



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Marius Kadžiulis

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. Violeta Šilingienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

(Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005))

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

MŽIV4, Marius Kadžiulis

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Vadovas

Prof. dr. Violeta Šilingienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Recenzentas

Lekt. dr. Jurga Duobienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Marius Kadžiulis

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 1 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Mariaus Kadžiulio**, baigiamasis darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

Kadžius Marius. Factors Affecting Engagement of Different Generations Employees. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. Department of Management the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social sciences: Management and Administration.

Key words: different generations, employee engagement, factors affecting engagement.

Kaunas, 2016. 67 p.

During the last few decades not only academic researchers, but business managers as well found employee engagement as one of the most important factors towards increasing organizational financial and operational metrics.

At the same time researchers started to report findings that older employees are likely to be more engaged than their younger colleagues. Following those findings there were developed generational theories suggesting that engagement is not affected by age, it's rather driven by different work values and attitudes of different generations.

Empirical researches tried to examine work values and attitudes of different employee generations, but no evidences about the research examining factors affecting engagement of different generations was found. This research is aiming to fill the gap and explore the correlation between factors affecting engagement and engagement of different generations employees.

The objective of this research is to examine the relationships between factors affecting employee engagement and the engagement of different generations, including the main tasks:

1. Define employee engagement typology after the theoretical background research.
2. Identify factors affecting employee engagement as a result of theoretical engagement models exploration.
3. Research the correlations between factors affecting employee engagement and engagement of different generations.
4. Develop empirically tested model of relationship between factors affecting employee engagement and engagement of different generations.

The first part of thesis describes the theoretical background and problem statement. Second part covers the detailed literature overview on employee engagement and generational differences, also applicable theoretical solutions. In this part theoretical model is developed and hypothesis were formulated.

Third part describes the scope and aim of empirical research, methodology and the structure of the selected research method survey. The fourth part consists of survey results analysis, econometric analysis and theoretical model evaluation. Also it covers results presentation and discussion. 147 respondents took part in the survey: 31 % “baby boomers”, 27 % X generation and 42 % Y generation.

There was no significant correlation between employee generation and engagement found. However it was confirmed that different factors affect engagement of different generations and at least one factor from hypothesis for each generation was empirically confirmed.

This research contributes to academic and practical findings by proposing valid and significant engagement research model and by examining the engagement factors of each generation that can be adopted by business.

TURINYS

Įvadas.....	10
1. Skirtingų kartų įsitraukimo problematika	13
2. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo teorinė analizė	17
2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir elementai	17
2.2. Teorinių darbuotojų įsitraukimo modelių analizė	21
2.3. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos darbinėje aplinkoje.....	27
2.4. Teorinės skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos.....	33
3. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių tyrimo metodika	37
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	37
3.2. Empirinio tyrimo metodologija	37
3.3. Empirinio tyrimo eiga.....	39
4. Skirtingų kartų įsitraukimo tyrimo rezultatai.....	41
4.1. Respondentų charakteristika.....	41
4.2. Įsitraukimo dedamųjų tarpusavio sąveika	45
4.3. Skirtingų kartų įsitraukimą lemiančių veiksnių analizė	48
4.3.1 „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė	50
4.3.2 X kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė	52
4.3.3 Y kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė	54
4.4. Tyrimo rezultatų išvados ir diskusija.....	56
Išvados	62
Literatūra.....	64
PRIEDAI.....	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įsitraukimo teorinis modelis, Christian ir kt., 2011	22
2 pav. Darbo poreikio – išteklių modelis, Bakker, Demerouti, 2007	23
3 pav. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autoriaus).....	26
4 pav. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autoriaus)	34
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis)	41
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	41
7 pav. Kartų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių vertinimų vidurkiai	45
8 pav. Įsitraukimo veiksnių tarpusavio sąveika	47
9 pav. Įsitraukimo veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis	56
10 pav. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis	57
11 pav. X kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis	58
12 pav. Y kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis	59

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo klausimynas (pagal Shaufeli, Bakker (2006)).....	20
2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo tendencijos (Aon Hewitt, 2015).....	25
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai (sudaryta darbo autoriaus).....	25
4 lentelė. Skirtingų šaltinių nurodomas amžiaus grupių priskyrimas kartoms	28
5 lentelė. Keturių kartų konceptas pagal Scolz, 2013	28
6 lentelė. Darbo vietos bruožai geriausiai ir mažiausiai priskiriami kartoms (Burke, 2005)	31
7 lentelė. Įsitraukimo veiksniai tarp skirtingų darbuotojų kartų (Aon Hewitt, 2015)	32
8 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių elementai (sudaryta autoriaus).....	38
9 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimai (Boguslauskas, ir kt. (2009), p. 29).....	38
10 lentelė. I anketos dalies klausimų įvertinimas (sudaryta autoriaus)	39
11 lentelė. Likerto skalės kodavimas (sudaryta autoriaus)	40
12 lentelė. Respondentų lyties kodavimas (sudaryta autoriaus)	40
13 lentelė. Respondentų amžiaus grupių kodavimas (sudaryta autoriaus)	40
14 lentelė. Respondentų kartos ir įsitraukimo koreliacinė lentelė	42

15 lentelė. Respondentų kartos ir įsitraukimo veiksnių koreliacinė lentelė	43
16 lentelė Respondentų anketos veiksnių vertinimo vidurkiai	43
17 lentelė. Įsitraukimo veiksnių dedamųjų koreliacinė lentelė.....	46
18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą lemiančių veiksnių koreliacinė lentelė	48
19 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių regresiniai rodikliai.....	48
20 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių vertinimo regresinė analizė.....	49
21 lentelė. Įsitraukimo veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai	49
22 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė.....	49
23 lentelė. “Kūdikių bumo” kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai	50
24 lentelė. Kūdikių bumo kartos įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė.....	51
25 lentelė. “Kūdikių bumo” kartos įsitraukimo ir jo veiksnių modelio regresiniai rodikliai	51
26 lentelė. X kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai.....	52
27 lentelė. X kartos įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė	53
28 lentelė. X kartos įsitraukimo ir jo veiksnių modelio regresiniai rodikliai	53
29 lentelė. Y kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai.....	54
30 lentelė. Y kartos įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė	55
31 lentelė. Y kartos įsitraukimo ir jo veiksnių modelio regresiniai rodikliai	55
32 lentelė. Kartų įsitraukimo rodiklių vidurkių reikšmės	57

IVADAS

Temos aktualumas. Pastarąjį dešimtmetį tiek akademinėje, tiek verslo bendruomenėse išaugęs susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo didinimo galimybėmis, laikant įsitraukimą kaip vienu iš svarbesnių veiksmų organizacijų finansinių ir kitų veiklos rodiklių gerinimui. Daugelio tyrimų duomenys patvirtino aukšti darbuotojų įsitraukimo rodikliai ženkliai sumažina darbo kaitos tikimybę (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Saks, 2006; Shuck, Reio, & Rocco, 2011), pagerina darbų ir užduočių atlikimą, produktyvumą, psichologinį klimatą, organizacinį bendruomeniškumą bei klientų aptarnavimo kokybę (Christian ir kt., 2011; Fleming & Asplund, 2007; Rich, LePine, & Crawford, 2010; Richman, 2006), aukštas įsitraukimo lygis buvo susijęs su aukštesniu pelno lygiu, pajamų uždirbimu ir organizacijos augimu (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Darbuotojų įsitraukimas akademinėje literatūroje dažniausiai apibūdinamas kaip „teigiamas, teikiantis daug pasitenkinimo, su darbu susijęs nusiteikimas, kuris charakterizuojamas energija, atsidavimu ir pasinėrimu“ (Schaufeli ir kt., 2002). Nors įsitraukimo koncepcijos ištakos yra kildinamos iš Maslowo poreikių teorijos, pradžią akademiniams tyrimams ir konceptualų modelį suformulavo Kahnas 1991, o apžvelgiant dviejų dešimtmečių tyrimus iš akademinės perspektyvos išskiriami pagrindiniai keturi požiūriai į darbuotojų įsitraukimą: Kahn (1990) poreikio patenkinimo požiūris, Maslacho ir kt. (2001) perdegimo-antitezės požiūris, Harterio ir kt. (2002) pasitenkinimo – įsitraukimo požiūris, Sakso (2006) multidimensinis požiūris.

Šių modelių pagrindu buvo tyrinėjami tiek veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą, tiek sudarinėjami teoriniai modeliai įsitraukimo matavimui (Kahn, 1990; Maye ir kt., 2004; Macey, Schneider, 2008; Christian ir kt., 2011; Maye ir kt., 2004; Saks, 2006; Schaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demerouti, 2007; Saks, 2006).

Prieš dešimtmetį verslo ir akademinėje literatūroje susiformavo gal kiek ir stereotipinė nuomonė, kad vyresni darbuotojai yra labiau įsitraukę už jaunesnius, nors tai iš dalies buvo patvirtinta kai kurių empirinių tyrimų rezultatais (Robinson, 2004; Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2009; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Tačiau tuo pat metu kilo akademinės diskusijos ar įsitraukimas yra susijęs su darbuotojų amžiumi, ar su skirtingų kartų skirtingu požiūriu į darbą, bei skirtingomis išpažįstamomis vertybėmis ir motyvuojančiais veiksniais. Empiriniai kartų tyrimai daugiausiai siekė išsiaiškinti skirtingų kartų vertybes ir požiūrį į darbą (Cennamo, Gardner, 2008; Hammil, 2005; Pitt-Catsouphes ir kt., 2009, Smola, Sutton, 2002, Tolbize, 2008, Twenge ir kt., 2010), konkurencinius pranašumus (Glass, 2007). Tačiau nepavyko rasti įrodymų apie atliktus tyrimus siekiant išsiaiškinti kartų skirtumus darbuotojų įsitraukimui ir jį lemiantiems veiksniais.

Nors apie kartų skirtumus ir jų kaitos keliamas problemas darbo rinkai plačiai diskutuojama ir šiandien tiek akademinėje, tiek verslo literatūroje, visuotinai sutariama, kad žinios apie darbuotojų įsitraukimą ir tai lemiančius veiksnius tarp skirtingų darbuotojų kartų nėra išsamios ir egzistuoja ryškus empirinių tyrimų trūkumas.

Organizacijoms būtina aiškiai suprasti kokias darbinės vertybes išpažįsta kiekviena karta ir kaip jos skiriasi nuo kiekvienos prieš tai buvusios kartos. Kartų skirtumo supratimas gali padėti suprasti darbuotojų lūkesčius, bendradarbiavimo skirtumus, išvengti didelės kaitos, padėti pritraukti ir išlaikyti talentus, taip pat išvengti daugybės kitų nesusipratimų ir nuostolių darbo vietose ir visame verslo pasaulyje.

Apibendrinant ankstesnių tyrinėjimų rezultatus galima teigti, kad buvo nustatyta įdomių skirtingų kartų asmenybinių, požiūrio į darbą, laisvalaikį profilių, tačiau derėtų plačiau išanalizuoti kaip skirtingos kartos yra linkę įsitraukti į darbą ir kokie veiksniai įtakoja tai įtakoja. *Todėl keliamas klausimas: kokie veiksniai lemia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą?*

Darbo tikslas – atskleisti darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo sąsajas.

Pagrindiniai darbo uždaviniai yra:

1. Atlikus teorinę darbuotojų įsitraukimo analizę, pateikti darbuotojų įsitraukimo tipologiją.
2. Išanalizavus teorinius darbuotojų įsitraukimo modelius identifikuoti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius.
3. Ištirti, kokį poveikį darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai turi skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui.
4. Pateikti empiriškai patikrintą darbuotojų įsitraukimo lemiančių veiksnių ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelį.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros lietuvių ir anglų kalbomis sisteminė lyginamoji analizė.
- Kiekybinio apklausos metodo taikymas. Apklausoje dalyvavo 147 respondentai.
- Ekonometrinė duomenų koreliacijos analizė ir tiesinės regresijos modeliai. Šios analizės eigoje buvo nagrinėjami ryšiai tarp įsitraukimo veiksnių atskirų dedamųjų ir skirtingų kartų respondentų nurodytų įsitraukimo bei jų lemiančių veiksnių ryšio stiprumai.

Tyrimo rezultatai. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai skirtingų kartų požiūriu labai menkai išnagrinėta problema netgi pasauliniu mastu, o Lietuvoje – tai ko gero vienas iš pirmųjų bandymų pateikti empiriškai patikrintą darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo

sąsajų modelį. Todėl neabejotinai šis tyrimas turi reikšmingą indėlį į darbuotojų įsitraukimo kartų požiūriu tyrimų sritį.

Sudarytas teorinis darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių modelis buvo patvirtintas kaip tinkamas ir reikšmingas, todėl gali būti pritaikomas tolimesniuose moksliniuose tyrimuose bei praktiniame įmonių žmogiškųjų išteklių problemų sprendime.

Mokslinį bei praktinį šio darbo indėlį patvirtina ir tai, kad pavyko empiriškai pagrįsti skirtingų kartų įsitraukimą ir skirtingų įsitraukimą lemiančių veiksnių sąsajas, bei išskirti svarbiausius kiekvienos kartos įsitraukimą lemiančius veiksnius.

Skirtingų kartų įsitraukimą lemiančių veiksnių svarba leidžia žmogiškųjų išteklių profesionalams geriau pažinti darbuotojus ir parengti individualizuotus, jų lūkesčius atitinkančius, gerovės bei darbo sąlygų paketus, tuo didinat darbuotojų įsitraukimą ir tuo pačiu gerinant įmonių veiklos rezultatus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka anglų kalba, keturios darbo dalys, išvados, naudotos literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis yra 67 puslapių, jame yra 32 lentelės, 12 paveikslų ir 1 priedas.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ ĮSITRAUKIMO PROBLEMATIKA

Paskutinį dešimtmetį verslo vadovai, žmogiškųjų išteklių profesionalai ir tyrėjai konstatuoja mažėjantį darbuotojų įsitraukimą organizacijoms ir sunkumus surandant, pritraukiant ir išlaikant darbuotojus. Plačiai diskutuojama apie jaunosios kartos, šiuo metu keičiančios vyresnius darbo rinkos dalyvius, vertybinius skirtumus: nenorą įsipareigoti, susitelkimą į laisvalaikį ir pramogas labiau negu į darbą, prasmės ieškojimą darbinėje veikloje ir kitus aspektus, dramatiškai keičiančius ankstesnes personalo valdymo praktikas.

Šiuo darbu siekiama išnagrinėti darbuotojų įsitraukimo koncepciją ir ją lemiančius veiksnius, išnagrinėti skirtingų kartų, šiuo metu dalyvaujančių darbo rinkoje vertybinius skirtumus ir panašumus, bei nustatyti ar skirtingoms kartoms būdingi kitokie veiksniai didinantys jų įsitraukimą organizacijai.

Tyrimo išvados gali suteikti vertingos informacijos Lietuvos įmonių vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams apie tai, kokie motyvuojantys veiksniai gali būti pritaikyti skirtingoms darbuotojų amžiaus grupėms siekiant darbuotojų gerovės, savanoriško įsipareigojimo ir įsitraukimo organizacijai.

Žmogiškųjų išteklių srities tyrimų rezultatai patvirtina glaudų ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacijų veiklos rezultatų.

Darbuotojai, savanoriškai įsipareigoję savo darbui ir organizacijai, suteikia verslui didžiulį konkurencinį pranašumą, įskaitant didesnę produktyvumą ir mažesnę darbuotojų kaitą. Todėl nenuostabu, kad įvairių dydžių ir tipų kompanijos nuolat tobulina savo politikas ir procedūras, skatinančias savo darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, įsitraukimą bei naujų talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą, o darbuotojų įsitraukimo tema paskutinį dešimtmetį yra viena labiausiai nagrinėjamų koncepcijų verslo vadybos, organizacinės psichologijos, žmogiškųjų išteklių vadybos ir kitose socialinių mokslų srityse.

Aukšto darbuotojų įsitraukimo ir gerų kompanijų rezultatų ryšys yra pagrįstas ir empiriniais tyrimais. Daug tyrimų patvirtina, kad aukšti darbuotojų įsitraukimo rodikliai ženkliai sumažina darbo kaitos ketinimus (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Saks, 2006; Shuck, Reio, & Rocco, 2011). Kiti tyrimai nustatė, kad aukšti darbuotojų įsitraukimo rodikliai pagerina darbų ir užduočių atlikimą, produktyvumą, psichologinį klimatą, organizacinį bendruomeniškumą bei klientų aptarnavimo kokybę (Christian ir kt., 2011; Fleming & Asplund, 2007; Rich, LePine, & Crawford, 2010; Richman, 2006).

Tai, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus veiksnys organizacijos sėkmei liudija ir tyrimai, patvirtinę, kad aukštas įsitraukimo lygis buvo susijęs su aukštesniu pelno lygiu, pajamų uždirbimu ir organizacijos augimu (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Aon Hewit kasmet tirdama darbuotojų įsitraukimo rodiklius globaliose organizacijose nurodo dvi koncepcijas nuolat stebimas kompanijose, demonstruojančiose aukščiausius rodiklius: 1) verslo ir talentų valdymo strategijos yra glaudžiai susiję, 2) lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra esminės prielaidos sėkmei. Taip pat stebima įsitraukusios darbo jėgos įtaka finansiniams rodikliams: nustatyta, kad 5% darbuotojų įsitraukimo padidėjimas yra susijęs su 3% pajamų augimu sekančiais metais (Aon Hewitt, 2015).

Tačiau kartu stebima darbuotojų įsitraukimo mažėjimo tendencija ir netgi didėjanti neįsitraukimo tendencija (Bates, 2004; Richman, 2006).

Pavyzdžiui, maždaug pusė Amerikos darbo jėgos nėra pilnai įsitraukę arba yra neįsitraukę ir tai yra vadinama „įsitraukimo atotrūkiu“, kainuojančiu JAV verslui 300 bilijonų dolerių per metus dėl prarasto produktyvumo (Bates, 2004; Johnson, 2004; Kowalski, 2003).

Lietuvoje tyrimų apie darbo jėgos įsitraukimo lygį nėra daug, tačiau, kaip rodo rinkos tyrimų bendrovės „Nielsen“ atlikto tyrimo duomenys, Lietuvos gyventojai, įvertinę turimo darbo privalumus ir trūkumus, nėra linkę siekti ilgametės karjeros toje pačioje darbovietėje. Tyrimas atskleidė, kad daugiau nei pusė jų darbą ketina keisti per artimiausius 5 metus. Penktadalis lietuvių dabartiniame darbe žada likti nuo 6 iki 10 metų. Mažiausiai Lietuvos gyventojų – vos 12 proc. – tame pačiame darbe norėtų likti ilgiau nei 20 metų. „Laikai, kai žmonės visą savo profesinės karjeros laikotarpį praleisdavo toje pačioje darbovietėje – jau praeityje. Tūkstantmečio kartos atstovai (21-34 metų amžiaus) yra bent du kartus labiau linkę keisti darbą po 2 metų, pusantro karto labiau linkę pakeisti darbą po 5 metų ir perpus mažiau linkę tame pačiame darbe likti ilgiau nei 10 metų, palyginti su X karta (35-49 metų) ar kūdikių bumo karta (50-64 metų)“, – pastebi A. Ivanauskienė. (Nielsen, 2015).

Kartu darbo rinkoje stebimos dar kelios svarbios tendencijos: pasaulio populiacijos senėjimas yra viena reikšmingiausių XXI amžiaus tendencijų ir, nors ne visos šalys patiria šią tendenciją, pasaulio populiacijos ataskaitos rodo, jog vyresni kaip 60 metų žmonės sudarys didelę žmonijos dalį (Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2009) ir darbdaviai šiandien susiduria su svarbiu iššūkiu kaip pakeisti senstančią darbo jėgą jaunąja karta.

