tikslinimas

Siekiant įvertinti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai, buvo atliktos koreliacinė ir regresinė analizės, leidusios patikrinti tyrimo pradžioje suformuluotas hipotezes (žr. 20 lentelę). Regresinė analizė vykdyta siekiant išnagrinėti įvaizdžio atributo poveikį motyvacijai tiek kiekvieno atskirai, tiek kaip ir visumos. Vertinant organizacijos įvaizdžio poveikį darbuotojų motyvacijai, hipotezes būtina nagrinėti pagal tai, kokią įtaką daro įvaizdžio atributai kaip visuma. Analizė leidžia geriau suprasti, kurie veiksniai yra stipriausi motyvaciją lemiantys veiksniai ir kaip jie tarpusavyje sąveikauja formuodami darbuotojų požiūrį į organizaciją.

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos identitetas turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ($p < 0,001$; $B = 0,150$; $Beta = 0,309$). Tai reiškia, kad kuo darbuotojai geriau vertina organizacijos identitetą, tuo aukštesnis jų motyvacijos lygis, todėl ši hipotezė patvirtinama.

Tuo tarpu transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų motyvacijai nenustatytas. Gautos p reikšmės nerodo statistinio reikšmingumo ($p = 0,693$), regresijos koeficientai yra labai maži. Tai leidžia teigti, kad šiame tyrime transformacinė lyderystė motyvacijos statistiškai nepaaiškina, todėl hipotezė nepatvirtinama.

Socialinė atsakomybė, priešingai, pasirodė esanti reikšmingas darbuotojų motyvacijos prediktorius ($p < 0,001$; $B = 0,146$; $Beta = 0,230$). Tai rodo, kad socialiai atsakingos organizacijos darbuotojai jaučia didesnę pasididžiavimą ir stipresnę motyvacinį ryšį su organizacija, todėl hipotezė patvirtinama.

Nustatyta, kad organizacijos kultūra darbuotojų motyvacijos statistiškai nereikšmingai nepaaiškina ($p = 0,460$; $B = 0,021$; $Beta = 0,043$). Tai rodo, kad kultūros, kaip įvaizdžio atributo, poveikis šiame tyrime nėra pakankamai išreikštas, todėl atitinkama hipotezė nepatvirtinama.

darbuotojų įsitraukimas taip pat turėjo reikšmingą teigiamą poveikį motyvacijai ($p < 0,001$; $B = 0,147$; $Beta = 0,238$). Todėl ši hipotezė taip pat patvirtinama.

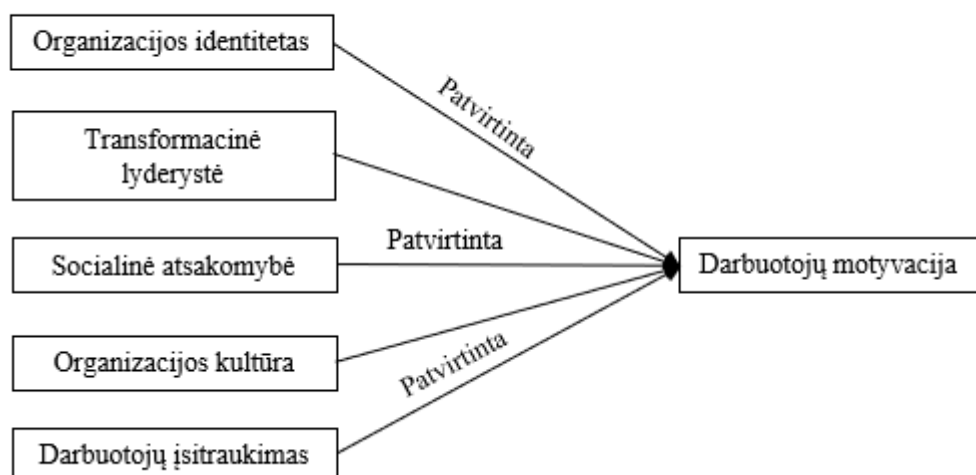
20 lentelė. Hipotezių tvirtinimo rezultatai

Hipotezė	Teiginys	Rezultatas
H1	Organizacijos identitetas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	Patvirtinta
H2	Transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	Nepatvirtinta
H3	Socialinė atsakomybė turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	Patvirtinta
H4	Organizacijos kultūra turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	Nepatvirtinta
H5	Darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad iš penkių keltų hipotezių buvo patvirtintos trys: organizacijos identiteto, socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsitraukimo poveikis darbuotojų motyvacijai. Transformacinė lyderystė ir organizacijos kultūra šiame tyrime neturėjo reikšmingo tiesioginio poveikio darbuotojų motyvacijai.

20 lentelėje (žr. 20 lentelę) pateikti tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai leidžia iš dalies patvirtinti ir pakoreguoti organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinį modelį, kuriuo remiantis buvo atliktas empirinis tyrimas (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Gauti tyrimo rezultatai leidžia įvertinti, kiek teorinėje dalyje aptartos organizacijos įvaizdžio atributų sąsajos su darbuotojų motyvacija pasitvirtino praktikoje. Teorinėje analizėje buvo identifikuoti penki pagrindiniai organizacijos įvaizdžio komponentai, tai organizacijos identitetas, transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas. Šie elementai sudaro esminę vidinio įvaizdžio struktūrą, daro tiesioginę įtaką darbuotojų elgsenai, motyvacijai ir jų psichologiniam ryšiui su organizacija (J. Balmer ir Greyser, 2003; Lievens, 2017; Schultz, 2001; Wæraas ir Byrkjeflot, 2012).

