



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

RASA GAURYTĖ

**SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ ĮTAKA
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, -ė: Prof. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ ĮTAKA
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentas, -ė

(parašas)

Rasa Gaurytė, VMŽIV-5

2017 m. gegužės mėn. 11 d.

Vadovas,-ė

(parašas)

Prof. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gegužės mėn. 11 d.

Recenzentas,-ė

(parašas)

Prof. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

2017 m. gegužės mėn. 11 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rasa Gaurytė

ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA (621N60005)

**Baigiamojo magistro darbo „Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtaka darbuotojų
įsitraukimui“**

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rasos Gaurytės** baigiamasis magistro darbas tema „Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtaka darbuotojų įsitraukimui“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Rasa, Gauryte. Influence of Social Work Characteristics on Employees Engagement. Master's Final Thesis in Human Resource Management / Supervisor assoc.prof. Ilona Buciuniene. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Employee engagement, Work design, Social characteristics, Social support, Interdependence, Feedback from others, Interaction outside the organization.

Kaunas, 2017. 65p.

SUMMARY

In today's business competition, top managers agree that high potential work force is necessary for company's growth. Employees' engagement is a vitally important element, which has influence on organization's efficiency, innovations and competitiveness. One of the effective ways to motivate employee's engagement is friendly work environment creation. Social work design characteristics is environment components, which can be improved without big tangible investments.

Thesis problem: What influence employees' engagement does social work design characteristics?

Thesis aim: Research social work design characteristics influence on employees' engagement.

In this thesis is focused around engagement, social work design characteristics: Social support, interdependence, interaction outside the organization and feedback theoretical assumptions and features.

In this thesis is revealed engagement into work and their determinant factors. Research focuses on connections on social work design characteristics and employees' engagement into work. In past researches social work design was examined and their influence on engagement, but complex social work design characteristics effect on employees' engagement is not examined much.

According to analyzed literature hypothetical social work design characteristics which influence employees' engagement into work model which is set to determine social work design influence to employee's engagement. In the study was used quantitative questionnaire model. After the study was conducted it was found, that social support interdependence and feedback increases employees engagement, but interaction outside the organization lowers employees' engagement into work.

In the end of this thesis provided managerial recommendations for human resource management departments in organizations on how to increase employees' engagement improving social work design characteristics.

TURINYS

SUMMARY.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO PROBLEMATIKA.....	11
2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ TEORINIAI SPRENDIMAI	16
2.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą esmė.....	16
2.2. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą	20
2.2.1. Darbuotojų įsitraukimo antecedentai.....	20
2.2.2. Darbuotojų įsitraukimo pasekmės.....	28
2.2.3. Darbuotojų įsitraukimo tarpiniai veiksniai	29
2.3. Darbo pobūdžio charakteristikų esmė ir sąsajos su darbuotojų įsitraukimu	31
2.3.1 Socialinės darbo pobūdžio charakteristikos ir jų ryšiai su įsitraukimu į darbą	34
2.3.1.1 Socialinė parama	35
2.3.1.2 Sąveika organizacijos išorėje.....	38
2.3.1.3 Tarpusavio priklausomybė.....	39
2.3.1.4 Grįžtamasis ryšys	41
2.4. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą teorinis modelis	42
3. SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ EMPIRINIS TYRIMAS	44
3.1. Empirinio tyrimo metodika	44
3.2. Kiekybinio tyrimo klausimyno formavimas.....	47
4. SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ DARANČIŲ ĮTAKĄ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	50
4.1. Respondentų charakteristikos	50
4.2. Veiksmų grupių vidurkių palyginimas	52
4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas bei teorinio modelio įvertinimas	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbuotojų įsitraukimo pasaulinės tendencijos (Hewitt, 2015).....	12
2 pav. Rytų ir Vidurio Europos valstybių įsitraukimo rodikliai 2015 m. (Hewitt, 2015).	13
3 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų įsitraukimą (sudaryta autorės pg. Douglas, Richard, Gilson, Harter, 2004).....	21
4 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų įsitraukimą (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014).....	25
5 pav. Trijų taisyklių įsitraukimo modelis (Mitchell, 2010).	27
6 pav. Darbuotojų įsitraukimo antecedentų ir pasekmių modelis (Saks, 2006).	30
7 pav. Darbo pobūdžio vystymosi istorija (Morgeson, Humphrey, 2008).	32
8 paveikslas. Išplėstas darbo pobūdžio modelis (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2006).	33
9 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą darbo reikalavimų ir išteklių modelis (Bakker, Demerouti, 2007)	36
10 pav. Hipotetinis socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą modelis.	43
11 pav. Matuojamų konstrukto vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą.	52
12 pav. Matuojamų konstrukto vidurkių lyginimas pagal lytis.....	53
13 pav. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtakos darbuotojų įsitraukimui tyrimų rezultatas.	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos vystimosi etapai (Welch, et al. 2011).....	18
2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo antecedentai (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014, Bakker, 2011, Saks, 2006, Schaufeli, Bakker, Salanavo, 2006, Shuck, Reio, Rocco, 2011).....	23
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo pasekmės (Harter, Schmidt, Hayes 2002, Saks 2006, Shuck, Reio, Rocco 2011)	29
4 lentelė. Klausimyno struktūra, konstruktyvumo patikimumo koeficientai.....	45
5 lentelė. Likerto skalės kodavimas (sudaryta autorės).....	46
6 lentelė. Įsitraukimo matavimų atsakymų skalės kodavimas (sudaryta autorės)	46
7 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodika (sudaryta autorės, pagal Seppala, Piia, 2009).....	48
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius socialinius kriterijus.....	50
9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigų pobūdį.....	51
10 lentelė. Socialinės paramos, tarpusavio priklausomybės, sąveikos organizacijos išorėje, grįžtamojo ryšio, pareigų, lyties bei išsilavinimo koreliacinės sąsajos su įsitraukimu.	54
11 lentelė. Daugelypės regresijos rezultatai	55

IVADAS

Darbo jėgos išlaikymas ir formavimas ilgą laiką buvo vienas pagrindinių klausimų kylančių įmonių vadovams bei mokslininkams. Šiai problemai spręsti, kaip pagalba buvo tiriama darbuotojų motyvacija, ilgainiui ji plėtojosi iki naujų koncepcijų atsiradimo. Viena tokių koncepcijų, sulaukusi reikšmingo dėmesio yra darbuotojų *įsitraukimas į darbą*, suprantamas kaip pozityvi, patenkinanti tobulėjimo poreikį su darbu susijusi būseną charakterizuojama kaip *energija, atsidavimas, pasinėrimas* (Schaufeli, Bakker, 2004). Motyvacijos bei įsitraukimo koncepcijos skiriasi tuom, jog motyvacija motyvuoja atlikti tam tikras užduotis tuo tarpu, įsitraukimas nėra tik užduočių atlikimas, jis susijęs su pažinimu (pasinėrimas) taip pat veikimu (energija), kas skatina aukštų veiklos rezultatų pasiekimą (Bakker, 2011). Augančiam susidomėjimui įsitraukimo koncepcija akivaizdžią įtaką turėjo Schaufeli ir Bakker (2004), Schaufeli, Bakker ir Salanova (2006) atlikti moksliniai tyrimai pozityvaus įsitraukimo tematika. Moksliniais tyrimais įrodžius, jog darbuotojų įsitraukimas mažina profesinį pervargimą darbe, susidomėjimas įsitraukimu dar sparčiau augo (Shuck, Rose, 2013).

Įsitraukimo konceptas domino ne tik mokslininkus, išskiriamos jo stiprios sąsajos su įmonių vadyba ir rezultatais. Nustatyta, kad augantis darbuotojų įsitraukimo lygis veda įmones į konkurencinį pranašumą (Shuck, Rose, 2013). Kuo daugiau įmonėje įsitraukusių darbuotojų, pasižyminčių energingumu, savo darbo prasmės matymu, tuo įmonės veikla efektyvesnė. Aštrios konkurencijos ekonomikoje verslo lyderiai pripažįsta, jog aukšto potencialo darbo jėga yra būtina įmonės augimui ir išlikimui. Darbuotojų įsitraukimas yra gyvybiškai svarbus elementas turintis įtakos organizacijos efektyvumui, inovacijoms bei konkurencingumui. Sąvoka „įsitraukimas“ Lietuvos personalo specialistų žodyne atsirado netaip jau seniai palyginus su atsiradimu pasaulio mokslininkų literatūroje (Jakštaitė-Vinkuvienė, 2016). Evoliucija, kai paviršutiniškas požiūris į darbuotojus virto rūpesčiu jais, Lietuvoje, palyginus su pasauline praktika, turėjo įvykti per kur kas trumpesnę laiką, todėl šalyje vis dar galima rasti įvairiuose šios sąvokos raidos etapuose įstrigusius įmonių.