Prie šių demografinių faktorių verslo vadovams, žmogiškųjų išteklių vadybos praktikams ir akademiniais tyrėjams yra svarbu suprasti kaip skirtingo amžiaus grupių darbuotojai, dalyvaujantys darbo rinkoje, yra susiję su pagrindinėmis įdarbinimo veiklomis, t. y. samda, įsipareigojimu ir pasilikimu organizacijoje.

Taip pat dauguma tyrėjų atkreipia dėmesį, kad šiuo metu darbo rinkoje aktyviai dalyvauja keturių skirtingų kartų atstovai.

Kaip nurodo Pitt-Catsouphes'as ir Smyeris (2007) egzistuoja keturios dominuojančios su amžiumi susijusios paradigmos šiandieninėje kelių kartų darbo jėgos rinkoje: chronologinis amžius kaip žmogus vystymosi indikatorius; karta, kaip istorinių ir kultūrinių įtakų skirtingos amžiaus grupėms indikatorius; gyvenimiška patirtis, kuri gali būti susieta su įvairiomis amžiaus grupėmis; karjeros etapai, kurie gali būti susieti su amžiaus režiais (Pitt-Catsouphes ir Smyer, 2007).

Tiriant įsitraukimo sąsajas su darbuotojų demografiniais rodikliais (amžiumi, išsilavinimu, lytimi, t.t.) ryškiausia priklausomybė nustatyta tarp darbuotojų įsitraukimo ir amžiaus.

Robinsonas (2004) savo tyrimu nustatė, kad darbuotojai virš 60 metų yra labiausiai įsipareigoję iš visų amžiaus grupių.

Pitt-Catsouphes'as & Matz-Costa, 2009 tyrimas patvirtino, kad vyresni darbuotojai yra labiau įsipareigoję už jaunesnius, nors vyresni darbuotojai, galėtų būti mažiau įsipareigoję už jaunus darbuotojus kadangi gali jausti, kad įvykdė savo įsipareigojimus artinantis darbingo amžiaus pabaigai.

Iš kitos pusės D'Amato & Herzfeldtas (2008) nurodo, kad šiandieniniai vyresni darbuotojai turi kitokius psichologinius kontrakto aspektus, nei jų jaunesnieji kolegos, t. y. vyresni darbuotojai tikisi saugesnės darbo vietos ir periodinių darbo užmokesčio kilimų mainais už jų lojalumą. Šiuo požiūriu – vyresni darbuotojai turėtų būti daugiau įsipareigoję.

Kiti tyrėjai iškėlė klausimą ar vyresnių darbuotojų didesnis įsitraukimas yra sąlygotas amžiaus ar jų kartos išpažįstamų vertybių ir ar jaunesnės kartos nepasižymi mažesniu įsitraukimo ar atsidavimo darbui laipsniu?

Populiariojoje žiniasklaidoje (Business Week, Fortune, Wall Street Journal, kiti) jau keletą metų publikuojami pranešimai, interviu, atvejo analizės aprašymai kaip organizacijos mėgina pritaikyti savo vidines politikas ir tvarkas naujos kartos darbuotojų poreikiams - didžiosios organizacijos įtraukė patogumus, apimančius darbo – gyvenimo, laisvalaikio, atsipalaidavimo veiklas: „SAS“ turi nuosavą sporto salę darbuotojams, „Google“ siūlo skalbyklą ir masažus, „eBay“ atskyrė du kambarius meditacijoms (Twenge ir kt., 2010).

Nepaisant verslo įmonių inicijuojamų žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių, populiariosios žiniasklaidos, konsultacinių įmonių pranešimų, ši tema nesulaukia pakankamo akademinė tyrėjų dėmesio ir egzistuoja empirinių tyrimų trūkumas skirtingų kartų darbo vertybių, įsitraukimo, motyvacijos srityje.

Keletas studijų bandė tyrinėti kartų skirtumus išpažįstamosiose darbo vertybėse. Smola ir Suttonas (2002) ieškojo atsakymo ar skirtumai darbo vertybėse yra sąlygoti amžiaus ar kartos lygindami savo 1999 metų duomenis su ankstesnių tyrėjų 1974 metų duomenimis. Šis tyrimas nustatė, kad darbo vertybės yra

labiau sąlygojamos darbuotojo kartos, negu amžiaus. Darbo vertybes tarp skirtingų kartų tyrinėjo ir kartų skirtumus nustatė Cennamo, Gardneris (2008), Twenge'as ir kt. (2010).

Taip pat dauguma tyrimų lygino „kūdikių bumo“ ir X kartų atstovus, o Y karta, aktyviausia karta šiandienos darbo rinkoje sulaukė mažiausio tyrinėtojų dėmesio (Twenge ir kt., 2010). Pavyzdžiui Smola ir Suttonas tyrime (2002) Y karta buvo eliminuota iš tyrimo imties, dėl labai mažos apimties (ši karta 2002 metais dar buvo per jauna aktyviai dalyvauti darbo rinkoje).

Atlikus mokslinės literatūros analizę nagrinėjama tema, stebimas ryškus empirinių tyrimų trūkumas šioje srityje. Todėl tolimesniam problemos sprendimui numatoma vykdyti Lietuvos darbuotojų anketinę apklausą, pagal sudarytą teorinį modelį.

2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir elementai

Svarbu yra pažymėti, kad darbuotojų įsitraukimo (ang. employee engagement) tyrinėjimų ištakos kildinamos iš motyvacijų teorijų (Maslow; Havighurst, 1954) ir turi panašumų su įsitraukimo į darbą, organizacijos sąlygotos savigarbos, darbuotojų veiklos rezultatų idėjomis. Visos šios teorijos vienokiu ar kitokiu būdu akcentuoja darbuotojo savo vertės organizacijai suvokimą, lojalumą ir įsitraukimą organizacijai, ir jo / jos norą prisidėti prie organizacijos gerovės (James, McKechnie, Swanberg, 2011).

Pirmasis sąvoką „*engagement*“ panaudojęs Kahnas, asmeninį darbuotojų įsitraukimą apibrėžė kaip būseną, kurioje darbuotojai „įneša“ per darbines roles, investuodami asmeninę energiją ir jisdami emocinį susijungimą su savo darbu (Kahn, 1990). Tad šiame darbe darbuotojų įsitraukimas nagrinėjamas kaip darbuotojų savanoriškas, save motyvuojantis atsidavimas darbui, organizacijai ir savo fizinių, psichologinių išteklių naudojimas darbo užduotims atlikti.

Nepaisant temos aktualumo verslui ir ekonomikai, akademikai linkę pripažinti, kad daugiausia žinių apie darbuotojų įsitraukimą dabartinėmis darbo sąlygomis gaunama iš praktikų ir konsultantų (Chalofsky, Krishna, 2009; Saks, 2006). Ilgą laiką buvo juntamas akademinis tyrimų trūkumas, labiausiai tikėtina dėl verslo ir akademikų skirtingai apibrėžiamos darbuotojų įsitraukimo sąvokos: verslas akcentuoja įsitraukimą kaip rezultatą, kuris gali būti panaudotas organizacijos tobulėjimui, akademiniai tyrėjai tuo tarpu atliko tyrimus (daugiausiai remiantis studentų pavyzdžiais) tam, kad būtų nustatytos geresnės vadybos praktikos ar sužinota ką organizacijos gali daryti geriau darbuotojų motyvacijai didinti (James, McKechnie, Swanberg, 2011).

Vieną naujesnių darbuotojų įsitraukimo apibrėžimų pasiūlė Shuckas ir Wollard (2010) – „individuali darbuotojo kognityvinė, emocinė ir elgsenos būseną, nukreipta į norimus organizacinius rezultatus“.

Macey ir Schneider (2008) pažymi, kad yra daug darbuotojų įsitraukimo apibrėžimų, tačiau visi sutinka, kad darbuotojų įsitraukimas yra trokštamas, turi organizacinį tikslą, turi psichologinius bei elgsenos aspektus, įtraukiančius energiją, entuziazmą ir tikslingas pastangas.

Harteris, Schmitas ir Hayesas (2002) apibrėžia darbuotojų įsitraukimą kaip „individo dalyvavimą, pasitenkinimą ir entuziazmą darbui“.

Iš akademinės perspektyvos išskiriami pagrindiniai keturi požiūriai į darbuotojų įsitraukimą (Shuck, 2011):

- a) Kahno (1990) poreikio patenkinimo požiūris

- b) Maslach ir kt. (2001) perdegimo - antitezės požiūris
- c) Harterio ir kt. (2002) pasitenkinimo – įsitraukimo požiūris
- d) Sakso (2006) multidimensinis požiūris.

Kahn (1990) poreikio patenkinimo požiūris

Kahno laikomas įsitraukimo teorijos darbo vietoje taikymo pradininku, o terminas „įsitraukimas“, panaudotas specifiskai apibrėžti darbininko įsitraukimą į įvairias darbo užduotis, buvo išspausdintas Kahno straipsnyje „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work“, kuris pasirodė 1990 metais „Academy of Management Journal“ leidinyje.

Kahnas (1990) pažymi, kad „asmeninis įsipareigojimas yra asmens „norimo savęs“ išraiška atliekant užduotis, kurios kuria ryšius su darbu bei kitais, asmeninį buvimą (fizinį, pažintinį, emocinį) ir aktyvias, pilnavertes veiklas. Kartu Kahnas teigia, jog įsitraukimas leidžia žmonėms vienu metu išreikšti save ir visiškai išpildyti jų pareigybės reikalavimus.

Kahnas taip pat teigė, kad 3 psichologinės sąlygos sukelia asmeninį įsitraukimą: psichologinis prasmingumas, psichologinis saugumas ir psichologinis prieinamumas.

Psichologinis prasmingumas – asmens tikėjimas kiek prasminga yra skirti save pareigybės veiklai. Jis yra susijęs su suvokimu, kad asmuo gauna investicijos į pareigybę grąžą. Psichologinis prasmingumas pasiekiamas, kai žmonės jaučiasi nusipelnę, vertingi ir kad jie rūpi. Kahnas rado tris faktorius, darančius prasmingumui įtaką: užduoties apibrėžimas, pareigybės apibrėžimas ir darbinės sąveikos.

Psichologinis saugumas apima asmens suvokimą apie tai, kiek saugu yra atiduoti save pareigybei nebijant sunaikinti savo įvaizdį, statusą ar karjerą. Tai susiję su patikimomis, nuspėjamomis socialinėmis aplinkomis, kurios turi aiškias ribas, kuriose žmonės jaučiasi saugūs savęs išreiškimo rizikai. Kahnas nustatė, kad keturi faktoriai darė įtaką psichologiniam saugumui: tarpasmeniniai santykiai, grupės ir grupių dinamika, vadovavimo stiliai ir taisyklės.

Psichologinis prieinamumas siejasi su asmens suvokimu, kiek jis pats yra prieinamas pareigybei. Tai yra susiję su fiziniais, emociniais ir psichologiniais ištekliais, kuriuos žmonės gali skirti savo pareigybei. Kahnas išskyrė, kad keturios kliūtys daro poveikį psichologiniam prieinamumui: fizinės energijos išsekvojimas, emocinės energijos išsekvojimas, nesaugumas ir išorinis gyvenimas.

Maslacho ir kt. (2001) perdegimo - antitezės požiūris

Leiteris ir Maslach mato įsitraukimą kaip priešingybę perdegimui. Jie apibrėžia įsitraukimą kaip „energingo įsitraukimo su asmeninėmis išpildymo veiklomis patirtis, kurios pagerina darbuotojų profesinio veiksmingumo jausmą“ ir laiko jį susidedančiu iš energijos, įsitraukimo bei veiksmingumo.

Tuo metu literatūroje dominavo dvi „perdegimo“ sindromo charakteristikos (Shuck, 2011): perdegimas buvo laikomas glaudžiai susijusiu su profesijomis, reikalaujančiomis nuolatinio kontakto su žmonėmis stresinėse situacijose (sveikatos priežiūros, klientų aptarnavimo); tai buvo suprantama kaip įsitraukimo priešingybė, t. y., kai svarbus, prasmingas ir iššūkių kupinas darbas tampa nemalonus, netenkinantis ir beprasmis.

Todėl darbuotojų įsitraukimas buvo charakterizuojamas trijų perdegimo dimensijų: išsekimas, cinizmas, neefektyvumas priešingybė.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, and Bakker (2002) tikrino Maslach ir kt. (2001) iškeltas hipotezes ir nors taip pat matė įsitraukimą kaip priešingybę perdegimui, apibrėžia įsitraukimą šiek tiek kitaip, t. y, kaip „teigiamą, išpildantį su darbu susijusį nusiteikimą, kuris charakterizuojamas energija, atsidavimu ir susidomėjimu“.

Harter ir kt. (2002) pasitenkinimo – įsitraukimo požiūris

Trečiuoju pagrindiniu požiūriu tapo 2002 metais publikuotas Harter ir kt. straipsnis, iki šiol vienas labiausiai skaitomų ir cituojamų straipsnių darbuotojų įsitraukimo tyrimų srityje. Šis tyrimas nagrinėjo ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo – pasitenkinimo ir verslo vieneto rezultatų (pelno), tai buvo vienas iš pirmųjų pelno ir įsitraukimo ryšių paminėjimų.

Tyrimas, atliktas kartu su „Gallup“ organizacija ir naudojant šios organizacijos 12 klausimų klausimyną, parodė, kad darbuotojų įsitraukimas turėjo teigiamus ryšius su svarbiais verslo rodikliais: klientų pasitenkinimu, apyvarta, saugumu, produktyvumu ir pelningumu. O darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas buvo patikslintas kaip „individo įsitraukimas ir pasitenkinimas bei entuziazmas darbui“ (Harter ir kt. , 2002).

Saks (2006) multidimensinis požiūris

Ketvirtasis, Sakso (2006) suformuluotas požiūris teigė, kad darbuotojų įsitraukimas išsivystė per socialinių mainų modelį ir jis buvo pirmasis akademinis tyrėjas, pasiūlęs atskirus įsitraukimo apibrėžimus: „darbo įsitraukimas“ ir „organizacinis įsipareigojimas“.

Savo koncepcijoje Saksas apibrėžė kylančią multidimensinę darbuotojų įsitraukimo koncepciją kaip „atskiras ir unikalus objektas, susidedantis iš kognityvinių, emocinių ir elgsenos komponentų susijusių su individualios rolės veikla“ (Saks, 2006).

Šis apibrėžimas apjungė ankstesnius požiūrius teigiant, kad įsitraukimas susideda iš kognityvinių (Kahn, 1990), emocinių (Harter ir kt., 2002) ir elgsenos (Harter ir kt., 2002; Kahn, 1990) elementų ir išplėtojo koncepciją į trijų komponentų modelį.

Sakso pasiūlytą modelį toliau plėtojo Macey'us ir Shneideris (2008), teigdami, kad įsitraukimo vystymuisi įtaką daro darbo charakteristikos, lyderystė ir asmenybė.

Macey ir Schneider (2009) apibrėžė įsitraukimą darbuotojų jausmų terminais, kurie susideda iš skubumo, tikslo, intensyvumo bei entuziazmo jausmų ir darbuotojų įsitraukimo elgsenos, susidedančios iš atkaklumo, proaktyvumo, pareigybės išplėtimo bei prisitaikomumo.

Shuckas ir Wollard (2011) teigia, kad nuo Kahn'o originalios publikacijos 1990 m., įvairių akademinų disciplinų moksliniuose žurnaluose pasirodė daugiau kaip 250 straipsnių darbuotojų įsitraukimo tema, rodančių nuolat augantį susidomėjimą tiek akademinėje, tiek verslo bendruomenėje.

Dauguma tyrėjų pripažįsta, kad įsitraukimas apibūdinamas trimis dedamosiomis: energingumu, atsidavimu, pasinėrimu (ang. vigor, dedication, absorption) (Schaufelli, Salanova; Bakker, Schaufelli). Darbuotojų įsitraukimui vertinti Schaufelli ir Bakker (2006) pasiūlė Utrecht darbuotojų įsitraukimo skalę (UWES), susidedančią iš 17 teiginių, susietų su įsitraukimą apibūdinančiomis dedamosiomis, kurie pateikiami lentelėje žemiau (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo klausimynas (pagal Schaufeli, Bakker (2006))

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

Viena iš svarbiausių teigiamų darbuotojų įsitraukimo savybių yra tai, kad įsitraukimas yra laikomas priešingybe perdegimo sindromui. Įsitraukę darbuotojai energingai įsitraukę į savo darbinę veiklą ir

vertina save pajėgiais susidoroti su darbinėmis užduotimis, priešingai nei jų kolegos, kenčiantys nuo perdegimo sindromo darbe (Schaufelli, Bakker, 2006).

Apibendrinant pagrindines darbuotojų įsitraukimo koncepcijas galima teigti, kad darbuotojo įsitraukimas – tai būseną, kai darbuotojas randa savo darbe prasmę ir skiria darbui reikšmingą laiko bei pastangų dalį.

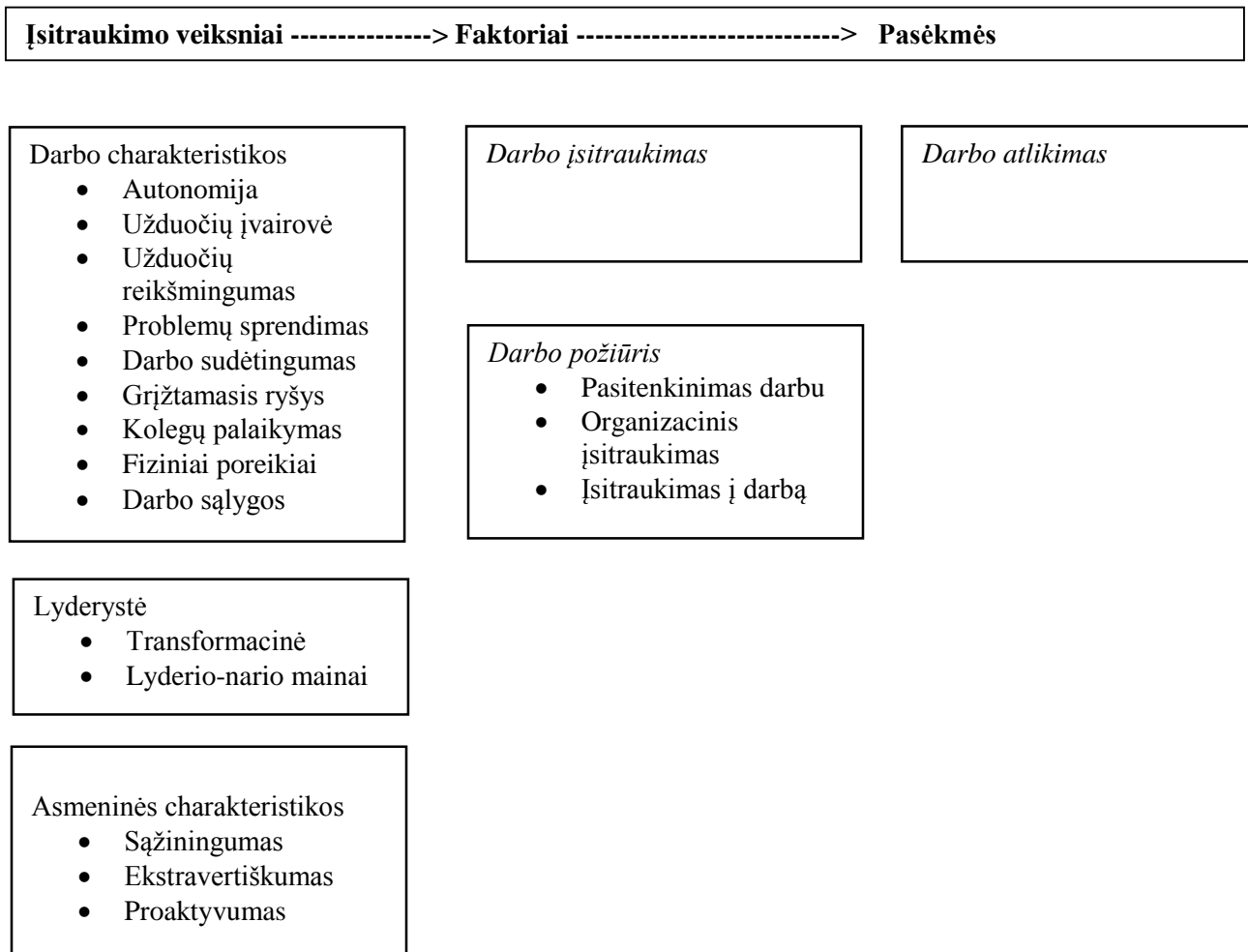
2.2. Teorinių darbuotojų įsitraukimo modelių analizė

Nors ir nėra daug empirinių tyrimų, pagrindžiančių darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, dauguma jų kildinami iš pirminės Kahno (1990) koncepcijos. Kahnas įsitraukimą kildino iš Maslovo poreikių piramidės kaip konceptualų teorinį modelį pagrindinių žmogaus poreikių patenkinimo suvokimui ir jų sąsajoms su darbuotojų įsitraukimu.