Organizacijos identitetas. Teorinėje dalyje organizacijos identitetas apibrėžiamas kaip pagrindinis organizacijos savitumo, vertybių ir misijos visumos elementas, formuojantis darbuotojų suvokimą apie organizaciją (Balmer ir Greyser, 2003). Autoriai teigia, kad stiprus identitetas padeda darbuotojams aiškiai suprasti, kas organizacija yra, kuo ji išsiskiria ir kodėl verta būti jos dalimi. Tokiu būdu identitetas tampa psichologinio įsipareigojimo pagrindu.

Be to, teorinėje dalyje pažymėta, kad identitetas glaudžiai siejasi su pagrindinėmis motyvacijos teorijomis. Maslow'o (1943) poreikių hierarchijoje savirealizacija ir pripažinimas yra aktyvuojami tada, kai darbuotojas jaučiasi esantis reikšmingos organizacijos dalimi. Herzberg'o (1959) dviejų veiksmų teorija taip pat pabrėžia vidinius motyvacinis veiksmus, tokius kaip pasiekimai, pripažinimas ir atsakomybė, jie natūraliai susiformuoja tik tada, kai darbuotojas mato save organizacinio identiteto dalimi.

Tyrimo rezultatai aiškiai patvirtino teorines prielaidas, kad organizacijos identitetas turėjo stiprų ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Tai leidžia teigti, kad respondentams identitetas yra svarbus motyvacinis veiksnys, nes jis stiprina pasididžiavimą organizacija, emocinį ryšį ir norą prisidėti prie jos sėkmės. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina J. Balmer'io ir Greyser'io (2003) išvadą, kad aiškiai ir nuosekliai formuojamas identitetas tampa konkurenciniu motyvacinio pranašumu organizacijos viduje.

Transformacinė lyderystė. Teorinėje dalyje transformacinė lyderystė apibūdinama kaip į darbuotojų įgalinimą, vertybių aiškumą ir įkvepiančią viziją orientuotas vadovavimo stilius, turintis esminę įtaką organizacijos vidiniam įvaizdžiui. Transformaciniai lyderiai kuria pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, skatina darbuotojų kūrybiškumą, pripažįsta jų pastangas, o tai teoriškai turėtų skatinti motyvaciją ir įsitraukimą (Lievens, 2017; Schultz, 2001). Transformacinė lyderystė taip pat siejama su teoriniu teiginiu, kad vadovai yra vieni pagrindinių vidinio įvaizdžio formuotojų, nes būtent jie perduoda organizacijos vertybes, normas ir strateginę kryptį (Wæraas ir Byrkjeflot, 2012).

Tyrimo rezultatai parodė, kad šiame sektoriuje transformacinė lyderystė neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų motyvacijai, todėl hipotezė nepatvirtinta. Šis neatitikimas leidžia daryti kelias įžvalgas. Vadovų komunikacijos stilius gali būti mažiau matomas ar mažiau įkvepiantis, nei numato teorija, o jūrinio sektoriaus specifika gali riboti nuolatinį, tiesioginį vadovų ir darbuotojų bendravimą. Transformacinės lyderystės aspektai organizacijoje gali būti nepakankamai išvystyti, nes empiriniai duomenys leidžia manyti, kad vadovai nėra suvokiami kaip aktyviai motyvuojantys ar įtraukiantys darbuotojus taip, kaip tai aprašoma teorijoje. Taip pat galimas netiesioginis, o ne tiesioginis lyderystės poveikis motyvacijai, teoriškai lyderystė gali stiprinti kitus įvaizdžio atributus, tokius kaip organizacinė kultūra, identitetas ar pasitikėjimas, kurie savo ruožtu gali veikti darbuotojų motyvaciją.

Šis neatitikimas tarp teorijos ir rezultatų rodo poreikį organizacijoms stiprinti lyderystės kompetencijas ir vadovavimo kultūrą.

Socialinė atsakomybė. Teorinėje dalyje socialinė atsakomybė pristatoma kaip vienas iš modernios organizacijos įvaizdžio atributų, turinčių teigiamą poveikį tiek išoriniam, tiek vidiniam organizacijos vertinimui. Socialiai atsakingos organizacijos dažniau sulaukia teigiamų

darbuotojų reakcijų, nes elgsena, orientuota į aplinkosaugą, tvarumą ir etiškumą, lemia didesnį pasididžiavimą organizacija (Herman Aguinis ir kt., 2024).

Teoriškai darbuotojai, dirbdami socialiai atsakingoje organizacijoje, patiria psichologinį pasitenkinimą, nes jų vertybės atitinka organizacijos veikimo principus. Tai susiję ir su Maslow'o (1943) teorijoje išskirtu vertybių atitikimo svarbumu.

Tyrimo rezultatai patvirtina šias teorines prielaidas, kad socialinė atsakomybė turėjo reikšmingą teigiamą poveikį motyvacijai, todėl hipotezė buvo patvirtinta. Šis rezultatas rodo, kad tyrime dalyvavę darbuotojai vertina organizacijos pastangas mažinti poveikį aplinkai, naudoti tvarius resursus, diegti energijos taupymo sprendimus ir taikyti atsakingos veiklos principus. Tai atitinka teorinį įsitikinimą, kad socialinė atsakomybė, tai ne tik įvaizdžio dalis, bet ir vidinis motyvavimo mechanizmas, sukuriantis pasididžiavimą ir moralinį pasitenkinimą darbu.