Mokslininių tyrimų rezultatai rodo, jog darbuotojai iš darbdavio tikisi sulaukti domėjimosi jais, skatinimo įsitraukti į darbą bei motyvacijos, o ne vien tradicinių darbo skatinimo instrumentų, tokių kaip piniginis apmokėjimas už darbo rezultatus (Rich, Louis, Lepine, Crawford, 2010). Daugelis ankstesnių tyrimų parodė, jog darbuotojų įsitraukimas yra veikiamas įvairių darbo vietos aspektų, tad vienas iš veiksmingų būdų skatinti darbuotojų įsitraukimą, yra palankios darbo aplinkos kūrimas (Rich, et al., 2010). Socialinės darbo pobūdžio charakteristikos yra darbo aplinkos dedamosios, kurios gali būti tobulinamos be didesnių materialinių investicijų. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų svarba buvo įvertinta praėjusio amžiaus penktajame dešimtmetyje. Vieni pirmųjų mokslinių tyrimų atliktų darbo pobūdžio tema įvertino socialinės aplinkos svarbą, tyrimų metu nustatyta, jog socialinės charakteristikos susijusios su darbuotojų pasitenkinimu, jos įtakoja darbuotojų elgesį, motyvaciją, entuziazmą. Darbo

pobūdžio charakteristikas tyrinėjantys mokslininkai tvirtino, jog jos gali ženkliai padidinti darbo efektyvumą (Humprey, Nahrgang, Morgeson, 2007).

Šiame darbe nagrinėjamos keturios socialinės darbo pobūdžio charakteristikos: socialinė parama, sąveika organizacijos išorėje, tarpusavio priklausomybė ir grįžtamasis ryšys, bei jų įtaka darbuotojų įsitraukimui. Svarbu pažymėti, jog galime rasti atliktų tyrimų apie kiekvienos šios charakteristikos, kaip atskiro veiksnio įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tačiau nebuvo ištirta, kaip darbuotojų įsitraukimą veikia socialinių darbo pobūdžio charakteristikų visuma.

Problemos ištirtumo lygmuo. Moksliniai tyrimai rodo, jog santykiai tarp darbuotojų yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų gerovę ir darbo prasmės suvokimą. Kaip vienas aspektų, įtakojančių teigiamą įsitraukimo lygį yra socialinės darbo pobūdžio charakteristikos. Socialinės darbo pobūdžio charakteristikos yra svarbi darbo sudedamoji dalis, mažai kuom nusileidžianti motivacinėms charakteristikoms (Parker, Sharon, Griffin, 2011).

Darbo naujumas: ligšioliniuose tyrimuose buvo nagrinėtos atskiros socialinės darbo pobūdžio charakteristikos, tačiau kompleksinis socialinių darbo pobūdžio charakteristikų poveikis darbuotojų įsitraukimui nėra pakankamai ištirtas.

Darbe, formuojama mokslinė problema – kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro socialinės darbo pobūdžio charakteristikos.

Tyrimo tikslas – ištirti socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įsitraukimo į darbą esmę bei jį lemiančius veiksnius;
2. Pateikti socialinių darbo pobūdžio charakteristikų sąsają su darbuotojų įsitraukimu į darbą teorinį modelį;
3. Empiriškai ištirti kokią įtaką socialinės darbo pobūdžio charakteristikos daro darbuotojų įsitraukimui į darbą;
4. Pateikti siūlymus kaip didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros lietuvių ir anglų kalbomis sisteminė lyginamoji analizė;
- Kiekybinis tyrimas, darbuotojų apklausa, tyrimo rezultatų analizei naudota SPSS duomenų apdorojimo programa ir daugianarės regresijos modeliai.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO PROBLEMATIKA

Įsitraukimo užuomazgas galime rasti praėjusio amžiaus trečiajame dešimtmetyje. Tuo metu buvo manoma, jog taisyklių laikymasis bei sąžiningas darbuotojų elgesys įmones veda prie geriausių veiklos rezultatų pasiekimo. 20 amžiaus IV ir V dešimtmečiais JAV atlikti tyrimai parodė darbuotojų pasitenkinimo svarbą darbo našumui. Aštuntąjį dešimtmetį akcentuojamas darbuotojo atsidavimas, reiškiantis pasididžiavimą savo darbovieta, savo ateities siejimą su ja (Jakštaitė A. – Vinkuvienė, 2016). Iki 1980 metų dardaviai iš darbuotojų tikėjosi lojalumo įmonei manais darbuotojams siūlydami darbą visam gyvenimui, nuo 1980 metų įdarbinimas iki gyvos galvos ėmė prarasti esmę, nes didėjant globalinei konkurencijai, įmonės savo veiklą perkeldavo į šalis, kuriose darbo užmokestis buvo mažesnis.

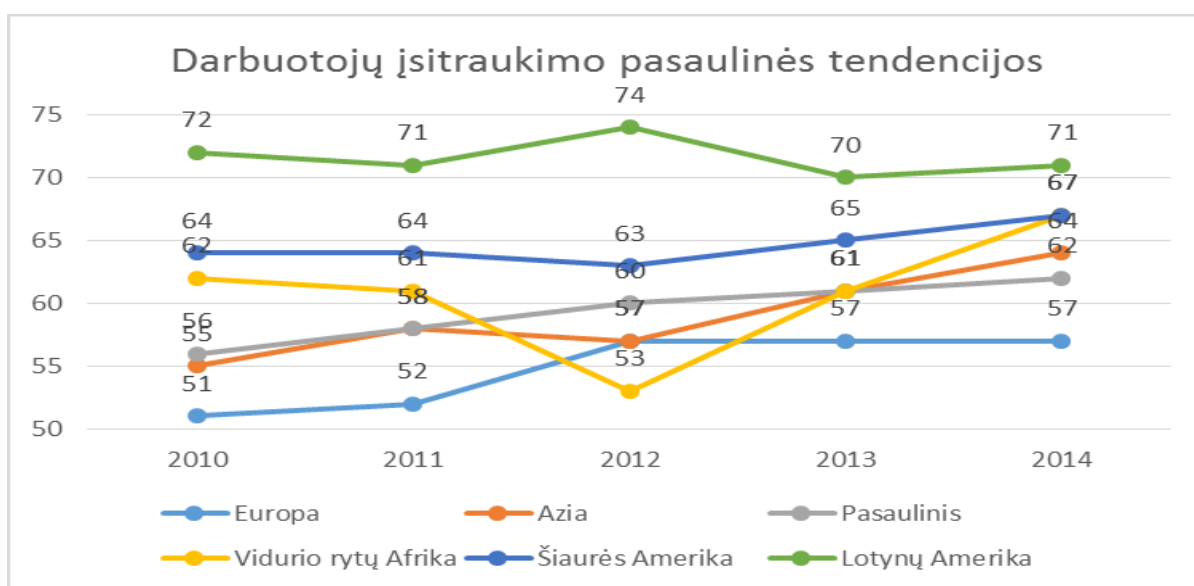
Verslui tapus globaliu, įmonių vadovams atsirado didesnis poreikis kontroliuoti darbuotojų darbo užmokestį norint išlikti konkurencingais ir efektyviais rinkoje. Darbuotojai suvokė, jog jų lojalumas įmonei tapo nebevertinamas. Darbuotojai nebesitikėjo ilgalaikio darbo, karjeros procesas atrodė, kaip spiralė vietoj tiesaus kelio. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai pradėjo palikti organizacijas, kvalifikuoti darbuotojai nebenorėjo dirbti viršvalandžių, įdėti papildomų pastangų į darbą, to pasekoje stipriai nukentėjo organizacijų produktyvumas. Ši situacija sukūrė poreikį kažkam naujo ir tai buvo *darbuotojų įsitraukimas į darbą* (Welbourne, 2007). Tokiu būdu praėjusio amžiaus pabaigoje atsidavimas transformavosi į įsitraukimą. „Be visų ankstesnių dalykų, įsitraukimas reiškė ir tai, kad darbuotojas pasiryžęs padaryti daugiau, negu iš jo reikalaujama, įdėti papildomai pastangų, nueiti dar vieną mylią (Jakštaitė A. – Vinkuvienė, 2016).

Įvairiose pasaulio šalyse atlikti tyrimai rodo, kad labiau įsitraukę darbuotojai įmonėms padeda pasiekti neįtikinamų rezultatų. Dėl to jos gali pasigirti net kelis kart aukštesniais pelno rodikliais. Įmonės siekia, jog dauguma jų darbuotojų būtų energingi, siekiantys darbo tikslų, pasinėrę į savo darbą. Įsitraukimas vienodai naudingas tiek darbuotojams tiek organizacijai. Būtent dėl šios priežasties paskutinįjį dešimtmetį pastebimas augantis mokslinis susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo į darbą tematika (Bakker, Tims, Derks, 2012).

Darbuotojų įsitraukimo tyrimą „Aon Best Employers Program“ Baltijos šalyse nuo 2012 m. vykdo OVC Consulting, kuri yra oficiali tyrimo metodiką sukūrusios pasaulinės konsultacijų kompanijos „Aon Hewitt“ atstovė Baltijos šalyse. 2012 m. – 2014 m. tyrime iš viso dalyvavo 90 organizacijų iš įvairių sektorių, apklausta virš 19 tūkst. Respondentų, reprezentuojančių virš 48 tūkst. darbuotojų. Pasauliniu mastu tyrime dalyvavo 6 tūkst. Kompanijų iš 155 šalių, apklausta 7 mln. Respondentų. 2014 metų tyrimo duomenimis, į organizacijos veiklą įsitraukę Baltijos šalių darbuotojai

tampa varančiąja organizacijos jėga – jie teigiamai atsiliepia apie savo organizaciją (59 proc.), nori būti jos nariais (60 proc.), deda dideles pastangas (55 proc.). Tačiau pasaulinės tendencijos ir Geriausių darbdavių patirtis patvirtina – darbuotojų įsitraukimas nėra atsitiktinumas, o daromų veiksmų ir sprendimų visumos rezultatas, organizacijos kultūros dalis. Minėta konsultacinė kompanija savo kasmetinėje „tarptautinio darbuotojų įsitraukimo tendencijų“ ataskaitoje pateikia pasaulines darbuotojų įsitraukimo tendencijas:

Įsitraukimas pasauliniu lygiu per paskutinius penkerius metus išaugo nuo 56 % iki 62 % (1 pav.). Nors pasauliniu mastu jaučiamas įsitraukimo didėjimas, regioninės tendencijos byloja ką kitą.