Pagal Kahn'ą svarbiausi faktoriai suvokiant įsitraukimą ir neįsitraukimą darbe yra prasmingumas, saugumas, prieinamumas (Kahn, 1990).

Christian ir kt. praplėsdami Kahno pasiūlytą įsitraukimo koncepcijos idėją, teigiančią, kad individualūs ir organizaciniai faktoriai daro įtaką darbo psichologinei patirčiai ir šios patirtys veikia darbinę elgseną, Macey ir Shneider (2008) identifikuotais veiksniais, sąlygojančiais kiek ir kaip individas trokšta pats investuoti asmeninę energiją savo darbo atlikimui aukšta kokybe, bei kitų tyrimų rezultatais pristatė darbo įsitraukimo teorinį modelį, susiejantį įsitraukimo veiksnius su pasekmėmis (žr. 1 pav.).

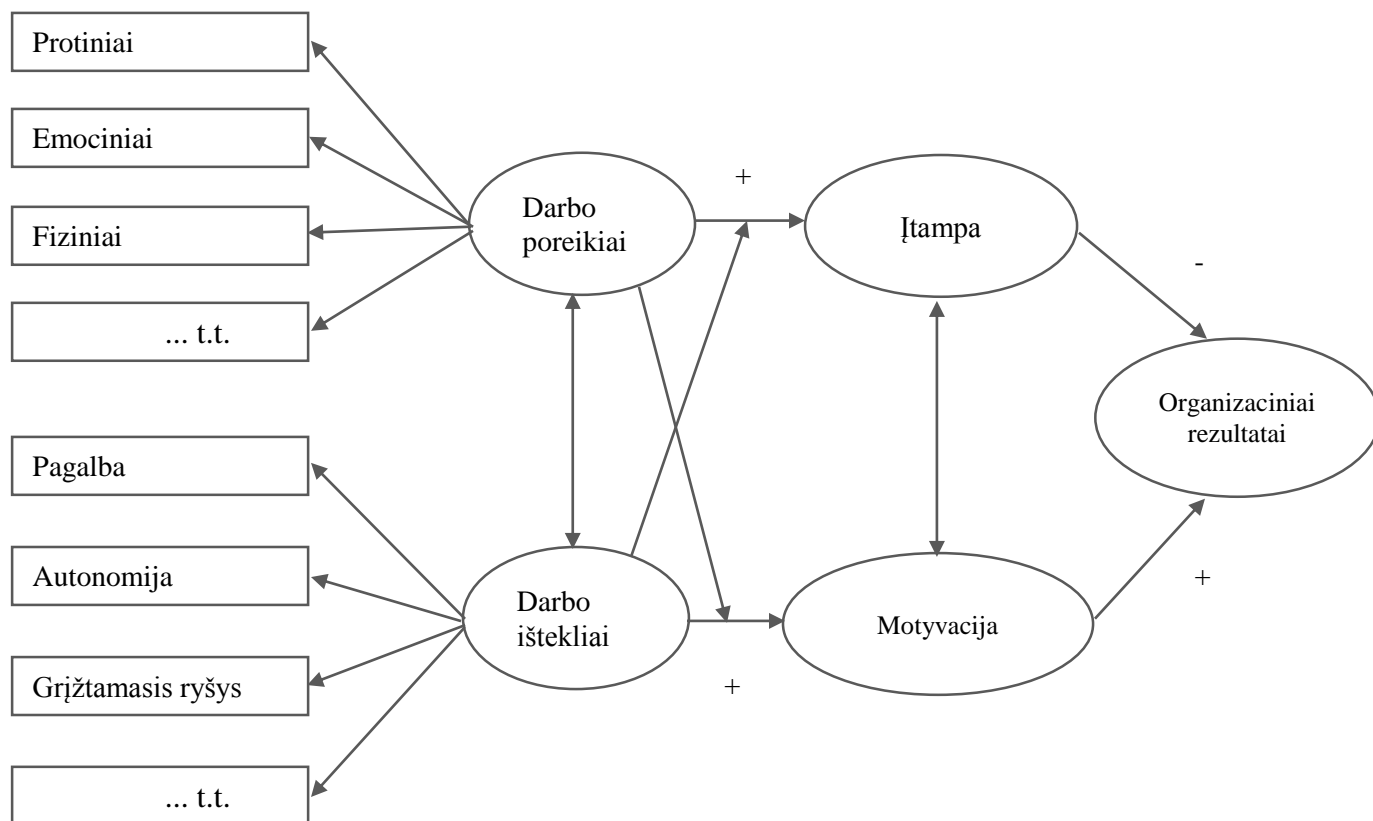
Šis modelis sujungė daugelio tyrinėtojų nurodytus darbuotojų įsitraukimo veiksnius ir parodė koreliaciją tarp veiksnių ir darbo atlikimo rezultatų, t. y. pasekmių. Tačiau tyrėjai tarp modelio trūkumų nurodo tokių ne su darbu susijusių veiksnių, kaip darbo vietos normų nukrypimai, darbo vietos saugumas, kūrybiškumas ir pan. įtraukimą ir ištyrimą.



1 pav. Įsitraukimo teorinis modelis, Christian ir kt., 2011

Kitas iš labiausiai žinomų darbuotojų įsitraukimo veiksnių teorinių modelių yra Bakker ir Demeroutti (2007) pasiūlytas darbo poreikio – išteklių modelis, pateikiamas paveikslėlyje žemiau (žr. 2 pav.). Šis modelis paremtas esmine prielaida, kad nors kiekviena pareigybė gali turėti specifinius rizikos faktorius, susijusius su darbo stresu, visi šie faktoriai gali būti sugrupuoti į dvi pagrindines kategorijas (t. y. darbo poreikiai, darbo ištekliai). Darbo poreikiai apima tuos fizinius, psichologinius, socialinius ir organizacinius darbo aspektus, kurie reikalauja ilgalaikių fizinių ar psichologinių pastangų ir įgūdžių ir dėl to yra susiję su tam tikrais fiziologiniais ar psichologiniais kaštais (pvz.: didelė darbinė įtampa, nepalanki psichologinė aplinka, emociškai sunkus bendravimas su klientais ir pan.). Darbo ištekliai apima tuos fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie reikalingi darbo tikslams pasiekti,

sumažina darbo poreikius ir su jais susijusius fiziologinius / psichologinius kaštus, simuliuoja asmeninį mokymąsi bei augimą (Bakker, Demerouti, 2007).



2 pav. Darbo poreikio – išteklių modelis, Bakker, Demerouti, 2007

Chalofsky, Krishna darbuotojų įsitraukimą kildina iš Maslow ir kitų motyvacijos teorijų pradininkų, remdamiesi Maslow idėja, jog „individai nevertinantys darbo vietos kaip prasmingos ir turinčios tikslą, nedirbs pilnu savo profesiniu pajėgumu“ (Chalofsky, Krishna, 2009) ir darbuotojų įsitraukimo pagrindiniu veiksniumi laiko savo motyvaciją, darbo prasmingumą apibūdinamą trimis dimensijomis: savęs atidavimu, pačiu darbu ir balanso pojūčiu tarp darbo ir savęs atidavimu. Pagal šią teoriją pagrindinis įsitraukimo veiksnys yra prasmės ir prasmingumo pojūtis pačiame darbe.

Kiti tyrimai daugiausiai buvo atliekami aukščiau išvardintų teorinių modelių pagrindu, papildant naujais veiksniais.

Darbo apibrėžimas. Pagal Kahną (1990) psichologinis prasmingumas gali būti pasiektas iš užduočių, kurios teikia iššūkius darbe, leidžia panaudoti skirtingus įgūdžius, asmeninį požiūrį ir galimybę įdėti svarų asmeninį indėlį. May ir kt. (2004), taip pat nustatė, kad darbo praturtinimas buvo teigiamai susijęs su darbo prasmingumu, ir prasmingumas koreliavo su darbo praturtinimu ir įsitraukimu.

Apdovanojimas ir pripažinimas. Kahn (1990) teigimu žmonių įsitraukimas kinta pagal jų suvokimą kokias naudas jie gaus iš savo rolės. Todėl tikėtina, kad darbuotojai labiau įsipareigos darbui, jei jie tikėtis apdovanojimo ir pripažinimo už gerą veiklą. Maslachas (2001) taip pat teigė, kad nors apdovanojimo ir pripažinimo trūkumas gali vesti prie „perdegimo“, tinkamas apdovanojimas yra svarbus įsitraukimo veiksnys.

Suvokiamas organizacijos ir vadovų palaikymas. Psichologinis saugumas apima savęs parodymo ir įdarbinimo jausmą nebijant neigiamų pasekmių (Kahn, 1990). Jis didėja jaučiant organizacijos ir vadovų palaikymą (Kahn, 1990). Organizacijos nariai jautėsi saugiai atvirumu ir palaikymu apibūdinamose aplinkose (Kahn, 1990). Tai buvo patvirtinta ir May ir kt. tikrinant Kahno modelį (2004) ir tyrimo rezultatuose konstatuojant, kad palaikantys vadovų ryšiai buvo teigiamai susiję su psichologiniu saugumu. Sakso (2006) tyrimo rezultatai taip pat nustatė, kad darbuotojai, jaučiantys stipresnę organizacinę palaikymą, turėjo aukštesnius darbo ir organizacinio įsitraukimo rodiklius.

Lankstumas. Pitt-Catsoupes ir Smyerio, 2007 atliktas tyrimas patvirtino, kad lankstumas yra svarbus veiksnys darbuotojų įsitraukimui visose amžiaus grupėse. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, turintys reikiamą lankstumą, buvo reikšmingai labiau įsipareigoję, negu darbuotojai to neturintys (Pitt-Catsoupes ir Smyer, 2007).

Organizacinė kultūra. Darbuotojams draugiškų / humaniškų organizacijų tyrime Chalofsky (2008) konstatavo, kad yra neabejotinas ryšys tarp organizacijos misijos ir jos įsitraukimo savo darbuotojams, klientams, tiekėjams ir bendruomenei. Tiriamos organizacijos dėjo dideles pastangas suprasti ir patenkinti darbuotojų darbo, šeimos, laisvalaikio, asmeninius ir bendruomeninius interesus. Jos žinojo, kad jei bus patenkintas darbo/gyvenimo balansas, darbuotojas bus labiau atsidavęs (arba labiau norės atsiduoti) darbui. Darbuotojai organizacijoje yra ne dėl teikiamų naudų. Naudos yra kultūros rezultatas, nes organizacijos kultūra vertina darbuotojus, o tai skatina darbuotoją įsipareigoti organizacijai (Chalofsky, Krishna 2009).

Aon Hewitt globalaus darbuotojų tyrimo 2015 metais metu nustatyta pagrindinės pasaulinės tendencijos:

- Globalus darbuotojų įsitraukimas ir toliau laipsniškai kyla iki 62%, kartu kylant ir ekonominiams rodikliams (Europoje šis rodiklis mažiausias iš visų regionų).
- Svarbiausias įsitraukimą skatinantis veiksnys yra karjeros galimybės.
- Stiprus darbdavio siūlomas gerovės paketas yra labai vertinamas darbuotojų ir svarbus įsitraukimą skatinantis veiksnys.
- Tiriamos globalios kompanijos darbuotojų gerovei daro daug daugiau, nei siekia didesnio įsitraukimo už vidurkį: šios kompanijos kuria įsitraukimo kultūrą, pasižyminčią stipria

lyderyste, orientacija į veiklą bei skatina darbuotojų nuolatinį tobulėjimą, nurodant, kad tai yra kritinė verslo sėkmės dalis (Aon Hewitt, 2015).

Pagrindiniai darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai Europoje ir globaliu mastu pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo tendencijos (Aon Hewitt, 2015)

<i>Globalūs rodikliai</i>		<i>Europos rodikliai</i>	
Įsitraukimas 2014 m.	62%	Įsitraukimas 2014 m.	57%
BVP prognozė 2015 m.	+4%	BVP prognozė 2015 m.	5%
<i>Pagrindiniai įsitraukimą lemiantys veiksniai</i>		<i>Pagrindiniai įsitraukimą lemiantys veiksniai</i>	
Karjeros galimybės	-3	Karjeros galimybės	+5
Reputacija	0	Reputacija	-1
Apmokėjimas	0	Apmokėjimas	-1
Darbdavio gerovės paketas	+3	Inovacijos	-4
Inovacijos	+1	Darbdavio gerovės paketas	+2

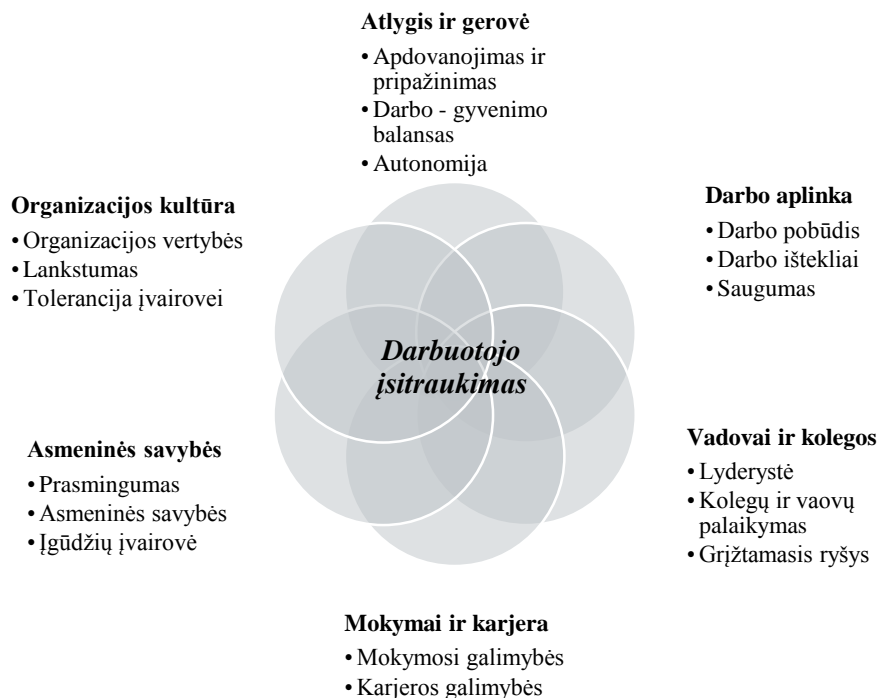
Remiantis išanalizuotais literatūros šaltiniais, ankstesnių teorinių modelių ir empirinių tyrimų duomenimis, pateikiamas visų analizuotų autorių apibendrintas įsitraukimo veiksnių teorinis modelis (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)

Įsitraukimą lemiantys veiksniai	Autoriai:
Darbo pobūdis, darbo charakteristikos	Kahn, 1990; Maye ir kt., 2004; Macey, Schneider, 2008; Christian ir kt., 2011; Maye ir kt., 2004; Saks, 2006
Darbo ištekliai	Maye ir kt., 2004; Bekker, Demeroutti, 2007
Saugumas	Kahn, 1990; Maye ir kt., 2004
Kolegų ir vadovų palaikymas	Kahn, 1990; Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007; Saks, 2006, Maye ir kt., 2004
Veiklos grįžtamasis ryšys	Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007
Igūdžių įvairovė	Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007
Autonomija	Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007; Christian ir kt., 2011
Mokymosi galimybės	Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007

Įsitraukimą lemiantys veiksniai	Autoriai:
Darbo aplinka	Shaufeli, Salanova, 2002; Bekker, Demeroutti, 2007
Apdovanojimas ir pripažinimas	Kahn, 1990; Maslach, 2001; Saks, 2006; Aon Hewitt, 2015
Lankstumas	Pitt-Catsouphe ir Smyer, 2007
Organizacinė kultūra	Chalofsky, Krishna 2009; Macey, Schneider, 2008; Kahn, 1990
Prasmė, prasmingumas	Kahn, 1990; Chalofsky, Krishna 2009; Maye ir kt., 2004
Lyderystė	Christian ir kt., 2011; Kahn, 1990
Asmeninės savybės; Savęs motyvacija	Christian ir kt., 2011; Kahn, 1990; Maye ir kt., 2004
Gyvenimas už organizacijos; Darbo-gyvenimo balansas	Kahn, 1990
Karjeros galimybės	Aon Hewitt, 2015;

Šios lentelės duomenimis sudaromas apibendrintas teorinis modelis (žr. 3 pav.), kurio pagrindu bus atliekamas empirinis tyrimas.



3 pav. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

Šiame modelyje darbuotojų įsitraukimą lemia materialūs ir nematerialūs veiksniai: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, organizacijos kultūra, vadovai ir kolegos bei asmeninės savybės, tarp jų – prasmingumo paieškos atliekamame darbe.

Nors skirtingi autoriai skirtingai vertina darbuotojų įsitraukimo veiksnių dedamąsias, tačiau dauguma sutinka, kad egzistuoja glaudžios sąsajos su Maslovo poreikių piramide ir kad prasmės, saugumo ir atlygio poreikių tenkinimas veda į darbuotojo savirealizaciją bei didesnę susitapatinimą su organizacija ir įsitraukimą į ją ir atliekamą darbą.

2.3. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos darbinėje aplinkoje

Visuomenės raida susijusi su kartų kaita. Sociologinės kartų teorijos autorių sociologo N. Howe ir istoriko, dramaturgo W. Strausso manymu, kartų skirtumus lemia ne žmonių amžius, bet skirtingos įvairių kartų vertybių sistemos. Susiformavusi pradinė vertybių sistema išlieka visą gyvenimą, lemia žmogaus veiklą ir elgesį (Howe, Strauss, 1991).

Kartų grupė (angl. generational cohort) apibrėžiama kaip žmonės, gimę panašiu metu ir patyrę istorinius įvykius panašiu savo vystymosi tarpsniu (Edmunds and Turner, 2005). Kartų teorija teigia, kad gimimas panašiu metu bei įvykių pergyvenimas panašiu vystymosi tarpsniu sąlygoja tarp kartų grupių panašias vertybes, nuomones ir gyvenimo patirtis (Howe, Strauss, 1991).