Organizacijos kultūra. Teorinėje dalyje organizacijos kultūra apibrėžiama kaip bendrų normų, vertybių ir elgesio modelių sistema, kuri formuoja organizacijos tapatybę ir darbo aplinką (Hatch ir Schultz, 1997). Kultūra yra darbuotojų elgesio gairių ir psichologinio klimato pagrindas (Letiche, 2024). Kultūra, grindžiama bendradarbiavimu ir dalyvavimu, stiprina vidinį įvaizdį ir darbuotojų įsitraukimą (Ali ir kt., 2023). Kultūra yra vienas kertinių įvaizdžio elementų, susijusių su psichologiniu saugumu, pasitikėjimu, darbo klimatu ir socialine integracija organizacijoje (Newman ir kt., 2017).

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad organizacijos kultūra neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio motyvacijai, todėl hipotezė buvo atmesta. Tai gali reikšti, kad organizacijos kultūra nėra darbuotojų suvokiama kaip motyvuojanti, o labiau kaip neutrali struktūrinė aplinka. Kultūrinės vertybės gali egzistuoti formaliai, tačiau nepakankamai veikti kasdienę darbo patirtį. Ir kultūra gali veikti per kitus atributus (pvz., identitetą, įsitraukimą), o ne tiesiogiai motyvuoti darbuotojus.

Nors teorija nurodo kultūros svarbą, tyrimo rezultatai rodo, kad šiuo atveju ji nebuvo pagrindinis motyvacijos veiksnys.

Darbuotojų įsitraukimas. Teorinėje dalyje darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai siejamas su emociniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu ir organizacijos identitetu (Hameduddin ir Lee, 2021). Įsitraukę darbuotojai skiria daugiau dėmesio rezultatams, yra energingi, jaučia savo darbo prasmę, o tai yra vieni stipriausių motyvaciją lemiančių veiksnių.

Tyrimo rezultatai visiškai patvirtina teorines prielaidas, kad darbuotojų įsitraukimas buvo stipriausias motyvaciją lemiantis veiksnys. Tai reiškia, kad įsitraukimas paaiškina net trečdalį darbuotojų motyvacijos variacijos, o tai yra itin reikšmingas rodiklis organizacijos kontekste.

Toks rezultatas pilnai sutampa su teoriniu modeliu, kuriame įsitraukimas įvardijamas kaip vienas esminių organizacijos įvaizdžio atributų, galinčių efektyviausiai motyvuoti darbuotojus, nes apima:

- darbo prasmę,
- emocinę investiciją į veiklą,
- pasididžiavimą atliekamu darbu,
- ryšį su organizacijos tikslais.

Įsitraukimas pasirodė stipresnis net už identitetą ir socialinę atsakomybę, o tai rodo, kad darbuotojų aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje yra pagrindinis motyvacijos veiksnys.

Tolesnių tyrimų kryptys. Analizuojant gautus rezultatus ir atsižvelgiant į tyrimo apribojimus, galima išskirti kelias kryptis, kurios vertos platesnio nagrinėjimo ateityje:

- Mišrūs tyrimo metodai - kokybiniai metodai, tokie kaip pusiau struktūruoti interviu ar fokus grupės, suteiktą galimybę giliau suprasti priežastis, lemiančias skirtingą darbuotojų įvaizdžio atributų vertinimą. Tokia analizė padėtų atskleisti darbuotojų patirtis, emocines reakcijas bei vertybinius aspektus, kurių kiekybiniai klausimynai ne visuomet gali atskleisti. Interviu leistų įsigilinti į tai, kaip organizacijos identitetas, lyderystės stilius ar socialinė atsakomybė atsispindi kasdienėje praktikoje, kaip darbuotojai juos patiria ir kas lemia jų motyvaciją.
- Lyginamieji tyrimai tarp sektorių - tai leistų nustatyti, ar jūrinio sektoriaus ypatumai keičia organizacijos įvaizdžio ir motyvacijos ryšius. Skirtingi sektoriai pasižymi unikaliu darbo pobūdžiu, rizikos lygiu, organizacinės struktūros modeliais ir darbuotojų lūkesčiais, todėl šie aspektai gali reikšmingai modifikuoti įvaizdžio atributų svarbą. Pavyzdžiui, jūriniame sektoriuje, kuriame ypač svarbios saugumo, atsakomybės ir aiškos komunikacijos dimensijos, didesnę įtaką motyvacijai gali turėti saugi organizacinė kultūra ir transformacinė lyderystė. Tokie lyginamieji tyrimai ne tik leistų įvertinti modelio universalumą, bet ir padėtų identifikuoti sektoriui būdingus motyvacijos formavimo veiksnus.

Tokie tyrimai padėtų giliau suprasti, kodėl tam tikri atributai stipriai arba silpnai veikia motyvaciją, galėtų patobulinti teorinį modelį, išplėsti tyrimo pritaikomumą kituose sektoriuose, ir identifikuoti vidinius mechanizmus, kurie lemia motyvaciją organizacijose.

Atliktas organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modelio tikslinimas leido patikslinti teorines prielaidas ir empiriškai identifikuoti stipriausią poveikį turinčius veiksnus. Remiantis regresinės analizės ir hipotezių tikrinimo rezultatais, paaiškėjo, kad nors visi tirti organizacijos įvaizdžio atributai daro reikšmingą įtaką darbuotojų

motyvacijai, didžiausią poveikį turi organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas, kurie pasirodė esantys svarbiausi motyvacijos stiprinimo elementai. Transformacinė lyderystė ir socialinė atsakomybė taip pat reikšmingai prisidėjo prie motyvacijos formavimo, tačiau jų poveikis buvo mažesnis nei vidinę patirtį atspindinčių veiksnių. Modelio tikslinimas parodė, kad organizacijos įvaizdžio atributai veikia motyvaciją ne izoliuotai, bet kompleksiskai, o jų sąveika kuria integruotą motyvacinę struktūrą, kurią galima efektyviai valdyti stiprinant kultūrą, skaidrią komunikaciją ir darbuotojų įtraukimą. Galutinis modelis patvirtino teorinėje dalyje iškeltas hipotezes ir pagrindė organizacijos įvaizdžio atributų svarbą kaip vieną iš esminių motyvaciją lemiančių veiksnių.