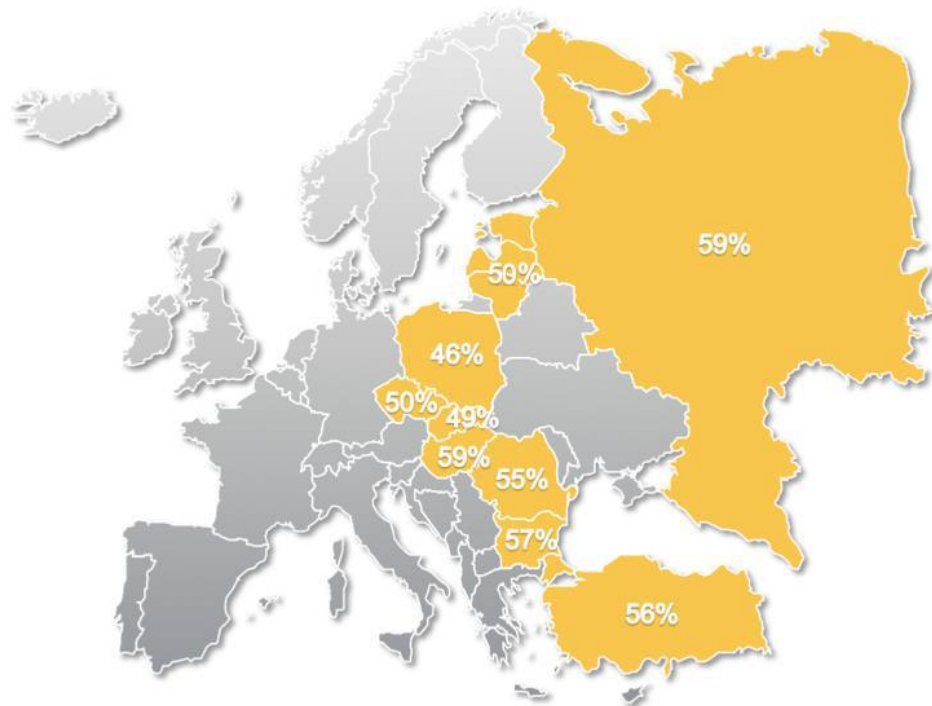


1 pav. Darbuotojų įsitraukimo pasaulinės tendencijos (Hewitt, 2015).

Iš 1 paveikslo matome, jog Lotynų Amerikos regionas išlaiko aukščiausią bei stabiliausią įsitraukimo lygį (7 darbuotojai iš 10), tai įtakoja ekonominiai bei kultūriniai regiono bruožai.

Šiaurės Amerikoje įsitraukimas sugrižo iki prieš ekonominę recesiją buvusių aukštumų.

Akivaizdu, jog žemiausias įsitraukimo lygis – Europos regione. Pastaruosius trejus metus, jis nekinta ir sudaro 57 %. Europos kompanijos jautė žymų darbuotojų įsitraukimo augimą pirmaisiais metais po ekonominės regresijos (nuo 51 % 2010 iki 57 % 2012), bet augimo perspektyva daugelyje euro zonos rinkų sustojo, palyginus su kitais regionais (Hewitt, 2015). 2 paveiksle pateikta Vidurio ir Rytų Europos darbuotojų įsitraukimo rodikliai.



2 pav. Rytų ir Vidurio Europos valstybių įsitraukimo rodikliai 2015 m. (Hewitt, 2015).

Iš 2 paveikslu matyti, jog labiausiai įsitraukę Vidurio Europos darbuotojai – 59 proc., mažiausias įsitraukimas pastebimas Vakarų Europos šalyse, kai kur jis sudaro tik 49 proc. įsitraukusių darbuotojų.

Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai kinta priklausomai nuo geografinės, ekonominės padėties, regiono kultūros.

Dar viena pasaulinė kompanija nuo 1975 metų vykdanči apklausas darbuotojų įsitraukimo tematika – Hay Group. Hay Group Insight – Hay Group personalo ir klientų tyrimų padalinio – tyrimai rodo, kad dauguma darbuotojų nori dirbti: toks požiūris būdingas žmonėms iš prigimties. Tačiau skirtumas tas, jog vieni žmonės siekia dirbti ta pačia kryptimi, kaip ir jų darbdavys, kai tuo tarpu kiti – ne. Į šį teiginį, kaip teigia Hay Group atstovai, galima atsakyti paaiškinimu atlikus darbuotojų įsitraukimo tyrimus. Atlikti tyrimai bei jų analizė gali padėti nukreipti darbuotojus tinkama linkme, kas padėtų pasiekti efektyvių įmonės rezultatų ateityje. Įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnius verslo rezultatus, klientų lojalumą ir geresnius finansinius rezultatus.

Grįžtant prie Aon Hewitt atliktų tyrimų tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos veiklos rezultatų fiksuojamas stiprus teigiamas ryšys. Tyrimai rodo, kad organizacijos, gebančios užtikrinti 2/3 darbuotojų įsitraukimą, generuoja tvaresnius veiklos rezultatus. Atlikus tyrimus paaiškėjo, jog organizacijose 5 iš 10 darbuotojų yra įsitraukę, 7 iš 10 patenkinti. Geriausių darbdavių organizacijose darbuotojų įsitraukimo lygis yra ženkliai aukštesnis – apie 30% daugiau įsitraukusių darbuotojų nei

vidutinėje įmonėje. Praktikoje tai reiškia, kad organizacija, kurioje dirba 1000 darbuotojų, tarsi įgyja dar 300 žmonių ir visi kartu jie skiria savo pastangas aptarnauti klientus, palaikyti ir didinti veiklos efektyvumą, taikyti inovacijas. Organizacijoms, kur darbuotojų įsitraukimas yra aukštas būdinga mažesnė kaita ir mažiau praleistų darbo dienų, didesnis klientų pasitenkinimas, didesnė bendroji grąža akcininkams, didesnis pelningumas ir pajamos (Hewitt, 2015).

Pasaulyje yra atlikta nemažai mokslinių tyrimų įsitraukimo į darbą tema. Šie tyrimai padeda įmonėms pasiekti norimų veiklos rezultatų bei tvarumo. Moksliniai tyrimai parodo, kokią svarbią vietą verslo aplinkoje užima įsitraukimas (Lockwood, Nancy, 2007).

Lietuvoje egzistuojančios konsultacinės įmonės, siūlančios darbuotojų įsitraukimo tyrimus, daugiausiai šių tyrimų atlieka paslaugų sektoriuje. Tačiau šių įmonių klausimynuose naudojamuose darbuotojams apklausti dažnai trūksta mokslinio pagrindo.

Autoriai, Albrecht, Bakker ir Demerouti atlikdami mokslinius tyrimus darbuotojų įsitraukimo į darbą tema, teigė jog darbo išteklių, tokie kaip socialinė parama iš kolegų, grįžtamasis ryšys, užduoties įvairovė, autonomija bei mokymosi galimybės teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Šiuos teiginius palaikė ir Schaufeli bei Salanova (Bakker, 2011).

Taipale, Sakari, Anttila (2010) atlikdami darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimus aštuoniose Europos šalyse, priėjo išvados, jog autonomija, socialinė parama iš kolegų aktyvuoja motyvacinį procesą, tokiu būdu susitiprindami įsitraukimą į darbą, organizacinį įsipareigojimą bei mokymąsi darbe. Darbo intensyvumas išaugo kartu su globalizacija, konkurencija, demografiniais ir technologiniais pokyčiais. Kaip atsvara, kompetencija šiems pokyčiams turėtų būti darbo autonomijos tobulinimas, stipresnė socialinė parama bei geresnės darbo sąlygos darbuotojams (Taipale, Sakari, et al, 2011).

Socialinės paramos įtaką darbuotojų įsitraukimui pagrindė Karasek (1979) sukurdamas darbo reikalavimų – kontrolės modelį. Į šį modelį buvo įtraukta socialinė parama, atsispindinti socialinę sąveiką su kolegomis bei vadovais, kaip pranašumas abiejoms suinteresuotoms pusėms (Theorall, Karasek, Eneroth, 1990). Nors modelis ir sulaukė kritikos, jis buvo plačiai naudojamas kol nepasirodė Demerouti (2001) suformuotas darbo išteklių ir reikalavimų modelis. Darbo išteklių ir reikalavimų modelis apėmė daugiau darbo reikalavimų ir išteklių aspektų, nei Karasek modelis. Šis modelis teigė, jog darbo autonomija ir parama sumažina stresą darbe, esant aukštiems darbo reikalavimams. Motyvacijai bei įsitraukimui į darbą priešingai; darbo autonomija bei parama skatina įsitraukimą į darbą, kai darbo reikalavimai yra žemi (Demerouti, Bakker, 2011).