Kiekviena karta yra veikiamą įvairių jėgų (tėvai, bendraamžiai, žiniasklaida, kritiniai socialiniai ir ekonominiai įvykiai, populiarioji kultūra ir pan.), sukuriančių panašias vertybių sistemas, skiriančias nuo žmonių, kurie augo skirtingais laikmečiais. Šios jėgos stipriausiai veikia vaikystėje ir paauglystėje; pavyzdžiui, vertybės, susijusios su darbu išlieka sąlyginai stabilios nuo ankstyvosios paauglystės iki jauno suaugusio žmogaus periodo (Twenge ir kt., 2010).

Gimimo metai tampa demarkacine linija, skirstančia į kartų grupes. Geriausiai suskirstytos ir išnagrinėtos kartos Šiaurės Amerikoje. Tyrinėjant kartas ir joms būdingus požymius Europoje kyla daug nesutarimų, pagrinde dėl to, kad kiekviena Europos valstybė pasižymi savita istorija ir tai neabejotinai apsunkina tyrinėjimus visos Europos mastu (D'Amato, Herzfeldt, 2008).

Nepaisant ankstesnių istorinių skirtumų, paskutiniai penki dešimtmečiai vienijo Europos žmones bendromis patirtimis. Ekonomikos augimas po antrojo pasaulinio karo pabaigos sudarė prielaidas mobilumo augimui, o vis stiprėjanti integracija į bendrą Europos Sąjungą kasmet sąlygoja vis glaudesnius ekonominius, politinius ir socialinius ryšius tarp Europos gyventojų. 1960-ųjų karta laikoma pirmąja globalia karta (Edmunds and Turner, 2005). Technologijų, tokių kaip telefonai, kompiuteriai, nešiojamieji

įrenginiai, išplitimas įgalino bendravimą ir dalinimasi patirtimis nepaisant atstumų ir šalių sienų ir tai tik stiprina naujų kartų globalumo plitimą.

Yra įvairios kartų klasifikacijos, neretai disonuojančios viena su kita, tačiau iš esmės akcentuojančios tas pačias kartas ir jų esminius bruožus. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lentelė) pateikiama skirtingų šaltinių amžiaus grupių priskyrimas kartų grupėms.

4 lentelė. Skirtingų šaltinių nurodomas amžiaus grupių priskyrimas kartoms

Karta (liet.)	„Veteranai“, „Tradiconalistai“	„Kūdikių bumų“	„X karta“	„Y karta“	„Z karta“
Karta (angl.)	Veterans, silent, Traditionalist	Baby Boomers	Generation X, X Gen, Xers	Generation Y, Gen Y, Millenial, Echo Boomers	nenurodyta
Šaltinis					
Hammill G., 2005	1922 -1945	1946 - 1964	1965 -1980	1981- 2000	nenurodyta
Raines C. , 2003	1921 - 1940	1941 - 1960	1961 - 1980	1981 - 2000	
Pečiuliauskienė ir kt., Burke, 2005	1922 - 1945	1946 - 1965	1966 - 1976	1977 - 1994	nuo 1995
	Iki 1945	1945 - 1964	1965 - 1980	Po 1980	
Twenge ir kt., 2010	1925 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1981	1982 - 1999	

Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingus amžiaus režius, tačiau atliekant literatūros analizę, buvo pastebėta, kad daugumoje tyrėjai cituoja arba priskiria kartoms pagal Hammill (2005) nurodytus amžiaus režius, todėl šiame darbe priskyrimas kartoms bus vykdomas pagal šį šaltinį.

Dėl skirtingų socialinių, ekonominių, politinių aplinkybių, susijusių su kiekvienos kartos gyvenimu, joms priskiriami tam tikri požymiai, elgsenos, vertybių stereotipai. Žemiau pateikiamas keturių kartų konceptas pagal Scolz (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Keturių kartų konceptas pagal Scolz, 2013

Požymiai	Karta	Kūdikių bumų karta	X karta	Y karta	Z karta
Gimimo data		Nuo 1950 m.	Nuo 1965 m.	Nuo 1980 m.	Nuo 1995 m.

Požymiai \ Karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Požiūris/filosofijos kryptis	Idealizmas	Skepticizmas	Optimizmas	Realizmas
Pagrindinis bruožas	Savirealizacija	Perspektyvų trūkumas	Motyvacija	“Vėjavaikiškumas”
Įsitraukimas/dalyvavimas	Vietinė bendruomenė	Vietinė bendruomenė	Tarptautinė bendruomenė	Globali bendruomenė
Vaidmuo	Kolektyvizmas	Individualizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas
Aktyvumo lygis	Vidutinis	Žemas	Vidutinis	Aukštas
Žinių/informacijos kiekis	Vidutiniškas	Mažas	Vidutiniškas	Didelis ir stiprus
Kvalifikacija	Mokomasi verslui	Mažai mokomasi	Apmokėtas mokslas	Mokomasi tik dėl savęs
Orientyrai	Tik profesija	Asmeniniai poreikiai / privatumas (nepaisant profesijos)	Profesija, susijusi su asmeniniais poreikiais / privatumu	Asmeniniai poreikiai / privatumas (atskirti nuo profesijos)

„Kūdikių bumo karta“

Augdami „kūdikių bumo“ kartos atstovai matė žmonių ir moterų teisių judėjimus, Vietnamo karą, Watergate skandalą, John F. Kennedy ir Martin Luther King nužudymus.

Kūdikių bumo karta Europoje įsiliejo į darbo rinką maždaug 1970-aisiais, kai dauguma Europos šalių klestėjo ir siūlė pilną įdarbinimą ir gerai sustyguotas karjeros galimybes (Edmunds and Turner, 2005). Tuo metu darbuotojai buvo įsipareigoję savo organizacijoms mainais už įdarbinimą iki pensijinio amžiaus.

Žmogiškųjų išteklių profesionalai šiai kartai priskiria tokias savybes kaip: „orientuoti į rezultatą“, „nusiteikę pasilikti ilgesniam laikotarpiui“, „atiduoda maksimalų kiekį pastangų“ (Twenge ir kt., 2010). Taip pat jie charakterizuojami kaip individai tikintys, kad sunkus darbas ir pasiaukojimas yra kaina, mokama už sėkmę (Tolbize, 2008). Teigiama, kad jie pradėjo „darboholizmo“ tendencijas, mėgsta komandinį darbą ir grupinį sprendimų priėmimą, labiau orientuoti į procesą negu rezultatą (Zemke ir kt., 1999), yra kompetetingi ir tiki lojalumu savo darbdaviams (Tolbize, 2008).

Šiuo metu „kūdikių bumo“ karta yra vėlyvame savo darbinės karjeros etape ir maždaug per dešimtmetį ir jauniausi šios kartos atstovai pasieks pensinį amžių.

X karta

X kartos atstovai pergyveno AIDS epidemijos siautėjimą, ekonominę nežinomybę, Sovietų Sąjungos žlugimą, rinkos ekonomikos įsitvirtinimą Rytų Europos valstybėse. Maždaug nuo 1980 –ųjų vis daugiau organizacijų pakeitė savo darbo sutartis darbdavių naudai teikiant didesnę lankstumą samdant ir išnaudojant darbuotojų talentus. Pagrindinėmis tendencijomis tapo įvairios restruktūrizavimo, optimizavimo, reinžinieringo programos pradėję labiau vertinti sugebėjimus negu lojalumą, siūlančios iššūkius vietoje garantijų ir iš esmės siūlančios trumpo laikotarpio perspektyvas darbe (Hamel and Prahalad, 1996).

Jie turėjo ženkliai didesnes galimybes būti savo tėvų skyrybų, darbo praradimo dėl organizacijos pertvarkų liudininkais nei bet kuri ankstesnė karta.

Dėl šių pokyčių X kartos darbuotojai jau nebegalėjo tikėtis įdarbinimo „iki gyvos galvos“ nuo savo darbinės karjeros pradžios. Vietoje to jie ėmė intensyviai investuoti į mokymąsi ir tarptautinės patirties įgijimo galimybes (D’Amato, Herzfeldt, 2008).

Y karta

Todėl ši karta laikoma nepriklausoma ir mažiau įsitraukusia savo darbdavių organizacijoms, taip pat teikianti didelę svarbą darbo – gyvenimo balansui. Jai priskiriamos savybės „techniškai išprusę“, „greitai mokosi“, „siekia darbo – gyvenimo balanso“, „priima įvairovę“, „mėgsta neformalumą“ (Twenge ir kt., 2010).

Y karta užaugo su interneto revoliucija, pripratinusia juos prie greitos informacijos paieškos ir bendravimo be sienų. Įdomiausia, kad be savybių būdingų X kartai („techniškai išprusę“, „mėgsta neformalumą“, „greitai mokosi“, „priima įvairovę“) Y kartai priskiriama „reikalinga priežiūra“ (Twenge ir kt., 2010). Dėl pastarosios savybės kai kurie tyrėjai aiškina, kad priežiūros poreikis nurodomas, nes ši karta tyrimų metu yra jauniausia darbo rinkoje ir natūralu, reikalauja pagalbos darbinėse užduotyse (Burke, 2005).

Taip pat šiai kartai priskiriamos prasmingumo, savęs realizacijos paieškos darbe. Jauni profesionalai stengiasi dirbti socialiai atsakingoms, etiškoms organizacijoms, kurios leidžia „visa save“ atiduoti darbui (Chalofsky, Krishna, 2009).

2004 metais „Society for Human Resource Management“ (SHRM) atliko tyrimą apklausdami žmogiškųjų išteklių profesionalus organizacijose apie pranašumus ir trūkumus, kuriuos jie stebi dėl kelių kartų darbo jėgos jų organizacijose.

Remiantis respondentų atsakymais buvo nustatyta, kad tuo metu apklausiamųjų įmonėse darbo jėgą sudarė vidutiniškai 10% „veteranų“, 44% „kūdikių bumo“, 34% „X kartos“ ir 12% „Y kartos“ atstovų.

Daugumoje respondentai teigiamai vertino kelių kartų bendradarbiavimą darbo vietose, tačiau kaip dažniausią neigiamą aspektą 24% profesionalų nurodė konfliktą dėl skirtingoms kartoms priimtinių darbo valandų, o 20% pažymėjo, jog dažnai girdi nusiskundimus, dėl to, kad kitos kartos bendradarbiai jų negerbia (Burke, 2005).

Galimų kartų konfliktų dalyje buvo užfiksuota, kad „veteranai“ nemano, kad X ir Y kartų bendradarbiai supranta kokia yra tikra darbo diena, ir, kad vyresnių kartų atstovai yra linkę įdėti daugiau papildomo darbo ir pastangų, kad darbas būtų atliktas teisingai. Kai kurie žmogiškųjų išteklių profesionalai tai aiškina skirtingų kartų skirtingu suvokimu: vyresnės kartos tikėtina mato norą dirbti ilgesnes valandas, profesionalumą ir punctualumą kaip darbuotojo atsidavimo patvirtinimą, o jaunesnės kartos atsidavimą vertina kaip užbaigto darbo kiekio ir kokybės santykį (Burke, 2005).

Žemiau pateikiamoje lentelėje pateikiami skirtingoms kartoms priskirtini bruožai, kuriuos šio tyrimo metu buvo paprašyta tyrime dalyvavusių žmogiškųjų išteklių profesionalų sureitinguoti pagal būdingiausius kiekvienai kartai (žr.6 lentelė).

6 lentelė. Darbo vietos bruožai geriausiai ir mažiausiai priskiriami kartoms (Burke, 2005)

Darbo vietos bruožai, geriausiai priskiriami kartoms		Darbo vietos bruožai, mažiausiai priskiriami kartoms
Veteranai	Planuoja pasilikti organizacijoje ilgą laiką	Priima įvairovę
	Gergia organizacijos hierarchiją	Technologiškai išprusę
	Mėgsta struktūras	Mėgsta neformalumą
	Priima autoritetus darbo vietoje	
	Duoda maksimalias pastangas	
Kūdikių bumo karta	Duoda maksimalias pastangas	Mėgsta neformalumą
	Priima autoritetus darbo vietoje	Gergia organizacijos hierarchiją
	Orientuoti į rezultatą	Turi priežiūros poreikį
	Planuoja pasilikti organizacijoje ilgą laiką	
	Išsaugo tai, ką išmokę	
X karta	Technologiškai išprusę	Gergia organizacijos hierarchiją

Darbo vietos bruožai, geriausiai priskiriami kartoms		Darbo vietos bruožai, mažiausiai priskiriami kartoms
	Mėgsta neformalumą	Mėgsta struktūras
	Greitai mokosi	Planuoja pasilikti organizacijoje ilgą laiką
	Siekia darbo/gyvenimo balanso	
	Priima įvairovę	
Y karta	Technologiškai išprusę	Gerbia organizacijos hierarchiją
	Mėgsta neformalumą	Mėgsta struktūras
	Priima įvairovę	Planuoja pasilikti organizacijoje ilgą laiką
	Greitai mokosi	
	Turi priežiūros poreikį	

Europos vadovų tyrimas atliktas 2006-2007 metais (D'Amato & Herzfeldt, 2008) taip pat patvirtino, kad jaunoji karta mažiau nori likti vienoje organizacijoje ir turi mažesnę organizacinį įsitraukimą. Jauniausia karta (Ankstyvoji ir vėlyvoji X karta, gimę 1960 metais ir vėliau) parodė didesnę orientaciją į mokymąsi ir žemesnę organizacinį įsitraukimą negu vyresnės kartos (Ankstyvieji ir vėlyvieji „kūdikių bumo“ kartos atstovai, gimę 1946-1959 metais).

Twenge ir kt. (2010) darbo vertybių tarp skirtingų kartų tyrime taip pat konstatuoja, kad X ir Y kartos vertina laisvalaikį ženkliai labiau nei „kūdikių bumo“ karta, kai buvo jauni.

Dar viename kartų darbo vertybių tyrime reikšmingi skirtumai tarp kartų buvo nustatyti individualiose darbo vertybėse, įskaitant statusą ir laisvę: jaunesnės kartos statusą vertino labiau nei vyresnės, o Y karta vertino su laisve susijusius punktus labiau negu kitos kartos, taip pat Y ir X kartos nurodė didesnius ketinimus palikti organizaciją negu „kūdikių bumo“ karta (Cennamo L., Gardner D., 2008).

Žemiau esančioje lentelėje (žr.7 lentelė) pateikiama naujausia informacija apie įsitraukimą lemiančius veiksnius skirtingoms darbuotojų kartoms iš „Aon Hewitt“ pasaulinio tyrimo. Pagal šio tyrimo rezultatus visos kartos kaip svarbiausią veiksnį, įvertintą „1“ nurodė karjeros galimybes, o organizacijos reputacija – antra pagal svarbumą tarp skirtingų kartų, išskyrus Y kartą.

7 lentelė. Įsitraukimo veiksniai tarp skirtingų darbuotojų kartų (Aon Hewitt, 2015)

Įsitraukimas 2014 m.	62%	58%	61%	67%
Pokytis nuo 2013 m.	1%	2%	1%	1%

	Iš viso:	Y karta	X karta	„Kūdikių bumo“ karta
Karjeros galimybės	1	1	1	1
Organizacijos reputacija	2	3	2	2
Apmokėjimas	3	2	3	5
Prekės ženklo atitikimas	4	4	4	
Inovacijos	5			4
Pripažinimas		5	5	3

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimais yra pagrįsta skirtingų kartų skirtingi įsitraukimo veiksniai, skirtingi požiūriai į darbo vietą, darbo vietos vertybes, išskirti tam tikri darbo vietos bruožai būdingi kiekvienos kartos atstovams.

Remiantis šios analizės duomenimis sekančiame darbo poskyryje bus mėginama sukurti darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo sąsajų modelį, kuris tolimesnėje dalyje bus tikrinamas empiriškai naudojant tiesinės regresijos modelius ir ekonometrinę duomenų koreliacijos analizę.

2.4. Teorinės skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos

Tinkamiausiai instrumentas kartų skirtumų išsamiam tyrimui būtų nuosekli studija, prasidedanti nuo duomenų rinkimo tiriamųjų jaunystėje, besitęsiant per kelias kartas besitęsiančią tiriamųjų darbinę karjerą (Twenge ir kt., 2010). Tačiau duomenų apie tokio pobūdžio išsamius tyrimus aptikti nepavyko.

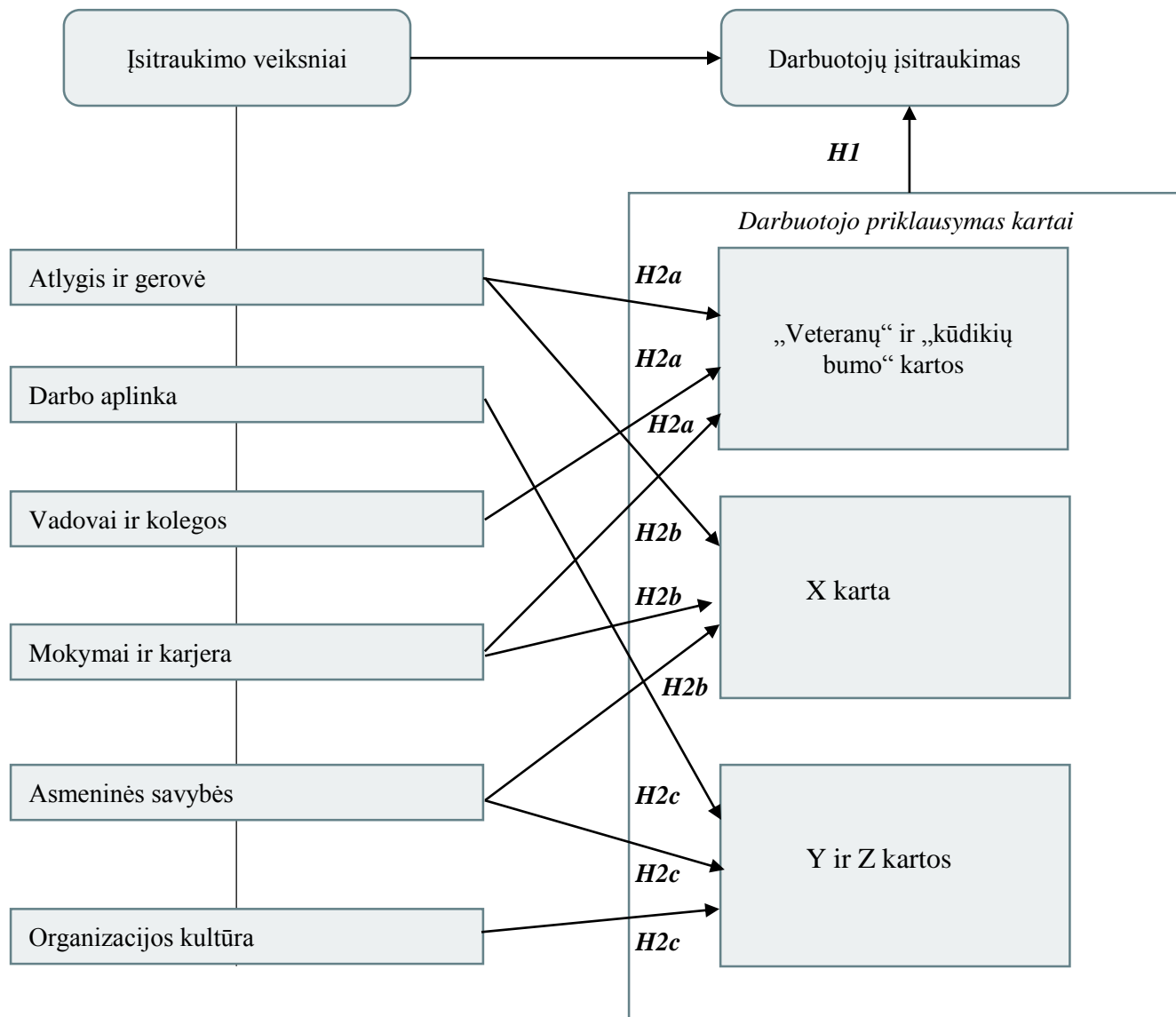
Taip pat nepavyko rasti tyrimo, nagrinėjančio darbuotojų įsitraukimą skirtingų kartų kontekste. Kaip nurodo D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008): „nepaisant organizacinio įsitraukimo svarbos talentų išlaikymui, mūsų žiniomis nėra atlikto tyrimo, nagrinėjančio įsitraukimą tarp kartų“.