3.3. Rekomendacijos ir siūlymai

Magistro baigiamojo darbo rezultatai yra aktualūs jūriniam sektoriui, kuriame tyrimas buvo atliktas, atsižvelgiant į šio sektoriaus specifines darbo sąlygas, struktūrą ir darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius. Jūrinis sektorius pasižymi unikaliomis profesinėmis, psichologinėmis ir organizacinėmis ypatybėmis, todėl tyrimo metu nustatytos organizacijos įvaizdžio atributų sąsajos su darbuotojų motyvacija yra ypač reikšmingos ir tiesiogiai pritaikomos šiame kontekste.

Dėl sektoriaus specifikos rekomendacijos formuojamos vadovaujantis keliais principais. Pirma, jos turi atsižvelgti į jūriniame sektoriuje vyraujančias darbo sąlygas tokias kaip ilgesnius darbo ciklus, izoliuotą darbo aplinką, didelį fizinį ir emocinį krūvį bei tarptautinį reguliavimą. Antra, rekomendacijose turi būti vertinama darbuotojų sąveika su organizacijos įvaizdžio atributais, tokiais kaip identitetas, socialinė atsakomybė ar įsitraukimas, kadangi tyrimas parodė, kad būtent šie aspektai labiausiai prisideda prie motyvacijos stiprinimo.

Formuojant siūlymus ir rekomendacijas organizacijoms, veikiančioms šiame sektoriuje, siūloma vadovautis šiais kriterijais:

1. Stiprinti darbuotojų įsitraukimą. Įsitraukimas tyrime pasirodė kaip stipriausias motyvacijos šaltinis, todėl jūrinio sektoriaus organizacijoms būtina stiprinti darbuotojų galimybes dalyvauti organizacijos procesuose, nepriklausomai nuo to, ar jie dirba jūroje, ar krante. Rekomenduojama kurti skaitmenines ir nuotoline priemones, leidžiančias jūroje esantiems darbuotojams teikti idėjas, dalyvauti diskusijose ir gauti naujausią informaciją apie organizacijos veiklas. Svarbu užtikrinti, kad jūrininkai jaustųsi girdimi ir vertinami, net jei jų darbas vyksta fiziškai atokiai nuo įmonės biuro. Toks įsitraukimo stiprinimas skatina bendrystę, mažina psichologinę distanciją ir didina darbuotojų lojalumą organizacijai.

2. Kurti ir palaikyti stiprų organizacijos identitetą. Jūrinio sektoriaus organizacijoms svarbu kryptingai stiprinti savo identitetą, kad darbuotojai aiškiai suvoktų organizacijos

vertybes, tradicijas ir veiklos kryptis. Tyrimo rezultatai parodė, kad identitetas yra vienas stipriausių motyvaciją lemiančių veiksnių, todėl organizacijoms rekomenduojama skirti dėmesį aiškiai ir nuosekliai komunikacijai apie organizacijos misiją, viziją, istoriją, pasiekimus bei jūrines tradicijas. Ypač svarbu atskleisti organizacijos savitumą globaliame jūriniame sektoriuje, pabrėžiant atsakomybę, saugą, profesionalumą ir komandą. Toks identiteto formavimas didina darbuotojų pasididžiavimą organizacija ir padeda stiprinti jų emocinį ryšį, nepaisant geografinio atstumo tarp jūros ir kranto darbo vietų.

3. Plėtoti socialinės atsakomybės iniciatyvas. Tyrimas parodė, kad socialinė atsakomybė reikšmingai didina darbuotojų motyvaciją, todėl organizacijoms rekomenduojama kryptingai plėtoti aplinkosaugines ir socialiai atsakingas praktikas, orientuotas į jūrinę aplinką. Tai apima taršos mažinimą, tvarių technologijų diegimą, kuro sąnaudų optimizavimą, atliekų tvarkymo tobulinimą ir iniciatyvas, susijusias su Baltijos jūros apsauga. Svarbu ne tik įgyvendinti šias priemones, bet ir nuosekliai apie jas komunikuoti darbuotojams, įtraukiant tiek jūrą, tiek kranto personalą į aplinkosauginius ir socialinius projektus. Tokia veikla didina darbuotojų pasididžiavimą organizacija ir stiprina organizacijos reputaciją kaip socialiai atsakingo darbdavio jūriniame sektoriuje.

4. Ugdyti pozityvią organizacijos kultūrą. Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos kultūros tiesioginis poveikis motyvacijai nėra stiprus, tačiau ji daro reikšmingą netiesioginį poveikį per kitus įvaizdžio atributus. Todėl organizacijoms svarbu kurti kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, gerbiami ir girdimi. Jūrinio sektoriaus specifika, apimanti hierarchišką struktūrą ir intensyvų darbo krūvį, reikalauja ypatingo dėmesio psichologiniam saugumui, tarpusavio pasitikėjimui ir komandinio darbo stiprinimui. Rekomenduojama vykdyti organizacinio klimato vertinimus, identifikuoti silpnąsias kultūros vietas ir įgyvendinti pokyčius, kurie skatintų atvirą komunikaciją, bendradarbiavimą ir tarpusavio palaikymą. Tvirta kultūra ilgalaikėje perspektyvoje gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją.