Gupta, Acharya, Gupta (2014) atlikę tyrimus apie įsitraukimo į darbą įtaką Indijos švietimo sistemoje, nustatė, jog kolegų parama turi teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą. Autoriai teigė, jog kolegų parama suprantama kaip pagalba, kurios darbuotojai tikisi iš savo kolegų siekdami užtikrinti savo darbo efektyvumą. Ši pagalba yra labai svarbi, nes ji padeda ne tik atlikti darbą, tačiau ir skatina darbuotojų savigarbą bei moralę. Parama, kurią gauna darbuotojai iš savo kolegų turi motyvacijos potencialą ir

skatina darbuotojus jaustis energingais, atsidavusiais bei pasinėrusiais į savo darbą (Bakker, Demerouti, 2007, 2008). Autoriai tvirtino, jog parama gaunama iš vadovų taip pat teigiamai veikia įsitraukimą. Darbuotojai sulaukiantys pakankamos paramos iš savo vadovų tiki, jog parama yra viena iš organizacijos funkcijų. Vadovų parama, pasak autorių, labai svarbi nes ji motyvuoja darbuotojus būti įsitraukusiais į darbą savo darbo vietoje (Gupta, Acharya, Gupta, 2014).

Biggs, Brough ir Barbour (2014) savo mokslinėse publikacijose akcentuoja, jog norint suprasti darbuotojų įsitraukimą reikia išanalizuoti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą bei trijų darbo išteklių: vadovų, kolegų paramos ir darbo kultūros paramos (Biggs, Brough, Barbour, 2014).

Apžvelgę atliktus mokslinius tyrimus teigiame, jog ligšioliniuose tyrimuose buvo nagrinėtos atskiros socialinės darbo pobūdžio charakteristikos, tačiau kompleksinis socialinių darbo pobūdžio charakteristikų poveikis darbuotojų įsitraukimui nėra pakankamai ištirtas.

2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą esmė

Daugelio mokslininkų nagrinėta bei aprašyta darbuotojų įsitraukimo sąvoka skirtinguose moksliniuose šaltiniuose traktuojama skirtingai. Analizuojant literatūrą darbuotojų įsitraukimo tema, buvo identifikuoti tam tikri darbuotojų įsitraukimo sąvokos evoliucijos etapai (1 lentelė). Literatūroje šie etapai išskirti į „bangų“ serijas (Welch, 2011).

Pirminiame „bangų“ etape įsitraukimas suprantamas kaip bendras darbuotojų indėlis į organizacijos darbą. Šio etapo atstovai, Katz ir Kahn (1966), įsitraukimu laikė darbuotojų elgesį, reikalingą organizacijos veiklos efektyvumui pasiekti.

Pirmoji įsitraukimo sąvokos evoliucijos banga prasidėjo 1990 m. Kahn (1990, 1992) aprašius įsitraukimo į darbą konstrukto modelį. Kahn apibrėžė darbuotojų asmeninį įsitraukimą kaip: „organizacijos narių atsidavimą, tarnaujantį jų darbui; įsitraukę darbuotojai dirbdami išreiškia save fiziškai, emocionaliai ir pažinimo būdu“ (Kahn, 1990). Autorius teigė, jog darbuotojui norinčiam tikslingai atlikti savo darbą, bei įsitraukti į įmonės veiklą, būtinos trys psichologinės savybės, tai: *prasmingumas* (darbo elementai), *saugumas* (socialiniai elementai, įskaitant valdymo stilių, proceso ir organizacinės normos) *ir tinkamumas*.

Mokslininkai Buckingham ir Coffman (1999) apibrėžė, jog pilnai įsitraukęs darbuotojas, tai darbuotojas galintis teigiamai atsakyti į visus 12 Gallup klausimyno klausimų (Welch, 2011).

Antroji įsitraukimo sąvokos vystymosi banga prasidėjo 2000 metais. Autorius Harter (2002) pristatė Gallup Q 12 apklausos modelį darbuotojų įsitraukimo bei išgalių lygiui darbe įvertinti. Jis teigė, jog Q12 įvertina aiškų emocinį konstrukta – pasitenkinimą darbu. Konsultantai, Hewitt Associates LLC (2004) išmatavę darbuotojų įsitraukimą naudodamiesi 18 klausimų skale, įsitraukimą apibrėžė taip: „Tai būklė, kai asmenys yra emociškai ir intelektualiai įsipareigoję organizacijai ar grupei, vertinant pagal tris pagrindinius elgesius: sakyti, pasilikti, stengtis“. Hewitt Associates akcentavo įsitraukimo svarbą verslo sėkmei užtikrinti.

Schaufeli (2002) įsitraukimą apibūdina, kaip pozityvią, patenkinančią tobulėjimo poreikį, su darbu susijusią būseną, kuri gali būti charakterizuojama kaip energija, atsidavimas, pasinėrimas.

Didžiausias mokslinis pasiekimas šioje bangoje buvo teigiamo psichologinio veiksnio moksliniuose tyrimuose atsiradimas, akcentavęs įsitraukimą į darbą, vietoje tokių neigiamų pasekmių, kaip profesinis pervargimas.

Trečiosios bangos atstovas Saks (2006) gilindamasis į darbuotojų įsitraukimą priėjo išvados, jog šia tema daugiau buvo rašyta praktikams skirtoje literatūroje nei mokslinėje. Mokslininkas savo tyrinėjimuose rėmėsi Kahn`'s (1990) apibrėžimu sutikdamas jog įsitraukimas susideda iš pažinimo, emocinių ir elgsenos elementų. Jis pastebėjo, jog įsitraukimą galime įvardinti, kaip teigiamą priešpriešą profesiniam pervargimui. Įsitraukę darbuotojai, priešingai nei tie, kurie mažiau įsipareigoję bei praradę motyvaciją, jaučiasi energingi, atsidavę savo darbui, pozityviai nusiteikę. Saks pateikė įtikinamą argumentą, jog įsitraukimas tai mokslinė koncepcija. Jo konstrukto patvirtinimas ir pripažinimas įkvėpė vėlesnius mokslo pasiekimus šioje srityje.

Trečioji įsitraukimo sąvokos evoliucijos banga buvo vainikuota dviem vadovėliais įsitraukimo į darbą tema. 2010 m. išleista Bakker ir Leiter bei Albrecht vadovėliai, turėję didelės įtakos tolesniam įsitraukimo plėtojimui.

1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos vystimosi etapai (Welch, et al. 2011)

Evoliucijos etapas	Nurodantys leidiniai	Įsitraukimo sąvokos	Įsitraukimo apibrėžimai
Pirminis	Katz ir Kahn (1966 1990)	Visuotinis sudominimas	„...Sudominti naujomis vertybėmis ir bendravimu“
1 Banga	1990- Kahn (1990,1992) 1999)	Asmeninis įsitraukimas	„...organizacijos narių įsisavinimas“ atliekant darbus, įsitraukę žmonės dirba išreikšdami save fiziškai, emociškai, pažinimo būdu“. Įsitraukimui būtinos trys psichologinės savybės: prasmingumas, saugumas, tinkamumas.
	Buckingham ir Coffman (1999)	Darbuotojo įsitraukimas	Darbuotojas galintis atsakyti į visus 12 klausimų Gallup Q12 klausimyne
2 Banga	2000 – Maslach (2001) 2005)	Profesinis pervargimas /įsitraukimas į darbą	Įsitraukimas charakterizuojamas kaip energija, dalyvavimas, veiksmingumas, priešprieša profesinio pervargimo aspektui (nuovargis, cinizmas, neefektyvumas).
	Luthans ir Peterson (2002)	Darbuotojų įsitraukimas	Naudojo Kahn (1990) apibrėžimą.
	Harter (2002)	Darbuotojų įsitraukimas	Kahn (1990) koncepcija, greta Gallup darbo vietos vertinimas.
	Schaufeli (2002), Schaufeli ir Bakker (2004)	Darbo įsitraukimas	Pozityvi, patenkinanti tobulėjimo poreikį, susijusi su darbu būseną, tokia kaip energija, atsidavimas, pasinėrimas.
	May (2004)	Darbo ir darbuotojo įsitraukimas	Empiriškai tikrino Kahn koncepciją.
	Hewitt Associates LLC (2004)	Darbuotojo įsitraukimas	Sakyti – Likti – Stengtis (Say – Stay – Strive)
	Saks (2006) (2006– 2010)	Darbuotojų įsitraukimas/ Darbo įsitraukimas/Organizacinis įsitraukimas	Naudojo Kahn (1990) apibrėžimą vystydamas konstrukta įtraukiant darbo įsitraukimą ir organizacinį įsitraukimą.
Robinson (2004)	Darbuotojų įsitraukimas	„...darbuotojų pozityvus požiūris didina organizacijos vertę. Įsitraukęs darbuotojas supranta verslo svarbą ir dirba su kolegomis siekdamas pelno organizacijai. Organizacijos tyrėtu vystyti ir ugdyti įsitraukimą, tai skatintu abipusius santykius tarp darbuotojo ir darbdavio.“	
Trust (2006)	Darbuotojų įsitraukimas	Naudojo Kahn (1990) apibrėžimą.	