Ankstesnių tyrimų metu pastebėta, kad mėginant nustatyti ryšį tarp įsitraukimo ir amžiaus ir / ar kartos užduodant klausimus apie ketinimą keisti darbą artimiausiu metu, rezultatai neleidžia daryti vienareikšmiškų išvadų, nes nėra aišku ar vyresnės kartos ketinimai keisti darbą artimiausiu metu yra susiję su žemesniu įsipareigojimu, ar artėjančiu pasitraukimu į pensiją (D’Amato, & Herzfeldt, 2008).

Nors dauguma tyrinėtojų sieja darbuotojų įsitraukimą su Maslovo poreikių piramide teigdami, kad prasmės, saugumo ir atlygio poreikių tenkinimas veda į darbuotojo savirealizaciją bei didesnę susitapatinimą

su organizacija ir įsitraukimą į ją ir atliekamą darbą, moksliniai tyrimai patvirtina, kad skirtingos kartos dėl ekonominių, politinių, socialinių įvykių suformuoja skirtingas vertybių sistemas, todėl gali turėti skirtingus poreikius ir savirealizacijos veiksnius.

Išanalizavus literatūros šaltinius, darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius bei teorinius vertinimo modelius, sudarytas hipotetinis darbuotojų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių vertinimo modelis (žr. 4 pav.).



4 pav. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

H1: Darbuotojo išitraukimas yra teigiamai susijęs su priklausymu kartai. Ankstesni tyrimai patvirtino ryšį tarp darbuotojų amžiaus ir darbuotojo išitraukimo (D'Amato, & Herzfeldt, 2008, Burke, 2005). Keliami hipotezė, kad pagrindinis veiksnys įtakojantis darbuotojo išitraukimą yra ne amžius, o priklausymas tam tikrai amžiaus grupei, t.y., kartai, vienijančiai panašaus amžiaus darbuotojus savo išpažįstamomis nuostatomis, vertybėmis, poreikiais, lemiančiais ir darbuotojo išitraukimą.

H1a: „Veteranų“ ir „kūdikių bumo“ kartos yra labiausiai įsipareigoję, Y ir Z kartos yra mažiausiai įsipareigoję. Ankstesnių tyrimų rezultatuose buvo stebima žemesni jauniausių darbuotojų kartų išitraukimo rodikliai (Aon Hewit, 2015; Cennamo L., Gardner D., 2008; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Remiantis atliktu tyrimu ši hipotezė bus dar kartą tikrinama.

H2: Skirtingų kartų darbuotojų išitraukimą lemia skirtingi veiksniai. Papildant H1 hipotezę, keliami prielaida, kad darbuotojų išitraukimą lemia skirtingi poreikiai, vertybinės nuostatos, savybės būdingos visai jo (jos) amžiaus grupei, t.y. kartai. Todėl skirtingų kartų darbuotojų išitraukimą lemia skirtingi veiksniai. Ankstesnių tyrimų tiriančių skirtingų išitraukimo veiksnių ir kartų priklausomybę atlikta nebuvo.

H2a: Stipriausią ryšį su „Veteranų“ ir „kūdikių bumo“ kartos darbuotojų išitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, vadovai ir kolegos bei mokymai ir karjera. Šių kartų darbuotojai apibūdinami kaip „kaip individai tikintys, kad sunkus darbas ir pasiaukojimas yra kaina, mokama už sėkmę (Tolbize, 2008)“, savo profesinės karjeros aukštumas pasiekę laikotarpiu, kai dauguma Europos šalių klestėjo ir siūlė pilną įdarbinimą ir gerai sustyguotas karjeros galimybes (Edmunds and Turner, 2005) o darbuotojai buvo įsipareigoję savo organizacijoms mainais už įdarbinimą iki pensijinio amžiaus, turėtų labiausiai vertinti šią kartą motyvavusias savybes, t.y.: būti labiausiai įsitraukę ir skatinami daugiau materialių veiksnių, t.y.: atlygio, kolegų ir vadovų skatinimo bei karjeros galimybių.

H2b: Stipriausią ryšį su X kartos darbuotojų išitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, mokymai ir karjera bei asmeninės savybės. X kartos darbuotojai dėl ekonominių ir socialinių aplinkybių jau nebegalėję tikėtis įdarbinimo „iki gyvos galvos“ nuo pat savo darbinės karjeros pradžios ir intensyviai investvę į mokymąsi ir tarptautinės patirties įgijimo galimybes (D'Amato, Herzfeldt, 2008), tikėtina labiausiai įsitraukę jaučiasi dėl asmeninių savybių, karjeros ir mokymosi galimybių bei atlygio ir gerovės.

H2c: Stipriausią ryšį su Y ir Z kartos darbuotojų išitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: darbo aplinka, asmeninės savybės, organizacinė kultūra. Y ir Z kartoms priskiriamos prasmingumo, savęs realizacijos paieškos darbe. Jauni profesionalai stengiasi dirbti socialiai atsakingoms, etiškoms organizacijoms, kurios leidžia „visa save“ atiduoti darbui (Chalofsky, Krishna, 2009). Todėl keliami prielaida, kad šios kartos išitraukimą lemia asmeninės savybės, darbo aplinka bei organizacinė kultūra.

Šiuos veiksnius Y ir Z kartoms priskiria ir šaltiniai populiariojoje literatūroje, todėl atlikto tyrimo metu bus mėginama empiriškai patvirtinti šias prielaidas.

Visos teorinio modelio teisingumui patvirtinti iškeltos hipotezės bus analizuojamos ir tikrinamos pasitelkiant tiesinės regresijos modelius.

Išsami empirinio tyrimo metodologija aprašoma 3 skyriuje.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODIKA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti, kokį poveikį nustatyti darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai turi skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių svarbą skirtingų kartų darbuotojams.
2. Nustatyti sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių ir skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo tipas: Struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančiomis prielaidomis, kiekybinis tyrimas.

3.2. Empirinio tyrimo metodologija

2.4 poskyryje pateikto teorinio modelio hipotezės buvo tikrinamos kiekybiniu – apklausos metodu.

Anketos pasirinkimą lėmė tai, kad formalizuoti klausimai leidžia respondentams pateikti informaciją tokiu pačiu būdu, taip pat galima nesunkiai palyginti jų tarpusavio atsakymus. Anketa užtikrina respondentų anonimiškumą, gautus rezultatus galima susisteminti ir apdoroti statistiškai.

Anketą sudaryta iš trijų dalių:

Pirmoje anketos dalyje pateikiami Utrecht darbuotojų įsitraukimo vertinimo (UWES) klausimynas pagal Shaufeli, Bakker, 2006 (žr. 1 lentelė), kuris skirtas matuoti bendrąjį įsitraukimo lygį bei įsitraukimo veiksnių nustatymo klausimai, sudaryti autoriaus pagal teorinį modelį.

Internetiniame tinklalapyje W. B. Shaufelli (2006) nurodo, kad šis klausimynas gali būti laisvai naudojamas nekomerciniais, mokslo, mokslinių tyrimų tikslais, todėl papildomo autorių sutikimo metodo naudojimui šiuo atveju gauti nereikėjo.

Klausimyną sudaro 17 teiginių, kiekvienai iš trijų darbuotojų įsitraukimą apibrėžiančių dimensijų (energingas, atsidavimas, pasinėrimas), kurie vertinami 5 balų skalėje. Šie teiginiai yra skirti nustatyti kaip darbuotojas jaučiasi darbe ir įvertinti bendrą darbuotojo įsitraukimo rodiklį.

Antrojoje anketos dalyje pateikiami teiginiai, sudaryti pagal darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinį modelį (žr. 3 pav.), kurie taip pat matuojami 5 balų skalėje.

8 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių elementai (sudaryta autoriaus)

Veiksnys	Klausimyno teiginys
Atlygis ir gerovė	1, 2, 3, 4, 5, 6
Darbo aplinka	7, 8, 9, 10
Vadovai ir kolegos	11, 12, 13, 14, 15
Mokymai ir karjera	16, 17, 18
Asmeninės savybės	19, 20, 21
Organizacijos kultūra	22, 23, 24, 25

Trečiojoje dalyje prašoma nurodyti demografinius duomenis: lytį ir priklausymą nurodytai amžiaus grupei pagal tyrime naudojamą kartų apibrėžimą (žr. 4 lentelė).

Apklausa anketa pateikiama 1 priede.

Duomenų analizė: Anketos duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant IBM SPSS statistics 20 ir Excel programas.

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

Tam tikslui buvo atliekama ekonometrinė modelio analizė. Siekiant nustatyti ryšio stiprumą tarp kintamųjų skaičiuojamas koreliacijos koeficientas.

Kokybinis ryšio vertinimas atliekamas vertinant koreliacijos koeficiento absoliutaus dydžio reikšmes: ryšys silpnas, vidutinis, stiprus (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimai (Boguslauskas, ir kt. (2009), p. 29)

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

Apskaičiavus koreliacijos koeficientą vertinamas koreliacijos koeficiento reikšmingumas. Koreliacijos statistiniam reikšmingumui įvertinti gauta p reikšmė palyginama su reikšme 0,05

(reikšmingumo lygmuo). Koreliacija statistiškai reikšminga, jei SPSS apskaičiuota p reikšmė mažesnė už 0,05.

Atlikus kokybinį ryšio vertinimą toliau įvertinami regresijos modeliai. Porinės tiesinės regresijos modelis parodo ar modelis yra tinkamas duomenims apdoroti. Tam tikslui yra vertinamas koreguotasis R^2 koeficientas. Jei jo reikšmė yra didesnė už 0,2 – modelis yra tinkamas.

Sekančiame žingsnyje atliekamas modelių vertinimas pagal ANOVA rezultatų lange gaunamą F statistikos rodiklio tikimybę, kuri negali būti mažesnė nei 0,05, kaip ir duomenų koreliacijos vertinime. Jei modelio vertinimo lange gaunama reikšmė didesnė negu 0,05, tai laikoma, kad regresijos nėra ir modelis nėra reikšminis.

Pagal šiuos koreliacijos ir regresijos modelius bus tikrinamos teoriniame skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių modelyje (žr. 4 pav.) iškeltos hipotezės ir jų teisingumas.

3.3. Empirinio tyrimo eiga

Apklausa naudojant elektroninės anketos metodą buvo atliekama nuo 2016 m. kovo 19 d. iki 2016 m. balandžio 17 d., t.y. (29 kalendorines dienas). Anketa buvo sukurta naudojant Google Forms, nuorodą į anketą patalpinant „LINKEDIN“ socialiniame tinkle ir prašant įvairaus amžiaus dirbančius asmenis iš įvairių Lietuvos įmonių dalyvauti apklausoje ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.

Anketa buvo viešai prieinama ir ją galėjo užpildyti visi norintys.

Pasibaigus apklausos laikotarpiui anketų duomenys buvo gauti .xls formato duomenų faile iš kurio automatiškai patalpinti į IBM SPSS programą duomenų analizei.

Pirmojo Utrecht klausimyno bloko klausimai buvo vertinami skaitine išraiška bendram įsitraukimo rodiklio apskaičiavimui (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. I anketos dalies klausimų įvertinimas (sudaryta autoriaus)

Atsakymas	Įvertis
Niekada	1
Kelis kartus per metus	2
Kelis kartus per mėnesį	3
Kelis kartus per savaitę	4
Kiekvieną dieną	5

Antrojo anketos klausimų bloko klausimai buvo vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kurios kodavimas pateikiamas 11 lentelėje žemiau.

11 lentelė. Likerto skalės kodavimas (sudaryta autoriaus)

Atsakymas	Įvertis
Visiškai nesutinku	1
Dalinai nesutinku	2
Nei sutinku, nei nesutinku	3
Sutinku	4
Visiškai sutinku	5

Siekiant nustatyti ar darbuotojų įsitraukimas kinta priklausomai nuo lyties, respondentų buvo prašoma nurodyti lytį trečiojoje sociodemografinių klausimų dalyje. Šio klausimo atsakymams suteikti įverčiai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Respondentų lyties kodavimas (sudaryta autoriaus)

Atsakymas	Įvertis
Moteris	1
Vyras	2

Siekiant nustatyti skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo rodiklį ir įsitraukimą lemiančius veiksnius, sociodemografinių klausimų dalyje respondentai turėjo nurodyti priklausymą amžiaus grupei, kurios buvo konvertuotos į skaitinius įverčius duomenų analizei (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Respondentų amžiaus grupių kodavimas (sudaryta autoriaus)

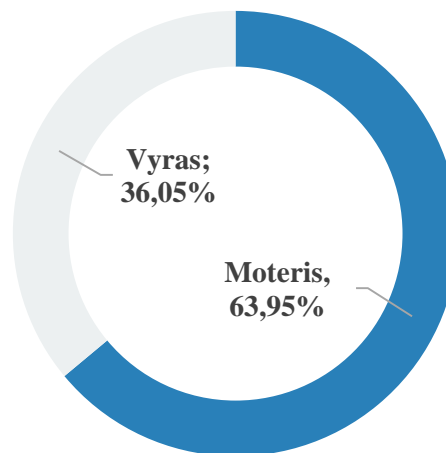
Amžiaus grupė	Priklausymas kartai	Įvertis
1922 - 1945	Veteranai	1
1946 -1964	Kūdikių bumo	2
1965 - 1980	X karta	3
1981 - 2000	Y karta	4
Nuo 2000	Z karta	5

Perkoduoti duomenys toliau naudoti skaičiavimas ir analizei su IBM SPSS programa. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos pateikiami 4 skyriuje.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ ĮSITRAUKIMO TYRIMO REZULTATAI

4.1. Respondentų charakteristika

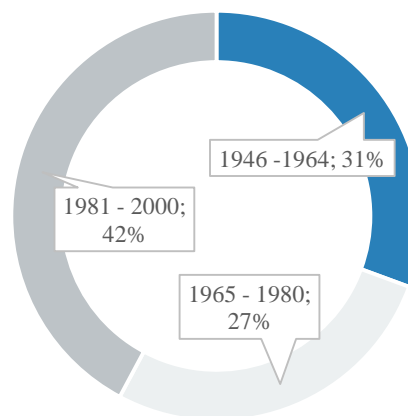
Tyrimo metu anketą užpildė 147 respondentai, visi iš Lietuvos (anketa buvo pateikta lietuvių kalba). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 5 pav. žemiau.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis)

5 pav. duomenys rodo, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų buvo moterys - 94 iš 147 respondentų ir tai sudarė 63,95 %. Likę 53 respondentai buvo vyrai.

6 pav. pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Kaip matome (žr. 6 pav.), tyrime dalyvavo tik trijų kartų: „Kūdikių bumo“, X ir Y kartų atstovai. Nebuvo gauta nei vieno „veteranų“ ir Z kartos atstovų atsakymų.

Iš dalies tai galima paaiškinti tuo, kad šių kartų atstovų aktyviai veikiančių darbo rinkoje yra mažiau ir „veteranai“ yra pensinio amžiaus arba arti jo, o Z karta dar tik pradeda žengti pirmus žingsnius darbo rinkoje, todėl rasti ir pasiekti šių kartų atstovus yra sunkiau.

Tyrime dalyvavusių trijų kartų atstovai pasiskirstė gan tolygiai: daugiausiai atsakymų gauta iš Y kartos (gimę 1981 – 2000 metais), jų dalyvavo 62 arba 42 % visų dalyvių, antra pagal dydį grupė „kūdikių bumo“, (gimę 1946 – 1964 metais), jų dalyvavo 45 arba 31 % visų dalyvių ir mažiausia grupė yra X kartos atstovai (gimę 1965 – 1980 metais), apklausoje dalyvavo 40 arba 27 % visų respondentų.

Patikrinta ar darbuotojų amžiaus grupė, t.y. priklausymas kartai turėjo įtakos įsitraukimo arba įsitraukimo veiksnių vertinimui.

Iš 14 lentelės duomenų matome, kad $R = -0,006$, $p = 0,471$, todėl daroma išvada, kad įsitraukimas nėra susijęs su priklausymu tam tikrai amžiaus grupei, t.y. kartai ($p < 0,05$).

14 lentelė. Respondentų kartos ir įsitraukimo koreliacinė lentelė

		ĮSITRAUKIMAS	Jūsų gimimo metai:
R	ĮSITRAUKIMAS	1,000	-,006
	Jūsų gimimo metai:	-,006	1,000
p	ĮSITRAUKIMAS	.	,471
	Jūsų gimimo metai:	,471	.
N	ĮSITRAUKIMAS	147	147
	Jūsų gimimo metai:	147	147

Taip pat patikrinta ar darbuotojų amžiaus grupė, t.y. priklausymas kartai turėjo įtakos įsitraukimo veiksnių bendram vertinimui.

15 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad darbuotojų karta neturi reikšmingos įtakos įsitraukimo veiksnių vertinimui ($R = 0,098$, $p = 0,120$), tačiau stebima labai silpna koreliacija tarp kartos ir įsitraukimo veiksnių vertinimo ($R = 0,098$).

15 lentelė. Respondentų kartos ir įsitraukimo veiksnių koreliacinė lentelė

		VEIKSNIAI	Jūsų gimimo metai:
R	VEIKSNIAI	1,000	,098
	Jūsų gimimo metai:	,098	1,000
p	VEIKSNIAI	.	,120
	Jūsų gimimo metai:	,120	.
N	VEIKSNIAI	147	147
	Jūsų gimimo metai:	147	147

Apibendrinant darbuotojų kartos ryšio su įsitraukimu ir įsitraukimą lemiančiais veiksniais, galima teigti, kad reikšmingos įtakos karta įsitraukimo rodikliui neturi.

Remiantis šios analizės duomenimis atmetama suformuluota H1 hipotezė „*Darbuotojo įsitraukimas yra teigiamai susijęs su priklausymu kartai*“, nes reikšmingo ryšio tarp darbuotojų kartos ir įsitraukimo ar įsitraukimą lemiančių veiksnių nenustatyta.

Toliau buvo apskaičiuoti visų anketos klausimų grupių vidurkiai ir palyginti kiekvienos kartos vertinimai bei išanalizuoti skirtingų kartų veiksniai pagal svarbą. Šie rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Respondentų anketos veiksnių vertinimo vidurkiai

Veiksniai	Karta			Viso respondentai
	Kūdikų bumo	X karta	Y karta	
ĮSITRAUKIMO VIDURKIS:	4,367	4,447	4,359	4,391
VISŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS:	3,964	3,998	4,199	4,064
Atlygio ir gerovės veiksnio vertinimas	3,738	3,867	4,030	3,892
Darbo aplinkos veiksnio vertinimas	4,298	4,280	4,536	4,382
Vadovų ir kolegų veiksnio vertinimas	3,629	3,784	4,186	3,892
Mokymų ir karjeros veiksnio vertinimas	3,794	3,853	4,060	3,914

Veiksniai	Karta			Viso respondentai
	Kūdikių bumo	X karta	Y karta	
Asmeninių savybių veiksnio vertinimas	4,492	4,600	4,321	4,464
Organizacinės kultūros veiksnio vertinimas	4,119	3,840	4,143	4,034

Aukščiausią įsitraukimo vertinimą pademonstravo X karta, penkiabaleje skaleje vidutiniškai vertinusi 4,447, tuo tarpu kai visų respondentų vertinimo vidurkis yra 4,391.