5. Tobulinti transformacinę lyderystę. Kadangi jūrinio sektoriaus darbuotojai dažnai dirba pamainomis ir nuotoliniu principu, o tiesioginis kontaktas su vadovais yra ribotas, svarbu stiprinti vadovavimo kompetencijas ir gerinti komunikacijos kokybę. Rekomenduojama rengti mokymus vadovams apie efektyvią nuotolinę komunikaciją, lyderystę kultūriškai įvairiose komandose, emocinį intelektą ir gebėjimą teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Kapitonai, vyr. mechanikai ir kiti vadovai turėtų būti mokomi ne tik techninių, bet ir žmonių valdymo įgūdžių, nes jų elgesys ir komunikacija turi didelę reikšmę komandai, dirbančiai sudėtingomis jūrinėmis sąlygomis. Geresnė lyderystė padeda didinti darbuotojų pasitikėjimą vadovais ir prisideda prie bendro motyvacinio klimato stiprinimo.

6. Darbuotojų motyvacijos, poreikių ir vidinio įvaizdžio vertinimas. Siekiant užtikrinti nuoseklų darbuotojų motyvacinės aplinkos gerinimą, rekomenduojama sistemingai atlikti darbuotojų apklausas ir tyrimus, pritaikytus specifinei jūrinio darbo organizacijai. Apklausos turėtų būti lengvai prieinamos tiek jūroje, tiek krante dirbantiems darbuotojams, o jų rezultatai turėtų būti panaudojami sprendimų priėmimui ir organizacijos tobulinimui. Reguliariai vertinant motyvacijos lygį, išitraukimą ir vidinio įvaizdžio suvokimą, organizacija gali tiksliai identifikuoti problemines sritis, prognozuoti rizikas ir taikyti efektyvias priemones, skirtas motyvacijai stiprinti. Tokia sistema padeda užtikrinti nuolatinę organizacijos tobulėjimą ir darbuotojų gerovės palaikymą.

IŠVADOS

1. Atlikus 1 uždavinį, mokslinės literatūros analizę, buvo išskirti pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai ir darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai. Nustatyta, kad organizacijos įvaizdį formuoja tokie esminiai atributai kaip organizacijos identitetas, lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įsitraukimas. Literatūros analizė atskleidė, kad šie atributai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir veikia ne tik išorinį organizacijos vertinimą, bet ir vidinį darbuotojų suvokimą apie organizaciją. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų motyvacija priklauso tiek nuo vidinių veiksnių, tokių kaip darbo prasmė, savirealizacija, įsitraukimas, vertybinis suderinamumas su organizacija, tiek nuo išorinių veiksnių, atlygio, darbo sąlygų, vadovavimo ir organizacijos prestižo. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacijos įvaizdis gali būti vertinamas kaip reikšmingas vidinis motyvacinis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, lojalumui bei įsipareigojimui organizacijai.
2. Remiantis 2 uždaviniu, teorinės analizės rezultatais, buvo sudarytas organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai teorinis modelis. Modelis suformuotas siekiant sistemiskai ir struktūruotai atskleisti ryšius tarp organizacijos įvaizdžio atributų ir darbuotojų motyvacijos. Modelį sudaro penki pagrindiniai organizacijos įvaizdžio atributai – organizacijos identitetas, transformacinė lyderystė, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra ir darbuotojų įtraukimas – bei darbuotojų motyvacija kaip priklausomas kintamasis. Šių atributų pasirinkimas pagrįstas tuo, kad jie literatūroje dažniausiai identifikuojami kaip turintys reikšmingą poveikį darbuotojų emociniam ryšiui su organizacija, įsitraukimui ir vidinei motyvacijai. Sudarytas teorinis modelis leido aiškiai apibrėžti nagrinėjamų kintamųjų sąveikas ir tapo pagrindu hipotezių formulavimui bei empiriniam tyrimui atlikti.
3. Įgyvendinus 3 uždavinį, atlikus empirinį tyrimą, taikant anketinės apklausos metodą ir statistinės duomenų analizės metodus, buvo patikrintas sudarytas teorinis modelis ir įvertintas organizacijos įvaizdžio atributų poveikis darbuotojų motyvacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos įvaizdžio atributai, kaip visuma, daro statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai, o atskiri atributai pasižymi nevienodu poveikio stiprumu. Tai patvirtina, kad ne visi įvaizdžio atributai darbuotojų motyvaciją veikia vienodai, tačiau jų visuma sudaro reikšmingą motyvacinį kontekstą. Tyrimas atskleidė, kad kryptingas organizacijos įvaizdžio atributų valdymas gali būti

veiksminga priemonė darbuotojų motyvacijai stiprinti, didinti jų įsitraukimą ir lojalumą bei prisidėti prie bendro organizacijos veiklos efektyvumo.

Monika Trumpickienė



LITERATŪROS ŠARAŠAS

- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2022). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology, 14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Amabile, T. (1996). *Intrinsic Motivation and Creativity in Organizations*.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñero, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research, 140*, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Ariani, D. W. (2023). Relationship Model of Compensation, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing, 13*(4), 9–13. <https://doi.org/10.32479/irmm.14464>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2023, 10*(13), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Balmer, J., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation : perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing : an anthology*. Routledge.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management, 14*(8), 963–996. <https://doi.org/10.1362/026725798784867536>
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019a). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration, 42*(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>

- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019b). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 218–229.
- Barbera, J., Naibert, N., Komperda, R., & Pentecost, T. C. (2021). Clarity on Cronbach's Alpha Use. *Journal of Chemical Education* (T. 98, Numeris 2, p. 257–258). American Chemical Society. <https://doi.org/10.1021/acs.jchemed.0c00183>
- Bass, K. (2018). *Organizational Reputation: For Public Organizations*. <https://stars.library.ucf.edu/publicsectormedialiteracy>
- Bloor, M., & Sampson, H. (2009). Regulatory enforcement of labour standards in an outsourcing globalized industry: The case of the shipping industry. *Work, Employment and Society*, 23(4), 711–726. <https://doi.org/10.1177/0950017009344915>
- Boswell, W. R., Colvin, A. J. S., & Darnold, T. C. (2023). *ORGANIZATIONAL SYSTEMS AND EMPLOYEE MOTIVATION*.
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: A Comprehensive Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794–1804. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270>
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market-Trziste*, 32(Special Issue), 49–65. <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology* (T. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Datti, M. B., & Inuwa, M. (2021). Effect of intrinsic motivation and transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Intellectual Discourse (IJID)* (T. 6, Numeris 3).
- Dawson, N. E. A., Parker, S. L., & Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45–66. <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Dowling, G. R. (1986). *Managing Your Corporate Images*.

- Dutta, D., Mishra, S. K., & Tyagi, D. (2023). Augmented employee voice and employee engagement using artificial intelligence-enabled chatbots: a field study. *International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2451–2480. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2085525>
- Fitriyani, I., Krisnandi, H., Digdowiseiso, K., & Saat, S. A. (2024). The Influence of Workload, Work Motivation, and Physical Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Social Service and Research*, 4(02), 397–406. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i02.697>
- Foroudi, P., Melewar, T. C., Tzempelikos, N., Ha, N. C., & Tourky, M. (2025). Integrating corporate identity, social responsibility, and reputation: A triadic framework for sustainable branding in hospitality & tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104224>
- Foroudi, P., Turan, C. P., Melewar, T. C., Dennis, C., & Tzempelikos, N. (2024). Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors. *International Journal of Hospitality Management*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103876>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *SOCIALINIŲ TYRIMŲ METODAI: APKLAUSA Vadovėlis Vilnius 2014*.
- Gallardo-Vázquez, D., Elvas, A., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa Associate Professor, M. (2011). *VALIDATION OF A MEASUREMENT SCALE FOR THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORIENTATION TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND OTHER BUSINESS STRATEGIC VARIABLES 1 VALIDATION OF A MEASUREMENT SCALE FOR THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORIENTATION TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND OTHER BUSINESS STRATEGIC VARIABLES*.

- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2021). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 23(3), 422–446. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Harikkala-Laihinien, R. (2022). Hooked on a feeling? An interpretive study of organizational identity (dis)continuity during strategic change programmes†. *International Journal of Project Management*, 40(3), 262–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.004>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* (T. 31, Numeris 5).
- Herman Aguinis, Deborah E. Rupp, & Ante Glavas. (2024). *Corporate social responsibility and individual behaviour*.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*.
- Imamoglu, S. Z., Erat, S., & Turkcan, H. (2023). How organizational identity relates to knowledge sharing and creativity: moderating effect of perceived organizational support. *Kybernetes*, 52(10), 4476–4494. <https://doi.org/10.1108/K-02-2022-0169>
- Yoo, H., Cho, J., Kim, Y., & Kim, H. J. (2024). Upselling through upgrading: The role of employee engagement. *International Journal of Market Research*, 66(6), 729–749. <https://doi.org/10.1177/14707853241259873>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION*. <http://devotion.greenvest.co.id>
- Jenifer, M. (2024). A Study on the Effect of Employees' Participation in Decision Making On Organizational Performance with Special Reference To Kodai Chocolate Factory, Kodaikanal. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* (T. 12, Numeris 6). www.questjournals.org
- Joseph Mofokeng, T., Amoa-Gyarteng, K., & Dhliwayo, S. (2025). Demographic influences on employee perceptions: Performance management, motivation, and career advancement. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480242>
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Judex.

- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing Corporate Images: Total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 119–164. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005007>
- Khansa Nadhilah, M., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). Work motivation and work-life balance on employee performance as mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(7), 239–253. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3891>
- Kim, M., & Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Kok, S., Sarikaya, M., & Kumbali, H. C. (2018). *A Research on the Correlation Between Perceived Corporate Image And Organizational Identification*. <https://www.researchgate.net/publication/333238135>
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Likert-Type Scale. *Encyclopedia*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Kumar, B. G., Jose, A. E., Ravikishore, M., Saratkar, N., & Archana, P. (2025). Exploring Employee Motivation: Theories, Strategies, and Implications for Organizational Success. *Journal of Scientific Research and Reports*, 31(3), 33–50. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2025/v31i32875>
- Lee, H., & Lee, S. H. (2019). The impact of corporate social responsibility on long-term relationships in the business-to-business market. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195377>
- Lee, S., Hameduddin, T., & Lee, G. R. (2023). Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. *American Review of Public Administration*, 53(2), 82–96. <https://doi.org/10.1177/02750740221147573>
- Letiche, H. (2024). Researching culture and organization; what possibilities? *Culture and Organization*, 30(2), 121–137. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2256443>
- Lievens, F. (2017a). Organizational Image. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n382>
- Lievens, F. (2017b). *Organizational Image and Employer Branding*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (T. 3, p. 407–440). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lukianskaitė, N., & Kartašova, J. (2015). *INVESTICIJŲ Į ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ANALIZĖ*.
- MacLean, T. L., & Webber, S. S. (2015). Navigating Multiple Identities Across Multiple Boundaries: A Cross-Level Model of Organizational Identification. *Journal of Management Inquiry*, 24(2), 156–173. <https://doi.org/10.1177/1056492614546222>
- Manajemen, J. I., Bisnis, D., Ekonomi, F., Buana, U. M., Juliasa, M., Nengah Aristana, I., Adiandari, A. M., Putu, N., & Widanti, K. (2023). *Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning*.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- Massey, J. (2016). A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes A THEORY OF ORGANIZATIONAL IMAGE MANAGEMENT. *International Journal of Management and Applied Science* (T. 1, Numeris 2). <https://www.researchgate.net/publication/267302399>
- Mediarmid, L. (2018). *CREATING A CULTURE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT*.
- Mitroussi, K., & Notteboom, T. (2015). Getting the work done: motivation needs and processes for seafarers and dock workers. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 14(2), 247–265. <https://doi.org/10.1007/s13437-014-0064-y>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Ogu, S. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 3, 55–64. <https://doi.org/10.58881/jcmts.v3i1.208>
- Pilco-Pezo, J., Paredes-Saavedra, M., Flores-Paredes, A., & Morales-García, M. (2024). Translation and Validation of a Transformational Leadership Scale in Peruvian Public Servants. *Data and Metadata*, 3. <https://doi.org/10.56294/dm2024.357>
- Prahasyila, T. A., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). The Role of Work Motivation, Workload, and Competency in Influencing Employee Performance through Job Satisfaction. *Syntax Transformation*, 5(8).