	Fleming/Asplund (2007)	Darbuotojų įsitraukimas	„Esminį pranašumą leidžia turėti gebėjimas užkariauti darbuotojų galvas, širdis ir sielas“.
	Macey/Schneider (2008)	Darbuotojų įsitraukimas	
	Schaufeli / Bakker (2010)	Darbo įsitraukimas	„Įsitraukimas į darbą yra psichologinė būseną, kurią lydi elgesys susijęs su asmenine energija“
	Albrecht (2010)	Darbuotojų įsitraukimas	„(...) darbuotojų įsitraukimas yra su darbu susijusi pozityvi būseną apibūdinama kaip nuoširdus pasiryžimas aukotis dėl organizacijos sėkmės“

Akivaizdu, jog įsitraukimo sąvoka vystėsi palaipsniui, kas kart tobulinama, nors didžiausią įtaką šios sąvokos atsiradimui turėjo 1990 metais Kahn` s sukurta įsitraukimo koncepcija, kur įsitraukimą jis apibūdina kaip „organizacijos narių įsisavinimą“ atliekant darbus (Schaufeli, Wilmar, Bakker, 2010). Autorius teigė, jog žmonės atlikdami darbą gali naudoti įvairius saviraiškos laipsnius: fizinius, pažinimo, emocinius.

Įsitraukimas kasdieninėje kalboje išreiškiamas kaip dalyvavimas, įsipareigojimas, entuziazmas, užsidegimas, pasinėrimas, susitelkimas į pastangas ir energija. Merrian – Webster žodyne, įsitraukimas apibūdinamas, kaip „emocinis įsitraukimas ar atsidavimas“ ir kaip „būseną, kai įjungta pavara“. Vis tikslai, nėra egzistuojančio susitarimo tarp praktikų ir mokslininkų dėl vieningos įsitraukimo sampratos (Schaufeli, Wilmar, Bakker, Salanova, 2006).

Įsitraukimo tyrimai iki šiol plačiai atliekami konsultacinių kompanijų, vienos jų teigia, jog įsitraukimas gali būti suvokiamas kaip:

Tarptautinio plėtojimo aspektas: įsitraukimas turi tris matmenis: (1) pažinimo – tikėjimas ir palaikymas įmonės tikslų ir vertybių, (2) emocinis – pasitenkinimo, priklausymo įmonei jausmas, (3) elgsenos – tikėjimas žengti papildomą žingsnį kartu su organizacija.

Hewitt konsultacinės kompanijos atstovai teigia, jog įsitraukę darbuotojai atspindi tris vertybes: jie (1) Sako – pozityviai atsiliepią apie savo įmonę, bendradarbius, darbdavius, klientus; (2) Pasilieka – trokšta būti efektyviu organizacijos nariu, dirbti joje; (3) Stengiasi – aukoją savo papildomą laiką, dėdami pastangas siekiant organizacijos tikslų (Hewitt, 2015).

Towers Perrin nuomone, darbuotojų įsitraukimas yra apgalvota emocinė būseną, kuri atspindi darbuotojų „asmeninį pasitenkinimą, įkvėpimo jausmą, kurį gauna iš darbo būdami organizacijos dalimi.

Mercer kompanijos atstovų nuomone darbuotojų įsitraukimas – taip pat vadinamas „įsipareigojimu“ ar „motyvacija“ – nurodo psichologinę būseną, kai darbuotojas jaučiasi suinteresuotas organizacijos sėkme ir jo veikla viršija darbui keliamus reikalavimus.

Aptardami patį įsitraukimo konstrukta, galime teigti, jog jis turi daug reikšmių. Šį konstrukta įtakoja bei formuoja asmeniniai bei tarpasmeniniai veiksniai ir jų sąveika, grupiniai bei tarpgrupiniai, organizaciniai veiksniai.

Išsiskiria skirtingos autorių nuomonės ir dėl konstrukto dinamiškumo, vieni teigia, jog įsitraukimas į darbą yra pastovi būseną, kurios niekas negali įtakoti, kitų nuomone, įsitraukimo kitimui didelę įtaką turi aplinkos sąlygos, treči laikosi nuomonės, jog įsitraukimas keičiasi laikui bėgant, bei priklauso nuo darbo ir asmeninių išteklių derinimo.

*Užbaigiant šį skyrių, būtina pabrėžti, jog įsitraukimas yra kintantis reiškinys, apimantis organizacinių ir psichologinių veiksnių aspektus ir jų tarpusavio sąveiką. Laikysime, jog įsitraukimas gali būti dviejų tipų: **asmeninis bei organizacinis**. Šiame darbe įsitraukimą apibūdinsime, kaip pozityvią, patenkinančią tobulėjimo poreikį, su darbu susijusią būseną, kuri charakterizuojama kaip darbuotojo energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą (Schaufeli, 2002).*

2.2. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą

2.2.1. Darbuotojų įsitraukimo antecedentai

Mokslinėje literatūroje nėra visaapimančios studijos, apibūdinančios įsitraukimo į darbą veiksnius. Vieni autoriai šiuos veiksnius išskiria į psichologinius bei organizacinius, kiti juos apibūdina kaip darbo asmeninius išteklius. Laikoma, jog įsitraukimo į darbą veiksnių apibrėžimas ir samprata priklauso nuo teorinės paradigmos, kurios laikosi autorius. Nors įsitraukimas ir jį veikiantys veiksniai nagrinėjami pakankamai intensyviai, Saks (2006) išskiria dvi įsitraukimo tyrimų mokslines kryptis pateikusias įsitraukimo modelius. Pirmasis jų, kaip buvo minėta 2.1 poskyryje, Kahn (1990) aprašytas įsitraukimo į darbą teorinis modelis, išskyręs tris psichologines savybės, atspindinčias darbuotojo įsitraukimą, bei atskiriančias įsitraukimą nuo neįsitraukimo kaip atskirus reiškinius, tai:

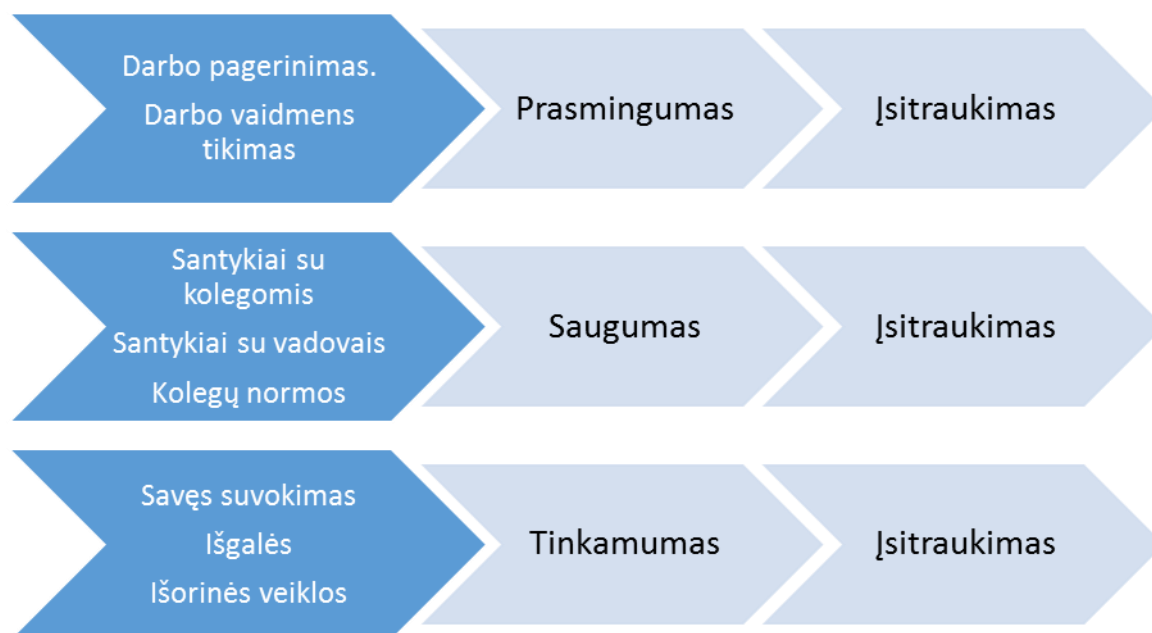
- **Prasmingumas** – atgalinio ryšio gavimas, suvokimas, kad atliekas darbas yra prasmingas. Remiantis teoriniais ir empyriniais tyrimais apie darbo vietos svarbumą, prasmingumas išplėčiamas į darbo pagerinimą, darbo vaidmens atitikimą ir kolegų santykius.

- **Tinkamumas** – kai individas tiki, kad jis/ji turi fizines, emocines ar pažinimo išgales reikalingas įsitraukimui į darbą (Kahn, 1990). Veiksniai, turintys įtakos šiems įsitikinimams yra asmeninės išgalės, darbo vaidmens nesaugumas, išorinės veiklos.

- *Saugumas* – galėjimas dirbti be baimės, jog neigiami rezultatai gali turėti įtakos darbuotojo įvaizdžiui, statusui ar karjerai (Kahn, 1990). Veiksniai lemiantys psichologinį saugumą tyrinėjami apimant santykius tarp kolegų, vadovų, bei elgesio normų (May, Gilson, Harter, et al 2004).