Žemiausiai, kaip ir tikėtasi, vertino Y karta, tačiau jos įsitraukimo vidurkis tik labai nežymiai mažesnis už „kūdikių bumo“ kartos pademonstruotą įsitraukimą.

Anketos įsitraukimo veiksnių vertinimo dalyje visų respondentų bendras visų veiksnių vertinimas buvo 4,064 balai iš 5. Aukščiausius vertinimus skyrė Y karta – 4,199 balo, žemiausius „kūdikių bumo“ karta – 3,964 balo.

Analizuojant bendrai respondentų įvertintus veiksnius lemiančius darbuotojų įsitraukimą, iš 16 lentelės duomenų matome, kad aukščiausiai įvertintas yra asmeninių savybių veiksnys (4,464 balai), taip pat didelę svarbą respondentą suteikė darbo aplinkos veiksniai (4,382 balai) bei organizacinės kultūros veiksniai (4,034 balai).

Stebint skirtingų kartų vertinimus, išskiriami ženkliai aukštesni Y kartos visų veiksnių vertinimai. Beveik visus veiksnius, išskyrus asmeninių savybių veiksnį, aukščiausiais vertinimais įvertino būtent Y kartos atstovai, visus veiksnius vidutiniškai vertindami ne mažiau 4 balų.

Asmeninių savybių veiksnio svarbą pažymėjo X kartos atstovai, jų vertinimo vidurkis buvo 4,6 balo iš 5.

Šis veiksnys reikšmingiausias buvo ir „kūdikių bumo“ kartai, kuri vidutiniškai vertino 4,492 balais.

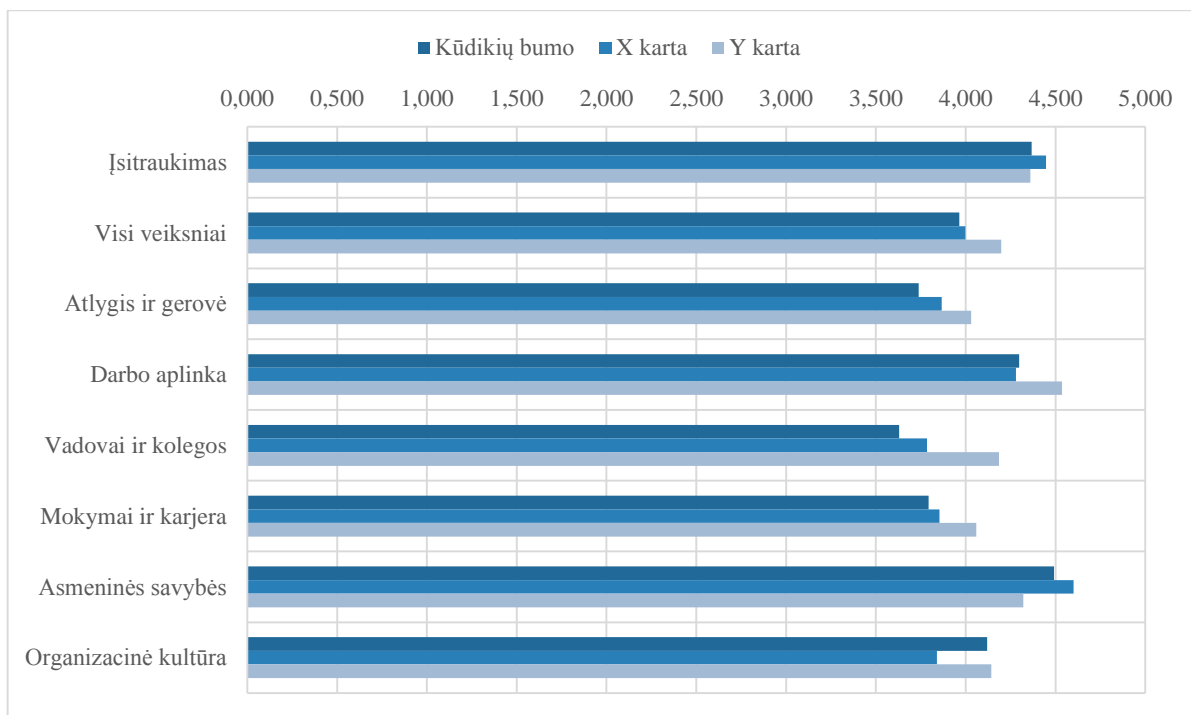
Žemiausią vertinimą 3,629 iš 5 balų skyrė „kūdikių bumo“ karta vertindama vadovų ir kolegų veiksnį. Taip pat žemais balais ši karta įvertino atlygio ir gerovės bei mokymų ir karjeros veiksnius. Tai rodo, kad šios kartos atstovai jaučiasi nepakankamai vertinami ir nėra patenkinti atlygiu, karjeros galimybėmis, santykiais su vadovais ir kolegomis. Neišvengiamai tai turėtų būti susiję ir su žemesniu šios kartos įsitraukimo vidurkiu.

Vadovų ir kolegų veiksnį žemiausiu balu įvertino ir X karta (3,784 iš 5 balų), kuri labai panašiai „kūdikių bumo“ kartai, žemiausius vertinimus skyrė atlygio ir gerovės, mokymų ir karjeros, organizacinės kultūros veiksniams.

Tačiau šios kartos ypatingai gerai vertintas asmeninių savybių veiksnys, lėmė vidutiniškai geresnį visų veiksnių vertinimą lyginant su „kūdikių bumo“ karta.

Apibendrinant galima teigti, jog išanalizavus vertinimus pagal skirtingas kartas – stebime skirtingus kartų vertinimus ir matome, kad kiekviena karta išskiria skirtingus svarbiausių veiksnių rinkinius. Jų įtaką kiekvienos kartos įsitraukimui analizuosime tolimesnėje tyrimo dalyje.

Geresniam anketos klausimų vertinimo atvaizdavimui skirtingų kartų vertinimo vidurkiai pateikiami ir grafiniu pavidalu (žr. 7 pav.)



7 pav. Kartų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių vertinimų vidurkiai

Tolimesnėje analizės dalyje respondentų atsakymų duomenys buvo perkelti į SPSS programą ir tiriama įsitraukimo veiksnių tarpusavio sąveika, aprašoma 4.2 poskyryje.

4.2. Įsitraukimo dedamųjų tarpusavio sąveika

Tyrimo metu papildomai analizuota įsitraukimo veiksnių dedamųjų tarpusavio ryšiai, siekiant nustatyti tendencijas kaip viena dedamoji veikia kitą, nes kiekvienam individui yra svarbios ir jo individualų įsitraukimą sąlygoja skirtingos savybės bei veiksniai (atlygis, vadovai, karjeros galimybės ir pan.).

17 lentelėje pateikiama įsitraukimo veiksnių koreliacinė lentelė. Ryšiai yra reikšmingi, nes $p = 0,000$ ($p < 0,05$) ir tarp įsitraukimo veiksnių egzistuoja teigiami tiesinės koreliacijos ryšiai nuo vidutinio iki stipraus ryšio.

17 lentelė. Įsitraukimo veiksnių dedamųjų koreliacinė lentelė

		VEIKSNIAI	Atlygis	D_aplinka	Vadovai	Mokymai	A_savybės	O_kultūra
VEIKSNIAI	R	1,000	,907	,799	,903	,805	,740	,896
	P	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
Atlygis	R	,907	1,000	,684	,762	,647	,631	,767
	P	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
D_aplinka	R	,799	,684	1,000	,665	,573	,581	,626
	P	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
Vadovai	R	,903	,762	,665	1,000	,679	,531	,823
	P	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
Mokymai	R	,805	,647	,573	,679	1,000	,606	,685
	P	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
A_savybės	R	,740	,631	,581	,531	,606	1,000	,572
	P	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
O_kultūra	R	,896	,767	,626	,823	,685	,572	1,000
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	147	147	147	147	147	147	147

Tarkime, tarp atlygio ir gerovės veiksnio bei vadovų ir kolegų veiksnio yra stiprus teigiamas koreliacinis ryšys ($R = 0,762$, $p = 0,000$), kuris yra reikšmingas ir parodo, kad esant aukštesniam atlygio ir gerovės lygiui kyla ir vadovų bei kolegų vertinimo rodiklis.

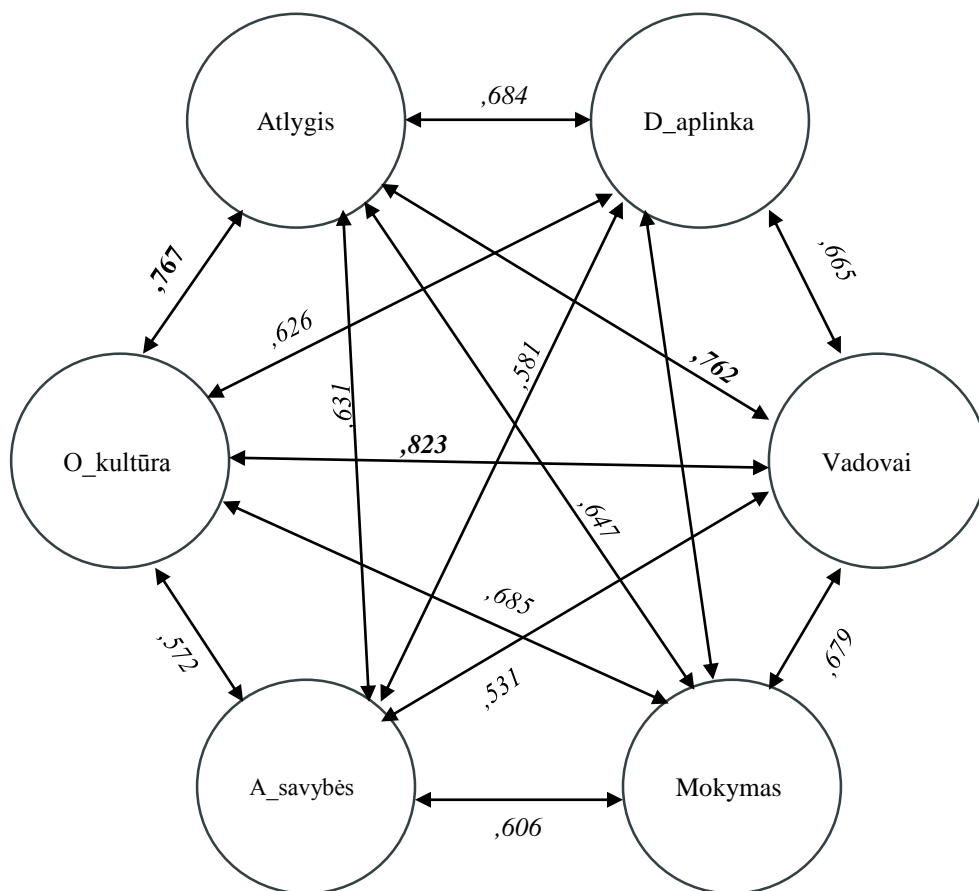
Atlygio ir gerovės veiksnys turi labai stiprų teigiamą koreliacinį ryšį ($R = 0,907$, $p = 0,000$) su bendru įsitraukimo veiksnių vertinimu ir parodo, kad esant aukštam pasitenkinimui atlygiu – didėja visų įsitraukimo veiksnių vertinimas, kitaip tariant atlygiu ir gerove patenkintas darbuotojas teigiamai vertina visus įsitraukimą lemiančius veiksnius.

Vadovų ir kolegų veiksnio vertinimas irgi turi labai stiprų teigiamą koreliacinį ryšį ($R = 0,903$, $p = 0,000$) su bendru įsitraukimo veiksnių vertinimu, leidžiantis teigti, kad vadovais ir kolegomis patenkinti darbuotojai aukštesniais įvertinimais vertins ir kitas dedamąsias ir turės aukštesnį pasitenkinimo rodiklį.

Silpniausias ryšys, nors egzistuoja stipri tiesinė priklausomybė ($R = 0,740$, $p = 0,000$), nustatytas tarp asmeninių savybių ir bendro įsitraukimo veiksnių vertinimo. Tai gali rodyti, kad darbuotojas vertindamas savo pasitenkinimą darbu ir jo prasmingumą yra linkęs atsieti jį nuo kitų veiksnių, labiau susijusių su pačia

organizacija, kurioje jis dirba. Tad, nors ryšys yra teigiamas ir stiprus, jis tačiau bendrą veiksmų vertinimą jis veikia mažiau negu kitos dedamosios.

Žemiau esančioje diagramoje pavaizduoti nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp įsitraukimo veiksmų atskirų dedamųjų (žr. 8 pav.).



8 pav. Įsitraukimo veiksmų tarpusavio sąveika

Stipriausi koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp organizacijos kultūros bei vadovų ir kolegų veiksmų ($R = 0,823$), organizacijos kultūros bei atlygio ir gerovės ($R = 0,767$), atlygio ir gerovės bei vadovų ir kolegų veiksmų ($R = 0,762$) veiksmų.

Silpnesni koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp asmeninių savybių bei vadovų ir kolegų vertinimo ($R = 0,531$), asmeninių savybių ir darbo aplinkos vertinimo ($R = 0,581$), asmeninių savybių ir organizacinės kultūros ($R = 0,572$). Tai patvirtina aukščiau išsakytą prielaidą, kad darbuotojas vertindamas savo darbo prasingumą bei savijautą yra linkęs atsieti tai nuo organizacinių veiksmų vertinimo.

Šios analizės rezultatai rodo, kad visi rodikliai yra susiję ir vienas nuo kitos priklausomi, skiriasi tik ryšio stiprumas tarp atskirų veiksnių dedamųjų.

Toliau bus tiriama kaip įsitraukimo veiksnių dedamosios veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą, o tyrimo rezultatai bus interpretuojami pagal teoriniame modelyje iškeltas hipotezes.

4.3. Skirtingų kartų įsitraukimą lemiančių veiksnių analizė

Tiriant įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių tarpusavio ryšį sudarytas regresijos modelis, kuriame nepriklausomas kintamasis (X) – įsitraukimo veiksniai, priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų įsitraukimas.

Žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 18 lentelė) matome, kad koreliacijos koeficientas yra 0,712 ir, kadangi $p < 0,50$, galime teigti, kad yra stipri koreliacija tarp kintamųjų, kuri yra reikšminga.

18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą lemiančių veiksnių koreliacinė lentelė

		ĮSITRAUKIMAS	VEIKSNIAI
Koreliacijos koeficientas	ĮSITRAUKIMAS	1,000	,712
	VEIKSNIAI	,712	1,000
p	ĮSITRAUKIMAS	.	,000
	VEIKSNIAI	,000	.
N	ĮSITRAUKIMAS	147	147
	VEIKSNIAI	147	147

Pagal 19 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad koreguotasis R^2 koeficientas yra lygus 0,504, t.y. daugiau už 0,2, vadinasi modelis tinkamas tolimesniems tyrimams.

19 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių regresiniai rodikliai

Modelis	R	R^2	Koreguotasis R^2	Std. paklaida
1	0,712	0,507	0,504	0,44839

20 lentelėje pateikiama modelio ANOVA rezultatų analizė, kurios rezultatai leidžia teigti, kad modelio nepriklausomas kintamasis įsitraukimo veiksniai yra reikšmingas ($p = 0,000$).

20 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių vertinimo regresinė analizė

ANOVA ^b						
Modelis		Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	p
1	Regresija	30,007	1	30,007	149,248	,000 ^a
	Liekana	29,153	145	,201		
	Viso	59,160	146			

21 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad nestandartizuotas B koeficientas lygus 0,573 ir jis yra teigiamas (kaip ir koreliacinėje matricoje gautas koreliacijos koeficientas), todėl galima teigti, kad įsitraukimo veiksniai vidutiniškai stipriai veikia darbuotojų įsitraukimą.

21 lentelė. Įsitraukimo veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai

Koeficientai						
Modelis		Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Std. paklaida	Beta		
1	Konstanta	1,823	,174		10,495	,000
	VEIKSNIAI	,573	,047	,712	12,217	,000

Toliau analizuojama kaip atskiri veiksniai įtakoja darbuotojų įsitraukimo rodiklį. Tiesinės regresinės analizės duomenys pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė

		ĮSITRAUKIMAS	Atlygis	D_aplinka	Vadovai	Mokymai	A_savybės	O_kultūra
R	ĮSITRAUKIMAS	1,000	,590	,599	,564	,582	,765	,615
	Atlygis	,590	1,000	,684	,762	,647	,631	,767
	D_aplinka	,599	,684	1,000	,665	,573	,581	,626
	Vadovai	,564	,762	,665	1,000	,679	,531	,823
	Mokymai	,582	,647	,573	,679	1,000	,606	,685
	A_savybės	,765	,631	,581	,531	,606	1,000	,572
	O_kultūra	,615	,767	,626	,823	,685	,572	1,000

Iš 22 lentelės duomenų matosi, kad tarp visų kintamųjų yra tiesinė koreliacija svyruojanti nuo vidutinės teigiamos iki stiprios. Visų kintamųjų p reikšmės yra lygios 0,000 todėl galima teigti, kad ryšiai yra reikšmingi.

Toliau yra tiriama kiekvienos kartos darbuotojų įsitraukimo rodiklio ir veiksnių koreliaciniai ryšiai ir tikrinamos iškeltos hipotezės dėl skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo.

4.3.1 „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė

23 lentelėje pateikiami „kūdikių bumo“ kartai priskirtų respondentų (gimę 1946 – 1964 metais) vertinimo rodikliai. Matome, kad šioje grupėje yra 45 respondentai, kurių įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 65,98, minimalus įsitraukimo rodiklis šioje grupėje 41, maksimalus – 83.

Pozityviausiai įsitraukimo veiksnius vertinę respondentai visoms veiksnių grupėms suteikė maksimalų 5 balų vertinimą, negatyviausi vertinimai visoms veiksnių grupėms minimalus 1 balo vertinimas, išskyrus darbo aplinkos veiksnį, kurio teiginius vertino vidutiniškai 2,25 balo.

Vidutiniškai įsitraukimo veiksniai vertinti tarp 3 – 4 balų.

23 lentelė. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai

	N	Minimumas	Maksimumas	Vidurkis
ĮSITRAUKIMAS	45	41	83	65,98
Atlygis	45	1,0000	5,0000	3,388889
D_aplinka	45	2,25	5,00	3,8389
Vadovai	45	1,0000	5,0000	3,177778
Mokymai	45	1,0000	5,0000	3,348148
A_savybės	45	1,0000	5,0000	3,844444
O_kultūra	45	1,00	5,00	3,6444

Teorinėje dalyje buvo keliami hipotezė H2 „skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemia skirtingi veiksniai“ bei H2a „stipriausią ryšį su „kūdikių bumo“ kartos darbuotojų įsitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, vadovai ir kolegos bei mokymai ir karjera“.

Siekiant patvirtinti arba paneigti šią hipotezę sukurtas modelis, kurio priklausomas kintamasis darbuotojų įsitraukimas, o nepriklausomi kintamieji: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, vadovai ir kolegos,

mokymai ir karjera, asmeninės savybės bei organizacijos kultūra. Tiriama tik „kūdikių bumo“ kartos respondentų grupė, t.y. „Jūsų gimimo metai“ = 2. Šioje grupėje buvo 45 respondentai.

Modelio tyrimo rezultatai rodo, kad tarp visų kintamųjų yra tiesinė koreliacija, svyruojanti nuo vidutiniškai stiprios iki labai stiprios (žr. 24 lentelė). Visų kintamųjų p reikšmės yra 0,000, tad galima teigti jog ryšiai yra reikšmingi.