- Rahman, A., & Muktadir, Md. G. (2021). SPSS: An Imperative Quantitative Data Analysis Tool for Social Science Research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 05(10), 300–302. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2021.51012>
- Rokeman, M. (2024). Likert Measurement Scale in Education and Social Sciences: Explored and Explained. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 10, 77–88. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol10.1.7.2024>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* (T. 30, Numeris C, p. 91–127). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Salam, H. H. A., Digidowiseiso, K., Krisnandi, H., & Mokhlis, S. (2024). The Effect of Leadership, Non-Physical Environment and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Social Service and Research*, 4(01), 271–279. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i01.692>
- Salehipour, A., & Ah mand, A. (2018). The Impact of Organizational Culture and Performance Work System on Employees' Performance. *International Business Research*, 11(6), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n6p199>
- Sampson, Ellis, Acejo, Turgo, & Tang. (2018). *The working and living conditions of seafarers on cargo ships in the period 2011-2016*. www.sirc.cf.ac.uk
- Schultz, M. (2001). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press.
- Shamsuddin, F., & Abdul Razak, A. Z. (2023). Development of a Model for Data-Driven Decision Making: Critical Skills for School Leaders. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(12), e002614. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i12.2614>
- Skikas, T., & Latvėnienė, V. (2023). The assessment of the organization's image from the point of view of JSC "Baltic Agro" consumers. *Applied Scientific Research*, 2(2), 28–48. <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.163>
- So, H. Y., Oz, U. E., Griffith, L., Kirkland, S., Ma, J., Raina, P., Soheli, N., Thompson, M. E., Wolfson, C., & Wu, C. (2020). *Modelling Complex Survey Data Using R, SAS, SPSS and Stata: A Comparison Using CLSA Datasets*. <http://arxiv.org/abs/2010.09879>
- Streefkerk, R. (2021). *Qualitative vs. Quantitative Research | Differences, Examples & Methods*.
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024a). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of

- organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024b). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Thao, H. T., Kim, L. H., & Kim, Y. J. (2024). Employer Branding: How Current Employee Attitudes Attract Top Talent and New Customers. *Administrative Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/admsci14120342>
- Thomas, M., Sampson, H., & Zhao, M. (2003). Finding a balance: Companies, seafarers and family life. *Maritime Policy and Management*, 30(1), 59–76. <https://doi.org/10.1080/0308883032000051630>
- Vroom, V. (1964). *Expectancy Theory-Victor Vroom*; <http://smallbusiness.chron.com/motivate-people-using-expectancy-contingency-theory->
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>
- Zou, D., Lloyd, J. E. V., & Baumbusch, J. L. (2019). Using SPSS to analyze complex survey data: A primer. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 18(1), 1–23. <https://doi.org/10.22237/JMASM/1556670300>

PRIEDAI

1 priedas. Anketinė apklausa

Gerb. Respondente, esu Vilnius Gedimino technikos universiteto, Organizacijų vadybos magistro studijų programos studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas - nustatyti organizacijos įvaizdžio atributų poveikį darbuotojų motyvacijai organizacijoje. Jūsų nuomonė padės suprasti, kokią įtaką organizacijos įvaizdžio atributai daro darbuotojo motyvacijai. Jūsų atsakymai yra anoniminiai ir bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais.

Prašome atsakyti į klausimus kuo objektyviau. Klausimyno pildymas užtruks apie 10 - 15 minučių.

Dėkoju už Jūsų laiką ir dalyvavimą!

I. Demografiniai duomenys

1. Amžius:

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 56 - 65
- 66 ir daugiau

2. Lytis:

- Moteris
- Vyras
- Kita / nenoriu atsakyti

3. Pareigos organizacijoje:

- Vadovas (-ė) / Kapitonas (-ė)
- Vyresnysis specialistas (-ė) / Vyriausiasis mechanikas
- Specialistas (-ė) / Įgulos narys
- Administracijos darbuotojas (-a) (pvz., personalo, techninis ar logistikos skyrius)
- Kita (įrašykite) _____

4. Darbo stažas organizacijoje:

- Mažiau nei 1 metai

- 1 - 5 metai
- 6 - 10 metai
- 11-15 metų
- Daugiau nei 15 metų

5. Organizacijos sektorius:

- Viešasis
- Privatus
- Nevyriausybiniis
- Kita

6. Jūsų išsilavinimas

- Aukštasis universitetinis
- Nebaigtas aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija, aukštesnysis)
- Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis (kolegija, aukštesnysis)
- Vidurinis profesinis
- Bendras vidurinis

II. Organizacijos identitetas

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Kai kas nors neigiamai atsiliepia apie mano organizaciją, tai priimu asmeniškai.					
Man įdomu sužinoti, kokią nuomonę apie mūsų organizaciją turi kiti žmonės.					
Kalbėdamas apie savo organizaciją, laikau save jos dalimi.					
Aš jaučiu, kad organizacijos pasiekimai yra ir mano pasiekimai.					
Kai kas nors pagiria mano organizaciją, jaučiuosi taip, lyg būtų pagyręs mane patį.					
Jei žiniasklaidoje pasirodytų neigiamas straipsnis apie mano organizaciją, man būtų nemalonu.					