Kahn modelį empiriškai tikrinęs May et.al (2004) papildomai nustatė, jog darbo pagerinimas bei darbo vaidmens atitikimas pozityviai įtakoja prasmingumą, santykiai su kolegomis, vadovais pozityviai veikia saugumą, o griežtas kolegų normų laikymasis bei savęs suvokimas saugumui turi neigiamą įtaką. Autorius teigė, jog ištekliai teigiamai veikia tinkamumą, bei neigiamai veikia pastarąjį sąveika už organizacijos ribų (3 pav.) (Saks, 2006).

3 paveiksle, pateikiami veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą pagal Kahn teoriją.



3 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų įsitraukimą (sudaryta autorės pg. Douglas, Richard, Gilson, Harter, 2004).

Kitas įsitraukimo modelis randamas profesinio pervargimo literatūroje, kur įsitraukimas pateikiamas, kaip priešprieša profesiniam pervargimui. *Profesinis pervargimas* (pervargimas darbe) – tai psichologinė būseną, apimanti emocinį išsekimą, nusišalinimą ir sumažėjusį darbingumą (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Maslach (2001) teigia, jog šešios gyvenimo – darbo sritys darbuotoją veda į profesinį pervargimą ir įsitraukimą: darbo krūvio, kontrolės pripažinimas, bendruomenės ir socialinė parama, teisingumo suvokimas ir vetybės. Autorius teigia, jog įsitraukimas į darbą susijęs su darbo krūvio atlaikymu, pasirinkimo ir kontrolės jautimu, atitinkamu pripažinimu ir apdovanojimu, kolegų

palaikymu, sąžiningumu ir teisingumu, darbo vertinimu ir reikšmingumu. Kaip ir profesinis pervargimas, įsitraukimas užima tarpinę padėtį tarp šių šešių gyvenimo – darbo veiksmų įtakodamas darbo rezultatus (Saks, 2006).

Kahn`'s (1990) ir Maslach et.al.`'s (2001) modeliuose pateiktos darbuotojų įsitraukimą atspindinčios psichologinės savybės ar antecedentai, tačiau nėra išaiškinta, kaip šios savybės kinta priklausomai nuo įsitraukimo laipsnio.

Mokslininkai atliko eilę tyrimų siekdami nustatyti darbuotojų įsitraukimo antecedentus (2 lentelė). Daugelio autorių išskirti veiksniai įtakojantys darbuotojų įsitraukimą remiasi psichologiniais veiksniais patiriamais darbo vietoje.

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo antecedentai (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014, Bakker, 2011, Saks, 2006, Schaufeli, Bakker, Salanavo, 2006, Shuck, Reio, Rocco, 2011)

Tyrinėtojai	Antecedentai
Anitha (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo aplinka • Lyderystė • Darbo vietos gerovė • Komanda ir kolegos • Mokymai, karjeros vystymas • Atlyginimas už darbą • Organizacijos politika
Bakker (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo ištekliai • Kolegų socialinis palaikymas • Grįžtamasis ryšys • Autonomija • Rezultatų valdymas • Mokymosi galimybės • Asmeniniai ištekliai • Savigarba • Savarankiškumas • Savikontrolė • Gebėjimas valdyti emocijas
Saks (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo pobūdis • Organizacinis palaikymas • Vadovų palaikymas • Atpildas ir pripažinimas • Procedūrinis teisingumas • Paskirstymo teisingumas
Schaufeli, Bakker, Salanavo (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesinis veiksmingumas
Shuck, Reio, Rocco (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo tinkamumas • Emocinis įsipareigojimas • Psichologinis klimatas

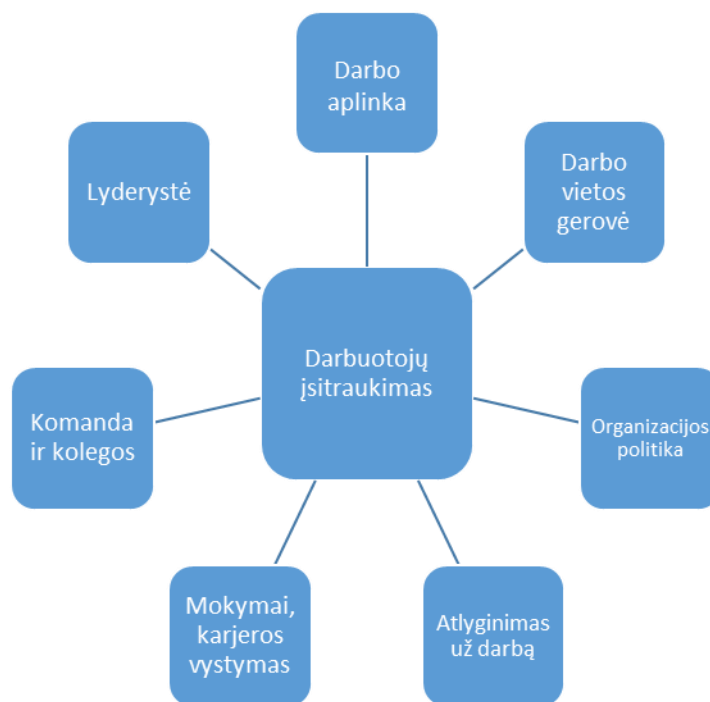
Iš 2 lentelėje pateiktų įsitraukimo antecedentų matome, jog Anith (2014) bei Saks (2006) nustatyti veiksniai yra panašūs. Išsiskiriantis bei individualumu pasižymintis antecedentas yra *profesinis*

efektyvumas, ištirtas Schaufeli, Bakker ir Salanova (2006). Shuck, Reio ir Rocco's (2011) darbuotojų organizacinį įsitraukimą siekė pagrįsti ieškodami sąsajų tarp darbo tinkamumo, emocinio įsipareigojimo ir psichologinio klimato. Mokslininkai tyrimais atskleidė, jog darbo tinkamumas bei emocinis įsipareigojimas yra darbuotojų įsitraukimo antecedentai, galintys sustiprinti darbuotojų įsitraukimo galimybes.

Bakker (2011), teigė, jog įsitraukimą įtakoją darbo bei asmeniniai ištekliai. Autoriaus nuomone, darbo ištekliai, kurie grupuojami į fizinius, socialinius bei organizacinius, skatina darbuotojų efektyvų darbą siekiant organizacijos tikslų, asmeninį darbuotojų tobulėjimą, augimą bei nuolatinį mokymąsi. Asmeniniai ištekliai – atspindi paties darbuotojo įnašą į įsitraukimo į darbą procesą. Asmeninius išteklius galime apibūdinti kaip darbuotojo optimizmas, lankstumas, gebėjimas kontroliuoti savo veiklą įtakojant aplinką (Bakker, 2011). Bakker sukurtas įsitraukimo į darbą procesą aiškinantis teorinis darbo reikalavimų ir išteklių modelis buvo pagrįstas išvardintų darbo išteklių poveikiu darbuotojui.

Saks (2006) atlikdamas tyrimus įsitraukimo tema nustatė, jog moksliskai nėra rastas skirtumas tarp asmeninio ir organizacinio įsitraukimo, autorius teigė, jog tarp šių dviejų konstrukto antecedentų yra skirtumas. Autorius, apklausęs darbuotojus iš įvairių darbų ir organizacijų, atliko tyrimus bei įrodė, **jog darbo pobūdis, organizacinis palaikymas**, taip pat kaip **vadovybės palaikymas** laikomi darbuotojų įsitraukimo antecedentais (Saks 2006). Shuck ir Rose (2013) pabrėžė, jog nepaisant fakto, kad vadovai ir darbdaviai negali tiesiogiai sukurti įsitraukimo tarp darbuotojų, jie **gali įtakoti ir kurti aplinką darbuotojų įsitraukimui didinti**. Kiti veiksniai skatinantys darbuotojų įsitraukimą tai *atlygis ir pripažinimas, teisingumas* (Saks, 2006).

Anitha (2014), atlikusi mokslinius tyrimus susijusius su darbuotojų įsitraukimu į darbą, nustatė septynis veiksniai, kurie tapo reikšmingi papildant Kahn trijų dalių (prasminumas, saugumas, tinkamumas) psichologinių savybių teorinį modulį. Šie veiksniai, tai **darbo aplinka**, lyderystė, darbo vietos gerovė, organizacijos politika, atlyginimas už darbą, komanda ir kolegos, mokymai ir karjeros vystymas (Anitha, 2014). 4 paveiksle pateikiami Anitha nustatyti veiksniai, lemiantys darbuotojo įsitraukimą įmonėje.



4 pav. Veiksniai įtakoiantys darbuotojų įsitraukimą (sudaryta autorės pagal Anitha, 2014).

Kaip matome iš aprašytų tyrimų, *darbo aplinka* – yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksmų įtakančių darbuotojų įsitraukimo lygį. Daugelio mokslininkų tyrinėjimai Miles (2001) ir Harter (2002), Holbeche ir Springett (2003), May (2004) ir Rich (2010) pagrįsti tuom, jog darbuotojų įsitraukimas yra veikimas įvairių darbo vietos aspektų rezultatas. Prasminga darbo vietos aplinka padeda darbuotojams susikoncentruoti į darbą, atrasti asmeninę darną (Anitha, 2014).