24 lentelė. Kūdikių bumo kartos įsitraukimo ir veiksmų koreliacinė lentelė

		ĮSITRAUKIMAS	Atlygis	D_aplinka	Vadovai	Mokymai	A_savybės	O_kultūra
R	ĮSITRAUKIMAS	1,000	,638	,653	,640	,663	,912	,718
	Atlygis	,638	1,000	,745	,926	,675	,590	,910
	D_aplinka	,653	,745	1,000	,792	,590	,662	,762
	Vadovai	,640	,926	,792	1,000	,704	,593	,915
	Mokymai	,663	,675	,590	,704	1,000	,714	,671
	A_savybės	,912	,590	,662	,593	,714	1,000	,649
	O_kultūra	,718	,910	,762	,915	,671	,649	1,000

Koreguotasis determinacijos koeficientas šiame modelyje yra 0,864 (žr. 25 lentelė), tai yra daugiau už 0,2, todėl galima teigti, kad modelis yra tinkamas. Šį teiginį patvirtina ir ANOVA analizės rezultatai, kur p reikšmė yra lygi 0,000.

25 lentelė. “Kūdikių bumo” kartos įsitraukimo ir jo veiksmų modelio regresiniai rodikliai

Modelis	R	R ²	Koreguotasis R ²	Std. paklaida
1	,930 ^a	,864	,843	,23050

H2a hipotezėje buvo manoma, kad kūdikių bumo“ kartos darbuotojų įsitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, vadovai ir kolegos bei mokymai ir karjera, tačiau remiantis analizės rezultatais, matome, kad tarp šios kartos atstovų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksmų stipriausi ryšiai nustatyti tarp (žr. 24 lentelė):

- Įsitraukimo bei asmeninių savybių (R = 0,912)
- Įsitraukimo bei organizacijos kultūros (R = 0,718)
- Įsitraukimo bei mokymosi ir karjeros (R = 0,663)

Empirinio tyrimo rezultatais H2a hipotezė patvirtinta dalinai: patvirtintas mokymų ir karjeros veiksnio reikšmingumas šios kartos darbuotojų įsitraukimui. Atlygio ir gerovės bei vadovų ir kolegų veiksniai turi silpnesnį ryšį negu nustatyti asmeninių savybių bei organizacijos kultūros veiksnių ryšiai.

4.3.2 X kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė

26 lentelėje pateikiami X kartai priskirtų respondentų (gimę 1965 – 1980 metais) vertinimo rodikliai. Matome, kad šioje grupėje yra 40 respondentų, kurių įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 67,05, minimalus įsitraukimo rodiklis šioje grupėje 39, maksimalus – 85. X kartos respondentai parodė aukštesnį įsitraukimo laipsnį už „kūdikių bumo“ ir Y kartos respondentus.

Pozityviausiai įsitraukimo veiksnus vertinę respondentai visoms veiksnių grupėms suteikė maksimalų 5 balų vertinimą, išskyrus vadovų ir kolegų veiksnių grupę, kurios maksimalus vertinimo vidurkis yra 4,8 balo.

Negatyviausi vertinimai ženkliai pozityvesni už „kūdikių bumo“ kartos ir svyruoja tarp 1 ir 2,3 balų vidurkio. Pažymėtina, kad ir negatyviausi respondentai minimalų 1 vertinimą skyrė vadovų ir kolegų veiksniai. Galima teigti, jog X karta labiausiai nepatenkinta santykiais su vadovais ir kolegomis.

26 lentelė. X kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai

	N	Minimumas	Maksimumas	Vidurkis
ISITRAUKIMAS	40	39	85	67,05
Atlygis	40	2,0000	5,0000	3,533333
D_aplinka	40	2,00	5,00	3,9000
Vadovai	40	1,0000	4,8000	3,420000
Mokymai	40	1,3333	5,0000	3,450000
A_savybės	40	2,3333	5,0000	4,150000
O_kultūra	40	1,50	5,00	3,5250

H2b hipotezė teigė, kad „stipriausią ryšį su X kartos darbuotojų įsitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, mokymai ir karjera bei asmeninės savybės“.

Siekiant patvirtinti arba paneigti šią hipotezę sukurtas modelis, kurio priklausomas kintamasis darbuotojų įsitraukimas, o nepriklausomi kintamieji: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, vadovai ir kolegos,

mokymai ir karjera, asmeninės savybės bei organizacijos kultūra. Tiriama tik X kartos respondentų grupė, t.y. „Jūsų gimimo metai“ = 3. Šioje grupėje buvo 40 respondentų.

Modelio tyrimo rezultatai rodo, kad tarp visų kintamųjų yra tiesinė koreliacija, svyruojanti nuo vidutiniškai stiprios iki labai stiprios (žr.27 lentelė). Visų kintamųjų p reikšmės yra 0,000, tad galima teigti jog ryšiai yra reikšmingi.

27 lentelė. X kartos įsitraukimo ir veiksnių koreliacinė lentelė

		Įsitraukimas	Atlygis	D_aplinka	Vadovai	Mokymai	A_savybės	O_kultūra
R	ĮSITRAUKIMAS	1,000	,570	,633	,581	,567	,833	,528
	Atlygis	,570	1,000	,664	,639	,719	,663	,692
	D_aplinka	,633	,664	1,000	,558	,581	,653	,595
	Vadovai	,581	,639	,558	1,000	,758	,563	,809
	Mokymai	,567	,719	,581	,758	1,000	,529	,759
	A_savybės	,833	,663	,653	,563	,529	1,000	,604
	O_kultūra	,528	,692	,595	,809	,759	,604	1,000

Koreguotasis determinacijos koeficientas šiame modelyje yra 0,748 (žr.28 lentelė), tai yra daugiau už 0,2, todėl galima teigti, kad modelis yra tinkamas. Šį teiginį patvirtina ir ANOVA analizės rezultatai, kur p reikšmė yra lygi 0,000.

28 lentelė. X kartos įsitraukimo ir jo veiksnių modelio regresiniai rodikliai

Modelis	R	R ²	Koreguotasis R ²	Std. paklaida
1	,865 ^a	,748	,703	,4118

H2b hipotezėje buvo keliami prielaida, kad X kartos darbuotojų įsitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: atlygis ir gerovė, mokymai ir karjera bei asmeninės savybės, tačiau remiantis analizės rezultatais, matome, kad tarp šios kartos atstovų įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių stipriausi ryšiai nustatyti tarp (žr. 27 lentelė):

- Įsitraukimo bei asmeninių savybių veiksnio (R = 0,833)
- Įsitraukimo bei darbo aplinkos veiksnio (R = 0,633)
- Įsitraukimo bei vadovų ir kolegų veiksnio (R = 0,581)

Empirinio tyrimo rezultatais H2b hipotezė patvirtinta dalinai: patvirtintas asmeninių savybių veiksnio reikšmingumas šios kartos darbuotojų įsitraukimui, tarp jų egzistuoja stiprus teigiamas ryšys.

Atlygio ir gerovės bei mokymų ir karjeros veiksniai turi silpnesnį ryšį negu nustatyti darbo aplinkos bei vadovų ir kolegų veiksnių ryšiai.

4.3.3 Y kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių analizė

29 lentelėje pateikiami Y kartai priskirtų respondentų (gimę 1981 – 2000 metais) vertinimo rodikliai. Matome, kad šioje grupėje yra 62 respondentai, kurių įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 65,92, minimalus įsitraukimo rodiklis šioje grupėje 40, maksimalus – 85. Y kartos respondentų įsitraukimo vidurkis yra šiek tiek mažesnis už „kūdikių bumo“ kartos ir yra mažiausias tarp trijų kartų.

29 lentelė. Y kartos įsitraukimo ir veiksnių vertinimo rodikliai

	N	Minimumas	Maksimumas	Vidurkis
ĮSITRAUKIMAS	62	40	85	65,92
Atlygis	62	1,1667	5,0000	3,537634
D_aplinka	62	2,00	5,00	4,1371
Vadovai	62	1,4000	5,0000	3,645161
Mokymai	62	1,0000	5,0000	3,586022
A_savybės	62	1,0000	5,0000	3,763441
O_kultūra	62	1,00	5,00	3,5766

Pozityviausiai įsitraukimo veiksnius vertinę respondentai visoms veiksnių grupėms suteikė maksimalų 5 balų vertinimą.

Negatyviausi vertinimai ženkliai pozityvesni už „kūdikių bumo“ kartos, tačiau minimalūs vertinimai buvo suteikti didesniai veiksnių skaičiui lyginant su X karta. Negatyviausi vertintojai minimalius vertinimus skyrė mokymų ir karjeros, asmeninių savybių, organizacijos kultūros veiksnių teiginiams.

H2c hipotezė teigė, kad „stipriausią ryšį su Y kartos darbuotojų įsitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: darbo aplinka, asmeninės savybės, organizacinė kultūra“.

Siekiant patvirtinti arba paneigti šią hipotezę sukurtas modelis, kurio priklausomas kintamasis darbuotojų įsitraukimas, o nepriklausomi kintamieji: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, vadovai ir kolegos,

mokymai ir karjera, asmeninės savybės bei organizacijos kultūra. Tiriama tik Y kartos respondentų grupė, t.y. „Jūsų gimimo metai“ = 4. Šioje grupėje buvo 62 respondentai.

Modelio tyrimo rezultatai rodo, kad tarp visų kintamųjų yra tiesinė koreliacija, svyruojanti nuo vidutiniškai stiprios iki labai stiprios (žr. 30 lentelė). Visų kintamųjų p reikšmės yra 0,000, tad galima teigti jog ryšiai yra reikšmingi.

30 lentelė. Y kartos išitraukimo ir veiksmų koreliacinė lentelė

		Įsitraukimas	Atlygis	D_aplinka	Vadovai	Mokymai	A_savybės	O_kultūra
R	ĮSITRAUKIMAS	1,000	,587	,573	,537	,557	,659	,628
	Atlygis	,587	1,000	,659	,710	,577	,665	,710
	D_aplinka	,573	,659	1,000	,592	,541	,574	,559
	Vadovai	,537	,710	,592	1,000	,599	,544	,801
	Mokymai	,557	,577	,541	,599	1,000	,626	,665
	A_savybės	,659	,665	,574	,544	,626	1,000	,536
	O_kultūra	,628	,710	,559	,801	,665	,536	1,000

Koreguotasis determinacijos koeficientas šiame modelyje yra 0,513 (žr. 31 lentelė), tai yra daugiau už 0,2, todėl galima teigti, kad modelis yra tinkamas. Šį teiginį patvirtina ir ANOVA analizės rezultatai, kur p reikšmė yra lygi 0,000.

31 lentelė. Y kartos išitraukimo ir jo veiksmų modelio regresiniai rodikliai

Modelis	R	R ²	Koreguotasis R ²	Std. paklaida
1	,749 ^a	,560	,513	,41832

H2c hipotezėje buvo keliami prielaida, kad Y kartos darbuotojų išitraukimo rodikliu turės šie veiksniai: darbo aplinka, asmeninės savybės bei organizacinė kultūra.

Remiantis analizės rezultatais, matome, kad tarp šios kartos atstovų išitraukimo ir jį lemiančių veiksmų stipriausi ryšiai nustatyti tarp (žr. 30 lentelė):

- Įsitraukimo bei asmeninių savybių veiksnio (R = 0,659)
- Įsitraukimo bei organizacinės kultūros veiksnio (R = 0,628)
- Įsitraukimo bei atlygio ir karjeros veiksnio (R = 0,587)

Empirinio tyrimo rezultatais H2c hipotezė patvirtinta dalinai: patvirtintas asmeninių savybių bei organizacinės kultūros veiksnių reikšmingumas šios kartos darbuotojų įsitraukimui, tarp jų egzistuoja vidutinis teigiamas ryšys.

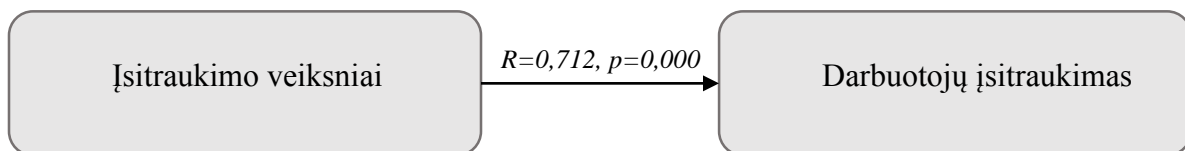
Darbo aplinkos veiksnys turi šiek tiek žemesnę koreliaciją negu atlygio ir gerovės veiksnys, nors hipotezėje buvo manoma, kad darbo aplinkos veiksnys šiai kartai bus svarbesnis.

4.4. Tyrimo rezultatų išvados ir diskusija

Teorinio tyrimo dalyje (žr. 2.4 skyrių) kelta pirmoji hipotezė H1, teigianti, kad „darbuotojo įsitraukimas yra teigiamai susijęs su priklausymu kartai“ nepasitvirtino.

Tiriant ryšį tarp įsitraukimo ir respondentų amžiaus grupės, apibrėžiančios jo priklausomybę kartai, nenustatyta reikšmingos koreliacijos (iš 14 lentelės duomenų matome, kad $R = -0,006$, $p = 0,471$), todėl daroma išvada, kad įsitraukimas nėra susijęs su priklausymu tam tikrai amžiaus grupei, t.y. kartai ir bet kurios kartos darbuotojai gali būti tiek įsitraukę, tiek neįsitraukę.

Tikrinant darbuotojų įsitraukimo vertinimo ir įsitraukimą lemiančių veiksnių modelio reikšmingumą, nustatyta, kad modelis ir priklausomybė yra reikšmingi (žr. 9 pav.). Daugiau rezultatų pateikta 18 lentelėje ir 19 lentelėje. Iš esmės regresinė analizė patvirtino modelio tinkamumą.



9 pav. Įsitraukimo veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis

Remiantis literatūros šaltiniais ir ankstesnių tyrimų duomenimis buvo keliami hipotezė H1a, kad „veteranų“ ir „kūdikių bumo“ kartos yra labiausiai įsitraukę, Y ir Z kartos yra mažiausiai įsitraukę. Šios hipotezės patvirtinimą arba paneigimą iš dalies apsunkino tai, kad nebuvo gauta „veteranų“ ir Z kartų atstovų atsakymų, todėl prielaida tikrinama tik „kūdikių bumo“ ir Y kartoms.

Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, kad labiausiai įsitraukusi yra X karta (žr. 32 lentelė). Mažiausias Y kartos įsitraukimo rodiklis, nors ir nežymiai besiskiriantis nuo „kūdikių bumo“ kartos atstovų vertinimo.

Šie rezultatai dalinai patvirtina Y kartai priskiriamo mažo įsitraukimo prielaidą, tačiau reikalauja išsamesnių tyrimų.

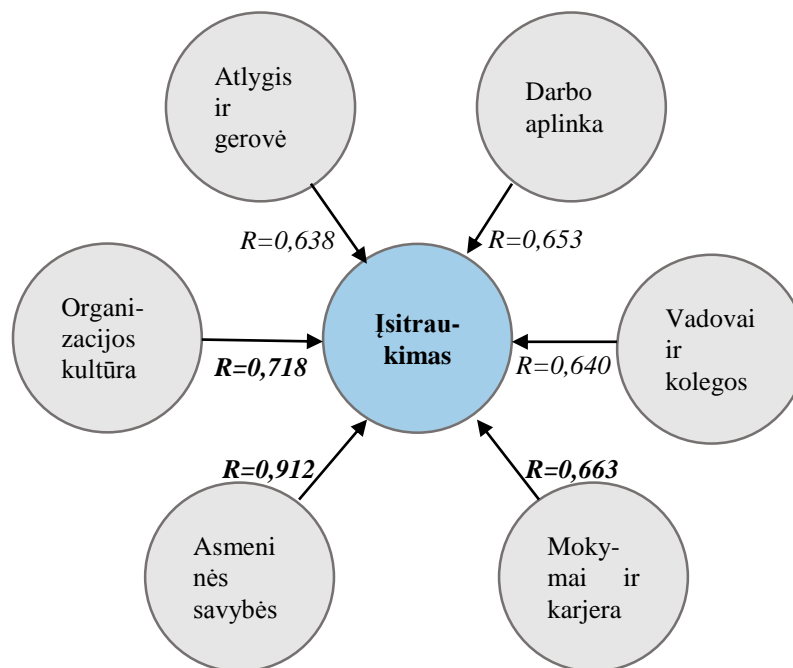
32 lentelė. Kartu įsitraukimo rodiklių vidurkių reikšmės

	„Kūdikių bumo“ karta	X karta	Y karta
Darbuotojų įsitraukimo rodiklio vidurkio reikšmė	65,98	67,05	65,92

Tiriant kiekvienos kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelius buvo dalinai patvirtintos teorinėje dalyje keltos hipotezės, t.y. patvirtinta bent vienas iš hipotezėse keltų 3 veiksnių svarba konkrečiai kartai.

„Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimą lemiančių veiksnių ir įsitraukimo ryšiai yra stipriausi, svyruojantys nuo vidutiniškai teigiamų iki labai stipriai teigiamų priklausomybių su tikimybėmis 0,000, vadinasi ryšiai labai reikšmingi.

Šios kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 10 pav.



10 pav. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis

Priešingai šiai kartai priskiriamiems stereotipams, kad jų įsitraukimas yra labiau veikiamas materialiu veiksnių tokių kaip atlygis ir gerovė, vadovų pripažinimas, karjeros galimybės empirinio tyrimo metu buvo nustatyta labai stiprus teigiamas ryšys tarp asmeninių savybių veiksnio ($R = 0,912$, $p = 0,000$) ir darbuotojų įsitraukimo.

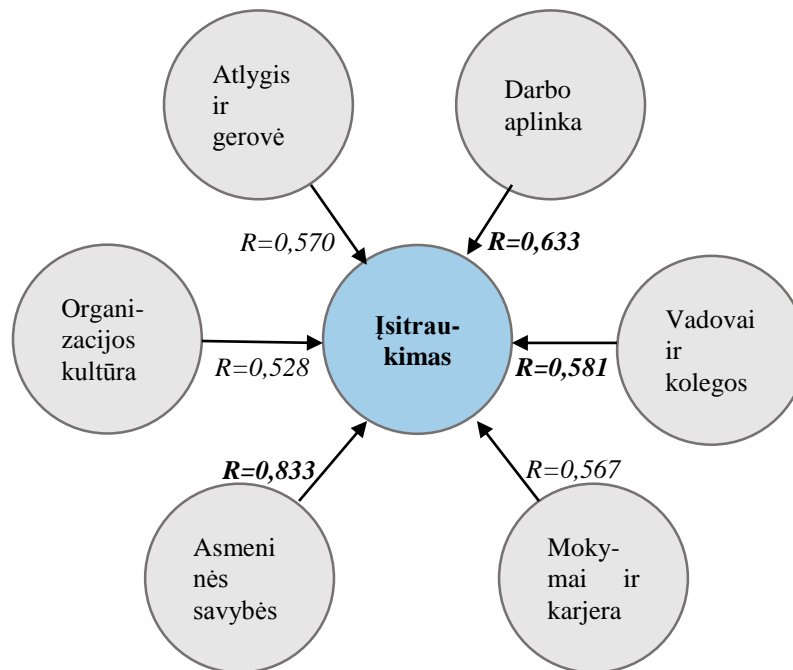
Iš pradinėje hipotezėje formuluotos prielaidos kurie veiksniai yra svarbiausi šios kartos įsitraukimui, patvirtinta mokymų ir karjeros veiksnio įtaka. Nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($R = 0,663$, $p = 0,000$).