III. Transformacinė Lyderystė

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Organizacijos vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją..					
Organizacijos vadovas kiekvieną darbuotoją vertina kaip asmenybę, palaiko ir skatina jų tobulėjimą.					
Organizacijos vadovas skatina ir pripažįsta darbuotojų pastangas bei pasiekimus.					
Organizacijos vadovas skatina pasitikėjimą, išitraukimą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių.					
Vadovas palaiko iniciatyvą ieškoti alternatyvių problemų sprendimo būdų.					
Organizacijos vadovas aiškiai išreiškia savo vertybes ir pats laikosi to, ką skelbia.					
Organizacijos vadovas įkvepia pasididžiavimą ir pagarbą kitiems bei motyvuoja mane savo aukšta kompetencija.					

IV. Socialinė atsakomybė

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Organizacija geba sumažinti savo veiklos poveikį aplinkai.					
Organizacija naudoja žaliavas ar gaminius, kurių poveikis aplinkai yra nedidelis.					
Organizacija siekia energijos taupymo, kad pasiektų aukštą veiklos efektyvumą.					
Organizacija labai vertina alternatyvių energijos šaltinių diegimą.					
Organizacija supranta investicijų planavimo svarbą siekiant sumažinti poveikį aplinkai.					
Organizacija palaiko išmetamųjų dujų mažinimą ir atliekų perdirbimą.					
Organizacija palankiai nusiteikusi naudoti, pirkti ar gaminti ekologiškus produktus.					
Organizacija vertina perdirbamo pakavimo medžiagų naudojimą.					

V. Organizacijos kultūra

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Skirtinguose skyriuose dirbantys darbuotojai turi panašų požiūrį į darbą ir vertybes.					
Organizacijoje laikomės etinių principų, kurie padeda atskirti, kas teisinga, o kas - ne.					
Organizacijoje egzistuoja aiški vertybių sistema, kuri apibrėžia, kaip turime dirbti ir priimti sprendimus.					
Vadovybė suteikia darbuotojams laisvę siūlyti naujas idėjas ir nukrypti nuo nusistovėjusių taisyklių, kai tai naudinga organizacijai.					
Organizacijoje galioja etikos kodeksas, padedantis vadovautis tinkamu elgesiu ir sprendimais.					
Organizacijoje vyrauja stipri ir aiškiai jaučiama organizacinė kultūra.					
Organizacijoje lengva susitarti net dėl sudėtingų klausimų.					
Įvairių padalinių darbuotojai dalijasi panašiu požiūriu ir vertybėmis.					

VI. Darbuotojų įsitraukimas.

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Aš mėstau pozityviai apie savo darbą.					
Aš didžiuojuosi savo darbu.					
Aš domiuosi savo darbu.					
Daug dėmesio skiriu svarbiems darbo reikalams/ funkcijoms.					
Aš susikoncentruoju į atliekamą darbą.					
Darbas mane įtraukia.					
Daug dėmesio skiriu savo darbui					
Iš visų jėgų stengiuosi gerai atlikti savo darbą.					
Savo darbui skiriu daug energijos.					
Savo darbą dirbu intensyviai.					

VII. Darbuotojų motyvacija. Kodėl stengiatės gerai dirbti savo darbą?

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Kartais nesistengiu, nes jaučiu, kad darbe veltui eikvoju laiką.					
Įdedu mažai pastangų, nes nemanau, kad šis darbas to vertas.					

Sunku suprasti, kodėl dirbu šį darbą - jis man atrodo beprasmiškas.					
Stengiuosi, nes noriu sulaukti vadovo, kolegų, šeimos ar klientų pritarimo.					
Dirbu stropiau, nes tikiuosi sulaukti didesnės pagarbos iš kitų.					
Dedu pastangas, kad išvengčiau kitų kritikos.					
Stengiuosi, nes žinau, kad finansinis atlygis priklauso nuo mano pastangų.					
Dedu pastangas, nes tai suteikia man didesnį darbo saugumą.					
Dirbu atsakingai, nes bijau prarasti darbą, jei nesistengsiu pakankamai.					
Stengiuosi, nes noriu įrodyti sau, kad esu pajėgus(-i).					
Dedu pastangas, nes tai leidžia man didžiuotis savo darbu.					
Stengiuosi, nes nenoriu nusivilti savimi.					
Dirbu atsakingai, nes blogai jaučiuosi, kai neatlieku darbo gerai.					
Dedu pastangas, nes man svarbu atlikti darbą gerai.					
Stengiuosi, nes tai atitinka mano asmenines vertybes.					
Dedu pastangas, nes tai man asmeniškai reikšminga.					
Dirbu su noru, nes man malonu atlikti savo darbą.					
Mano darbas kelia man entuziazmą ir įsitraukimą.					
Darbas man įdomus ir motyvuoja stengtis.					