Lyderystė – sekantis veiksnys veikiantis darbuotojų įsitraukimą. Efektyvi lyderystė yra įvairialypis konstruktas apimantis savimonę, subalansuotą informacijos apdorojimą, santykių aiškumą ir kultūros moralinius standartus. Tyrimai rodo, jog darbuotojų įsitraukimas įvyksta savaime, kai organizacijos vadovai yra įkvėpti. Vadovai yra atsakingi už tai, jog darbuotojų pastangos turėtų didžiausią reikšmę siekiant įmonės sėkmės. Kai darbuotojo darbas laikomas svarbiu ir prasmingu tai veda į jų akivaizdų susidomėjimą ir įsitraukimą.

Komandos ir kolegų santykiai yra kitas aspektas išryškinantis tikslų tarpasmeninės darnos santykį darbuotojų įsitraukime. Atvira ir palaikanti aplinka yra pagrindas darbuotojams jaustis saugiams darbo vietoje ir įsitraukti su visa atsakomybe. May (2004) nustatė, jog santykiai darbo vietoje turi reikšmingą įtaką *prasingumui*, vienam iš įsitraukimo sudedamųjų dalių. Jei darbuotojo santykiai su kolegomis yra geri, jo įsitraukimo lygis gali būti labai aukštas (May, Douglas, Richard, Gilson, 2004).

Mokymai ir karjeros vystymas – šis veiksnys turi būti apgalvotas vykstant įsitraukimo procesui, kad padėtų darbuotojams susikoncentruoti į darbą. Mokymai, įtakoja darbuotojo kruopštumą darbo

vietoje, darbo atlikima, darbuotojų įsitraukimą (Anderson, Williams, 1996). Kaip darbuotojas dalyvauja mokymo programose jo pasitikėjimas savimi išauga, o tai motyvuoja įsitraukti į darbą. Organizacijos siūlymas savo darbuotojams tobulėti suteikia jiems pasitenkinimą.

Atlyginimas už darbą – būtinas dalykas darbuotojų įsitraukimui, kas motyvuoja darbuotoją pasiekti daugiau, susikoncentruoti į darbą bei asmeninį tobulėjimą. Tai apima finansinį ir nefinansinį atlygį. Patrauklios kompetencijos tai papildomų pinigų gavimas, kiti finansiniai paskatinimai, nefinansinės – papildomos atostogos, čekių, kuponų schema. Darbuotojas gavęs apdovanojimą, ar pripažinimą iš organizacijos jausis įsipreigojęs stipriau įsitraukti į darbą. Kahn (1990) pastebėjo, jog darbuotojo įsitraukimo lygis priklauso nuo suvokimo kokią naudą jis gauna.

Organizacijos politika, tvarka, struktūra ir sistema apsprendžia kurie darbuotojai yra įsitraukę į organizaciją. Remiantis tyrimais draugiška, maloni organizacijos politika ir tvarka yra ypač svarbi darbuotojų įsitraukimui ir galutiniam pasiekiamam verslo rezultatui (Harter, James, et al, 2009). Organizacijos politika ir tvarka apima įdarbinimą, atranką, laisvą laiką, pagalbą darbo ir gyvenimo pusiausvyroje, skatinimo politiką. Moksliniai tyrimai (Schneider, Ross, 2009) rodo, jog organizacijos įdarbinimo politika turi tiesioginę įtaką būsimųjų darbuotojų įsitraukimui bei įsipareigojimui. Kiti tyrimai (Woodruffe, 2005, Rama Devi, 2009) pabrėžia organizacijos politikos ir tvarkos svarbą, įrodydami, jog labai svarbu lankstus darbo organizavimas, tai padeda rasti pusiausvyrą tarp darbuotojo darbo ir namų aplinkos, kas veda į didesnį darbuotojų įsitraukimą (Anitha, 2014).

Darbo vietos gerovė – tai holistinis matas, stiprinantis darbuotojų įsitraukimą. Remiantis Gallup's duomenimis nėra daugiau matų, kurie patrauktų daugiau neatitiktų žmonių elgsenoje nei gerovė. Gerovė apibūdinama kaip „visi dalykai kurie yra svarbūs mūsų mąstymui ir gyvenimo patirčiai“ (Rath, Harter, 2010), gerovė tampa svarbiausiu matu matuojant kokią įtaką organizacija turi darbuotojui (Schneider, Ehrhart, et al, 2013).

Svarbiu darbuotojų įsitraukimo tyrimo įrankiu laikomas Mitchell trijų taisyklių įsitraukimo modelis. Šiuo modeliu teigiama, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui darantys veiksniai yra pasitikėjimas, emocijos, kultūra ir darbo atmosfera (žr. 5 pav).

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



5 pav. Trijų taisyklių įsitraukimo modelis (Mitchell, 2010).

Antroji taisyklė yra jog įsitraukimą skatina žmogaus emocijos. Emocijas taip pat sukelia poreikių tenkinimo lygis. Taip pat emocijos gali būti genetinės ar psichologinės. Emocijos apibrėžia tokias žmogiškąsias savybes kaip atvirumas, nuoširdumas.

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

Analizavę literatūrą apie darbuotojų įsitraukimo antecedentus, Wollard ir Shuck (2011) padarė išvadą, jog daugiausiai dėmesio sulaukia antecedentai, su kuriais buvo atlikti empiriniai tyrimai, pvz. pasinėrimas, atsidavimas ir energingumas (Schaufeli, et al 2010). Šie veiksniai yra individualių darbuotojų įsitraukimo antecedentų pavyzdys. Organizacinio lygio antecedentai yra tokie kaip organizacijos socialinė atsakomybė, palaikanti organizacinė kultūra, darbo vietos saugumas (Wollard, Shuck, et al 2011). Kahn (1990) nuomone, tyrinėjant įsitraukimą į darbą, galima apimti tik labai nedidelę dalį tam tikrų jį veikiančių aspektų, kadangi potencialiai jų gali būti labai daug.

Aptarus veiksnius įtakojančius darbuotojų įsitraukimą reikia detalizuoti, jog didžiausią įtaką įsitraukimo į darbą antecedentams turėjo Kahn`'s teorija, suformavusi tris pagrindinius įsitraukimą į darbą sąlygojančius veiksnius. Vėlesni tyrimai išskyrė papildomus veiksnius įtakojančius darbuotojų įsitraukimą. Saks (2006) išskyrė darbo pobūdį, kaip antecedentą įtakojantį įsitraukimą, apibrėždamas jį, kaip svarbų, viską apimantį veiksnį.

2.2.2. Darbuotojų įsitraukimo pasekmės

Moksliniuose darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimuose didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimo pasekmėms. Vienas pirmųjų įsitraukimo pasekmes pradėjo nagrinėti Saks (2006). Autorius teigė, jog pasekmės kinta priklausomai nuo įsitraukimo tipo. Jis siūlė išvalgas, kurios galėtų suformuoti universalų pagrindą darbuotojų įsitraukimo pasekmėms. Pasak autoriaus, pirmiausia ir svarbiausia įsitraukimo pasekmė – pasitenkinimas darbu, poto seka organizacinis įsipareigojimas, organizacijos pilietinės vertybės (Saks, 2006).

Shuck, Reio ir Rocco (2011) tvirtino, kad įsitraukimas didina darbuotojų savarankiškas pastangas ir ketinimą keistis. Savarankiškas pastangas autoriai įvardino kaip darbuotojo norą atsakingai atlikti savo darbą. Ketinimą keistis – pastangų dėjimą geresnio, efektyvesnio asmeninio rezultato pasiekimui. Harter, Schmidt ir Hayes (2002) pristatė įsitraukimo pasekmes iš verslo ir organizacinės perspektyvos. Autoriai teigė, jog darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas aktyviai koreliuoja su verslo rezultatais, tokiais kaip klientų pasitenkinimas, produktyvumas, pelnas, darbuotojų kaita, nelaimingi atsitikimai. Darbuotojų įsitraukimo pasekmės pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo pasekmės (Harter, Schmidt, Hayes 2002, Saks 2006, Shuck, Reio, Rocco 2011)

Tyrinėtojai	Pasekmės
Harter, Schmidt, Hayes (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų pasitenkinimas • Produktyvumas • Pelnas • Darbuotojų kaita • Nelaimingi atsitikimai
Saks (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas darbu • Organizacinis įsipareigojimas • Ketinimas išeiti • Organizacijos pilietinės vertybės
Shuck, Reio, Rocco (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Savarankiškos pastangos • Ketinimas keistis

Darbuotojų įsitraukimo populiarumą sąlygoja teigiamos įsitraukimo pasekmės. Atsižvelgiant į Harter ir kt. (2002) teiginius galime laikyti, jog įsitraukimas turi didelę įtaką verslo rezultatams. Vienaip ar kitaip įsitraukimas yra asmens – lygio konstruktas (Saks, 2006), tad jei jo pasekmės neįtakoja verslo rezultatų, jos daro poveikį asmeniniams rezultatams. Atsižvelgiant į tai galime tikėtis, jog darbuotojų įsitraukimas susijęs su asmeniniu požiūriu, ketinimais ir elgesiu. 2.1 skyriuje, kaip vienas iš įsitraukimo apibrėžimų minimas Schaufeli ir Bakker (2004) įsitraukimo apibūdinimas „pozityvi, patenkinanti tobulėjimo poreikį, susijusi su darbu būseną“ leistų teigti, jog tai veda į efektyvų darbą, bei teigiamą darbo rezultatą. Tokios teigiamos patirtys ir emocijos gali būti laikomos, teigiamomis pasekmėmis. Įsitraukę darbuotojai organizacijai atneša pridėtinę vertę, tuo pačiu sumažindami riziką dėl išėjimo iš įmonės.