„Kūdikių bumo“ kartos atstovai didžiąją savo karjeros dalį praleido tais laikais, kai darbuotojai buvo įsipareigoję savo organizacijoms mainais už įdarbinimą iki pensinio amžiaus. Gali būti, kad šis faktas turi įtakos nustatytai stipriai priklausomybei tarp organizacijos kultūros ir įsitraukimo veiksnio ($R = 0,718$, $p = 0,000$), nes būtent šios kartos atstovų šių veiksnių ryšys yra stipresnis negu kitų kartų.

Empirinio tyrimo metu patvirtintas vienas iš trijų hipotezėje formuluotų veiksnių, įtakojančių „kūdikių bumo“ kartos darbuotojų įsitraukimą – mokymų ir karjeros veiksnys.

Tarp X kartos darbuotojų įsitraukimo veiksnių ir įsitraukimo nustatyti kiek silpnesni, tačiau reikšmingi ir svyruojantys nuo vidutiniškai iki stipriai teigiamų priklausomybių su tikimybėmis 0,000.

Šios kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 11 pav.



11 pav. X kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis

Patvirtinant H2b hipotezėje keltą prielaidą nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp asmeninių savybių ir darbuotojų įsitraukimo ($R = 0,833$, $p = 0,000$).

Nors šiai kartai priskiriama didelių investicijų į mokymosi ir darbinės patirties įgijimo savybės, ryšys tarp mokymosi ir karjeros veiksnio ir įsitraukimo nėra toks stiprus ($R = 0,567$, $p = 0,000$), kaip tikėtasi formuluojant hipotezę.

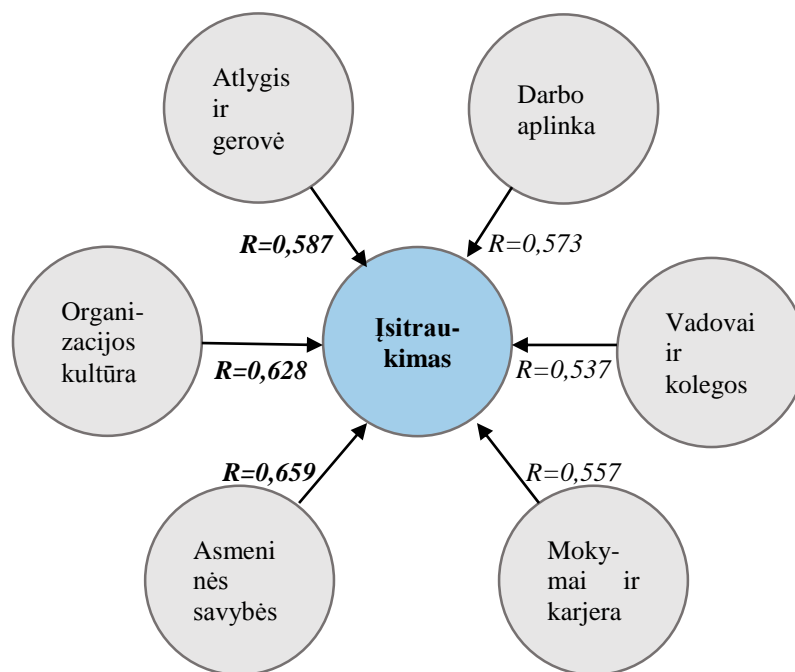
Taip pat nebuvo patvirtintas šiai kartai priskiriamo atlygio ir gerovės veiksnio reikšmingumas. Nors ir nustatytas vidutinio stiprumo reikšmingas ryšys ($R = 0,577$, $p = 0,000$), jis nebuvo toks stiprus, kaip manyta keliant hipotetines prielaidas.

Pažymėtina, kad X kartos darbuotojų įsitraukimo rodiklis buvo aukštesnis negu „kūdikių bumo“ ir Y kartų ir jie pozityviau vertino įsitraukimo veiksnius. Tai gali būti susiję su tuo, kad būtent X kartos atstovai šiuo metu yra savo profesinės karjeros aukštumose ir yra labiau įsitraukę už iš darbo rinkos benueinančius „kūdikių bumo“ ar karjeros laiptais pradedančius kilti Y kartos atstovus.

Empirinio tyrimo metu patvirtintas vienas iš trijų hipotezėje formuluotų veiksnių, įtakančių X kartos darbuotojų įsitraukimą – asmeninių savybių veiksnys.

Y kartos darbuotojų įsitraukimo veiksnių ir įsitraukimo ryšiai silpniausi, vidutiniškai stiprūs, tačiau reikšmingi su tikimybėmis 0,000.

Šios kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 12 pav.



12 pav. Y kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis

Tyrimo rezultatai dalinai patvirtina šiai kartai priskiriamo neįsitraukimo, neįsipareigojimo stereotipus, nes įsitraukimo veiksnių ryšiai turi ženkliai mažesnę priklausomybę su įsitraukimu, nei vienas veiksnys neviršija vidutinio reikšmingumo vertinimo.

Patvirtinant hipotezėje keltas prielaidas apie šios kartos savirealizacijos svarbą ir lūkesčius organizacijų socialiniam atsakingumui bei etiškumui, empiriškai patvirtinti stipriausi ryšiai tarp asmeninių savybių veiksnio ir įsitraukimo ($R = 0,659$, $p = 0,000$) ir organizacijos kultūros ir įsitraukimo ($R = 0,628$, $p = 0,000$).

Šiek tiek silpnesnė negu tikėtasi darbo aplinkos ir įsitraukimo priklausomybė ($R = 0,573$, $p = 0,000$), kurią lenkia atlygio ir gerovės bei įsitraukimo ryšys ($R = 0,587$, $p = 0,000$).

Empiriškai patvirtinti du iš trijų hipotezėje formuluotų veiksnių, įtakančių Y kartos darbuotojų įsitraukimą – asmeninės savybės bei organizacijos kultūros veiksniai.

Visi trys kartų įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimo modeliai rodo, kad asmeninių savybių veiksnys kiekvienai kartai turi stipriausią poveikį darbuotojų įsitraukimui, tuo patvirtinant Kahno psichologinio prasmingumo apimančio asmens tikėjimą kiek prasminga yra skirti save darbinei veiklai koncepciją, tiek kitų autorių pabrėžiančių prasmingumo reikšmę darbuotojų įsitraukimui (Kahn, 1990; Chalofsky, Krishna, 2009; Maye, ir kt. 2004).

Nepaisant to, kad teoriniame modelyje iškeltos hipotezės buvo patvirtintos tik dalinai, iš esmės buvo patvirtinta prielaida, kad skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemia skirtingi veiksniai ir kiekvienai kartai buvo empiriškai patvirtinta bent po vieno hipotezėje formuluoto veiksnio ryšio stiprumą.

Nors sudarytas teorinis darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis buvo empiriškai patvirtintas kaip tinkamas ir reikšmingas, egzistuoja keletas apribojimų, kurie galėtų būti koreguojami vėlesniuose tyrimuose.

Visų pirma, nepavyko apklausti visų kartų atstovų. Vėlesniuose tyrimuose reikėtų įvertinti šį trūkumą ir mėginti pasiekti visų kartų respondentus.

Nors skirtingų trijų kartų respondentai pasiskirstė beveik tolygiai, išsamesniam tyrimui reikalingos didesnės kiekvienos kartos tiriamųjų imtys.

Tyrimo rezultatams poveikį galėjo daryti faktas, kad priklausomybė kartoms yra sietina su tam tikrais socialiniais, politiniais ir ekonominiais įvykiais, tad kartų ribos Lietuvoje gali būti šiek tiek kitokios, negu nurodo akademiniai šaltiniai, ypač iš ne Europos valstybių. Lietuvoje trūksta išsamesnių tyrimų ir kriterijų, kuriais remiantis amžiaus grupes būtų galima priskirti kartoms.

Darbuotojų įsitraukimas skirtingų kartų požiūriu menkai išnagrinėtas netgi pasauliniu mastu, o Lietuvoje ypač trūko tokio pobūdžio empirinių tyrimų. Todėl šis tyrimas neabejotinai turi reikšmingą indėlį į darbuotojų įsitraukimo kartų požiūriu tyrimų sritį.

Praktiniu požiūriu šio tyrimo rezultatai pritaikomi tuo, kad patvirtina skirtingų kartų skirtingų veiksmų poveikį darbuotojų įsitraukimui ir žmogiškųjų išteklių profesionalams įmonėms teikia parengtą empiriškai patvirtintą modelį veiksmų poveikio įsitraukimui tyrimams.

Skirtingų kartų skirtingų veiksmų svarba darbuotojų įsitraukimui leidžia žmogiškųjų išteklių profesionalams geriau pažinti darbuotojus ir parengti jų lūkesčius atitinkančias sąlygas, gerovės bei sąlygų paketus tuo didinant darbuotojų įsitraukimą ir tokiu būdu gerinant įmonių veiksmo rezultatus.

IŠVADOS

1. Darbuotojai, savarankiškai įsitraukę į savo darbą ir organizaciją, suteikia verslui didžiulį konkurencinį pranašumą, įskaitant didesnius produktyvumo ir mažesnius darbuotojų kaitos rodiklius. Todėl darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių pažinimas ir jo didinimas yra labai svarbus verslo įmonėse bei verslo vadybos, organizacinės psichologijos, žmogiškųjų išteklių vadybos ir kitose socialinių mokslų disciplinose.

2. Atlikus išsamią teorinių šaltinių analizę nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai gali būti sugrupuoti į šias pagrindines grupes: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, vadovai ir kolegos, mokymai ir karjera, asmeninės savybės, organizacijos kultūra. Skirtingų kartų gyvenimą ir karjerą įtakojo skirtingi politiniai, ekonominiai bei socialiniai reiškiniai, todėl joms priskiriami tam tikri požymiai, elgsenos, vertybių stereotipai galiojantys ir darbinėje aplinkoje. Atliktos analizės pagrindu keliamos hipotetinės prielaidos, kad skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemia skirtingas veiksnių rinkinys.

3. Remiantis literatūros šaltiniais ir ankstesniais empiriniais tyrimais, sudarytas skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teorinis modelis ir empiriškai patikrintas jo tinkamumas bei reikšmingumas. Atlikus išsamų empirinį tyrimą nenustatyta priklausomybės tarp darbuotojų įsitraukimo ir priklausymo tam tikrai amžiaus grupei, t.y. kartai. Daroma išvada, kad reikšmingos įtakos karta įsitraukimo rodikliui neturi ir atmetama teorinėje dalyje formuluota hipotezė, kad darbuotojo įsitraukimas yra teigiamai susijęs su priklausymu kartai.

4. Tyrimo metu patvirtinta hipotezė, kad skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemia skirtingi veiksniai. Teorinėje dalyje formuluotos hipotezės, susijusios su kiekvienos kartos darbuotojų įsitraukimą lemiančiais veiksniais patvirtintos dalinai, tačiau empiriškai patvirtintas bent vienas kiekvienai kartai priskiriamas įsitraukimą lemiantis veiksnys.

Stipriausi „kūdikų bumo“ kartos įsitraukimui poveikį darančių veiksnių ryšiai nustatyti su šiais įsitraukimo veiksniais: asmeninės savybės, organizacijos kultūra, mokymai ir karjera.

Stipriausi X kartos įsitraukimui poveikį darančių veiksnių ryšiai nustatyti su šiais įsitraukimo veiksniais: asmeninės savybės, darbo aplinka, vadovai ir kolegos.

Stipriausi Y kartos įsitraukimui poveikį darančių veiksnių ryšiai nustatyti su šiais įsitraukimo veiksniais: asmeninės savybės, organizacijos kultūra, atlygis ir gerovė.

Asmeninių savybių ir įsitraukimo ryšys yra stipriausias tarp visų kartų darbuotojų, tuo patvirtinant teoriniuose šaltiniuose minimam prasmingumo paieškos darbe svarbą.

5. Nepaisant apribojimų, išvardintų tyrimo rezultatų išvadų ir diskusijų dalyje, neabejotinai šis tyrimas turi svarbų indėlį į darbuotojų įsitraukimo kartų požiūriu tyrimų sritį, ypač Lietuvoje, kur ypač trūksta tokio pobūdžio akademinėse empiriškai pagrįstų tyrimų.

Praktiniu požiūriu šio tyrimo rezultatai pritaikomi tuo, kad patvirtina skirtingų kartų skirtingų veiksmų poveikį darbuotojų įsitraukimui ir žmogiškųjų išteklių profesionalams įmonėms teikia parengtą empiriškai patvirtintą modelį veiksmų poveikio įsitraukimui tyrimams.

Taip pat sudaryti ir pateikti „kūdikių bumo“, X ir Y kartų įsitraukimo veiksmų poveikio darbuotojų įsitraukimui modeliai, kurių pagrindu galima ieškoti labiau individualizuotų, kiekvienai kartai pritaikytų būdų įsitraukimui didinti.

LITERATŪRA

1. Aon Hewit. 2015 Trends in Global Employee Engagement.
2. Bates, S. (2004, February). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
3. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), “The job demands-resources model: state of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309-28.
4. Boguslauskas, V., Bliekienė, R., Grondskis, G., Maksvytis, L. (2009). *Ekonometrija. Regresijos modeliai*. // Kaunas: Technologija. 162 p. // [ISBN 978-9955-25-722-6].
5. Burke, M.E. (2005), *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
6. Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189–203. DOI: 10.1177/1523422309333147
7. Chalofsky, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organization Development Journal*, 26, 11-18.
8. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
9. Cennamo L., Gardner D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss 8 pp. 891 - 906
10. D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929–953. DOI: 10.1108/02683940810904402.
11. Edmunds, J. and Turner, B. (2005), “Global generations: social change in the twentieth century”, *The British Journal of Sociology*, Vol. 56 No. 4, pp. 559-77.
12. Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma*. New York, NY: Gallup Press.
13. Glass, A. (2007), ‘Understanding Generational Differences for Competitive Success,’ *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103
14. Hamel, G. and Prahalad, C. (1996), “Competing in the new economy: managing out of bounds”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 237-42
15. Hammill, G. (2005), “Mixing and managing four generations of employees”, *MDUMagazine*, Winter/Spring, available at: www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm

16. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
17. Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
18. James J. B., Mckechnie S., Swanberg J. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 32, 173–196 (2011)
19. Johnson, G. (2004). Otherwise engaged. *Training*, 41(10), 4.
20. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
21. Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.
22. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1998). Burnout. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health*, Vol. 1, New York: Academic Press.
23. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
24. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, WA: Wiley-Blackwell.
25. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1111/1467-8721.01258
26. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37. doi:10.1348/096317904322915892
27. Pečiuliauskienė, P., Valantinaitė, I., Malonaitienė, V. (2013). *Z karta: kūrybingumas ir integracija*. Vilnius: Edukologija.
28. Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce: Findings from the age & generations study. Issue Brief No. 20. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work at Boston College. Prieiga per internetą: http://agingandwork.bc.edu/documents/IB20_Engagement_2009-02-10.pdf
29. Rich, B. L., & Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
30. Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36-39.

31. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Report No. 408. Institute Employment Studies. Prieiga per internetą: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
32. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
33. Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross – National Study. *Educational and Psychological Measurement* Volume 66 Number 4 August 2006 701-716 © 2006 Sage Publications.
34. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
35. Shuck B. (2011). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* June 15, 2011.
36. Shuck B., Wollard K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110. doi:10.1177/1534484309353560
37. Shuck B., Wollard K. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of Literature. *Advances in Developing Human Resources* 13(4) 429–446. 2011 SAGE Publications.
38. Shuck, B., & Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development. *Human Resource Development International*, 14, 427-445. doi:10.1080/13678868.2011.601587
39. Singh, A. (2010). A study on the perception of work-life balance policies among software professionals. *Journal of Management Research*, 9(2), 51.
40. Smola, K. W., & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.
41. Tolbize A. Generational differences in workplace. Prieiga internete: University of Minnesota Research and Training Center on Community Living (2008) http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
42. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.

43. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
44. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM
45. Nielsen (2015). Tyrimas: lietuviai patenkinti savo profesija, bet nelojalūs darbovietei. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/tyrimas-lietuviai-patenkinti-savo-profesija-bet-nelojalus-darbovietei.d?id=70096290>

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių tyrimo anketa

Anketa: skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai.

Gerb. Respondente,

Esu Kauno Technologijos Universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto,
Žmonių išteklių vadybos magistro studijų II kurso studentas.

Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema "Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai".
Prašau Jūsų atsakyti į šios anketo klausimus. Anketo užpildymas truks iki 10 minučių.

Apklausa yra anoniminė ir tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe.
Šios anketo rezultatai viešai nepublikuojami. Iš anksto dėkoju!

NEXT

I dalis. Prašome įvertinti teiginius apie darbą, kurį dirbate:

Darbuotojų įsitraukimo vertinimo klausimynas *

Įvertinkite teiginį

	Niekada	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėnesį	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
1. Savo darbe aš trykštu energija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jaučiu kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Laikas greitai bėga kuomet dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Savo darbe esu kupinas entuziazmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mano darbas mane įkvepia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ryte noriu eiti į darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Didžiuojuosi darbu, kurį darau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Aš įsitraukiu į savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mano darbas yra kupinas iššūkių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Dirbdamas aš užsimirštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Man sunku atsiriboti nuo savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II dalis. Prašome įvertinti teiginius 5 balų skalėje.

- 1 - Visiškai nesutinku.
 2 - Dalinai nesutinku.
 3 - Nei sutinku, ne nesutinku.
 4 - Dalinai sutinku.
 5 - Visiškai sutinku.

Teiginys *

	1	2	3	4	5
1. Aš gaunu teisingą atlygį už savo indėlį į organizacijos sėkmę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aš sulaukiu tinkamo pripažinimo (nekalbant apie darbo užmokestį) už savo indėlį ir pasiekimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra man tinkama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aš suvaldau su mano darbu susijusį stresą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aš turiu galimybę pasirinkti geriausią darbo atlikimo būdą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jei organizacija pasiekia gerus rezultatus, ji pasidalina savo finansine sėkme ir su manimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fizinės darbo sąlygos yra tinkamos tokio pobūdžio darbui, kokį aš atlieku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mūsų organizacijoje naudojamos technologijos ir išteklių leidžia man dirbti maksimaliai produktyviai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Man patinka darbas, kurį dirbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Savo darbe jaučiuosi saugus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mano vadovas įkvepia mane padaryti geriausią ką galiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mano kolegos bendradarbiauja siekdami mums iškeltų tikslų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mūsų aukščiausi vadovai bendrauja atvirai ir nuoširdžiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Visus metus mano vadovas teikia vertingą grįžtamąjį ryšį/atsiliepimus, kurie padeda man gerinti savo veiklą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Skirtingi mūsų organizacijos padaliniai / grupės efektyviai bendradarbiauja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mano organizacija aktyviai skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mano karjeros galimybės šioje organizacijoje atrodo patraukliai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Šioje organizacijoje turiu pakankamai galimybių atlikti užduotis, kurios man leidžia įgyti naujų įgūdžių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Jaučiu, kad mano darbas yra prasmingas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mano darbas atitinka mano turimus gebėjimus ir patirtį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Man tikrai patinka dirbti savo kasdienį darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mūsų organizacijai būdingas atvirumas ir atsižvelgimas į individualius skirtumus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Manau, kad mūsų organizacijoje yra vertinama žmonių ir idėjų įvairovė (pvz.: amžiaus, lyčių, išsilavinimo, tautybės, požiūrių).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mano organizacija vykdo darbuotojams duotus pažadus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Mano organizacijos kaip darbdavio viešasis įvaizdis atitinka mano patyrimą dirbant čia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III dalis.

Demografiniai duomenys:

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų gimimo metai:

- 1922 - 1945
- 1946 - 1964
- 1965 - 1980
- 1981 - 2000
- nuo 2000

BACK

SUBMIT