Užsienio mokslininkų tyrimai atskleidė įsitraukimo į darbą konstrukto tyrimų aktualumą organizacijoms ir jų darbuotojams. Gausūs tyrimai atskleidžia, kad įsitraukimo į darbą nauda yra abipusė – ir darbuotojui ir organizacijai. Įsitraukimo pasekmės priklauso nuo įsitraukimo lygio.

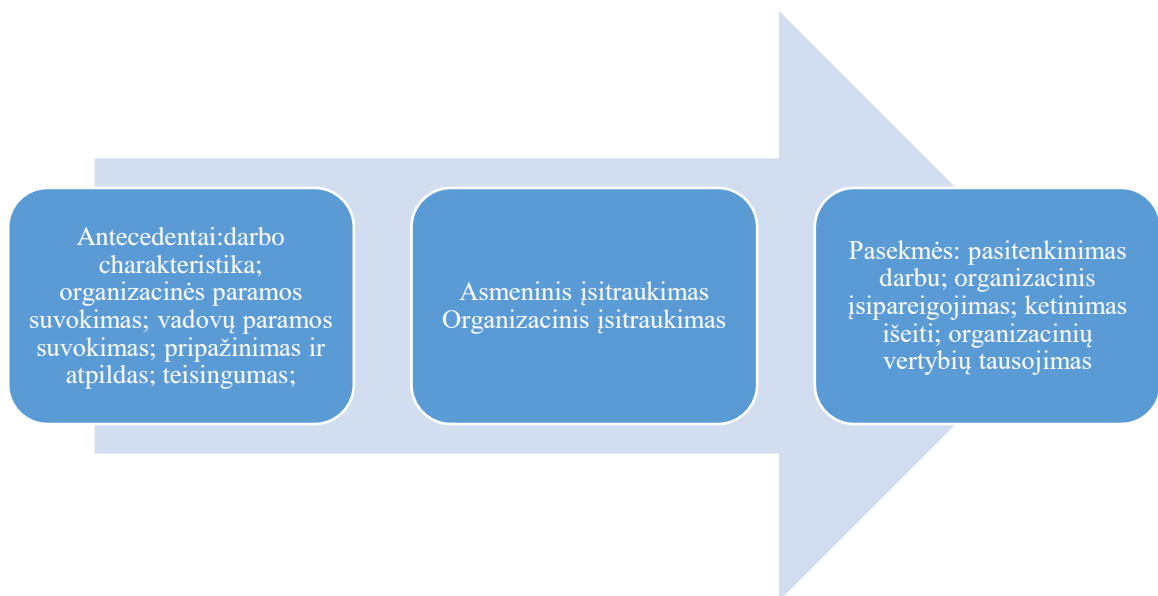
2.2.3. Darbuotojų įsitraukimo tarpiniai veiksniai

Anot Bakker ir kt., (2012) labai svarbu ieškoti ne tik įvairiais lygmenimis darbuotojų įsitraukimą veikiančių veiksnių, bet ir jų veikimo mechanizmo. Norėdami suvokti darbuotojų įsitraukimo visumą, turime suprasti ne tik tai antecedentus ir pasekmes, bet ir tarpinius veiksnius veikiančius procesą. Blader

ir Tyler (2009) teigė, jog socialinis tapatumas yra pagrindinis veiksnys leidžiantis suprasti žmonių įsitraukimo grupėse pagrindą. Papildant tai, psichologinis saugumo klimatas, remiasi politika, praktika bei procedūromis apsaugant darbuotojų psichologinį saugumą, nuo neigiamos įtakos atliekant darbą, kaip apibūdinama darbo reikalavimų ir išteklių modelyje (Bakker, 2010). Taigi galime teigti, jog psichologinis klimato saugumas yra tarpinis veiksnys darbuotojų įsitraukimo kūrime.

Kahn (1990) išskirtos trys psichologinės savybės, taip pat buvo analizuojamos kaip tarpiniai veiksniai (May, Gilson, Harter 2004). Tai rodo, jog riba tarp tarpinių veiksnių ir antecedentų yra labai nežymi ir nepanašu, jog šių veiksnių įtaka galėtų labai skirtis. Saks teigimu (2006) įsitraukimo rezultatai priklauso nuo įsitraukimo tipo, tai taikoma ir tarpiniams veiksniams.

Apibendrinant pateikiame pagal Kahn (1990) Maslach et.al (2001) teiginius sudarytą darbuotojų įsitraukimo antecedentų ir pasekmių modelį (6 pav.).



6 pav. Darbuotojų įsitraukimo antecedentų ir pasekmių modelis (Saks, 2006).

Modelio centre matome, du darbuotojų įsitraukimo tipus, tai asmeninis ir organizacinis įsitraukimas. Įsitraukimo tipas seka iš įsitraukimo sąvokos ir priklauso nuo darbuotojo atliekamo vaidmens. Daugumoje organizacijų yra du dominuojantys darbuotojų vaidmenys: darbuotojo kaip asmenybės vaidmuo ir darbuotojų kaip organizacijos narių grupės vaidmuo. Galime teigti, jog tarp organizacinio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą yra reikšmingas skirtumas. Tam tikras skaičius antecedentų numato įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą. Asmeninis ir organizacinis įsitraukimas susiję su individualiais rezultatais, bei palaiko ryšį tarp antecedentų ir pasekmių.

Įsitraukę į darbą darbuotojai išlieka įsitraukę, nes gali savarankiškai valdyti savo darbo procesą ir siekti, kad jis taptų ne tik turintis daugiau išteklių, bet ir reikalavimų (Bakker, 2014). Įsitraukę darbuotojai yra psichologiškai ir emocionaliai susiję su savo darbo vieta. Jie jaučiasi pilni energijos, siekia savo išsikeltų tikslų ir dažnai yra įnikę į savo darbą. Įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbo ir asmeniniais ištekliais bei veda į efektyvios veiklos atlikimą.

2.3. Darbo pobūdžio charakteristikų esmė ir sąsajos su darbuotojų įsitraukimu

Kaip buvo minėta 2.1 skyriuje šiame darbe įsitraukimą apibūdiname, kaip pozityvią, patenkinančią tobulėjimo poreikį, su darbu susijusią psichologinę būseną, kuri gali būti charakterizuojama kaip darbuotojo *energingumas, atsidavimas, pasinėrimas* (Schaufeli et al, 2002).

Anitha (2014) kaip vieną pagrindinių veiksnių įtakančių įsitraukimą, išskiria *darbo aplinką*, tačiau nėra detalizuota kokie konkretūs veiksniai sudaro šią aplinką. Laikome, jog darbo aplinka stipriai įtakoja darbo pobūdžio, kuris šiame aspekte nebuvo pakankamai nagrinėtas. Saks (2006) savo tyrimais įrodė, jog *darbo pobūdis*, organizacinis palaikymas, taip pat vadovybės palaikymas laikomi veiksniais įtakančiais darbuotojų įsitraukimą.

Darbo pobūdis – tai žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, susijusi su darbo turinio apibrėžimu, metodais ir darbo santykiais siekiant patenkinti technologinius ir organizacinius taip pat socialinius ir asmeninius reikalavimus darbo turėtojams. Jo principai yra orientuoti į tai, kaip asmens darbo pobūdis daro įtaką jo požiūriui ir elgesiui darbe.

Vieni pirmųjų sistemingų mokslinių tyrimų darbo pobūdžio tema buvo atlikti XX a pradžioje. Darbo pobūdį tyrinėjo tokie mokslininkai kaip Gilbreth (1911) bei Taylor (1911), šie mokslininkai savo tyrimais siekė nustatyti, kaip darbo pobūdžio charakteristikos gali padidinti darbo efektyvumą. Mažėjantis darbuotojų pasitenkinimas, didėjanti darbuotojų kaita, pravaikštos bei sunkumai suvaldant darbuotojus vedė prie darbo efektyvumo mažėjimo. Atsižvelgdami į tai, mokslininkai kūrė teorijas sukonzentruotas į veiksnius motyvuojančius įsitraukti į darbą (Humprey, Nahrgang, Morgeson, 2008).

Darbo pasidalijimas Efektyvumas Lengvesnis darbas	Darbo pasidalinimas Efektyvumas Produktyvumas	Specializuotas darbas Mokslas Valdymas	Socialiniai santykiai Western Electric Co Mažos grupės/komandos
Smith 1776	Babbage 1835	Taylor/Gilbreth 1911	1924 - 1933
Socialinės technologijos Sistemų teorija Autonomija Darbas grupėse	Vidinė motyvacija Higienos skatinimas Teorija	Darbo charakteristikos Teorija Socialiniai elementai	
Trist, Bamfort 1951 Parker, Wall, 1959 - 1998	Herzberg, Mausner, Snyderman	Hackman, Oldham 1975/76 Turner, Lawrence 1965	

7 pav. Darbo pobūdžio vystymosi istorija (Morgeson, Humphrey, 2008).

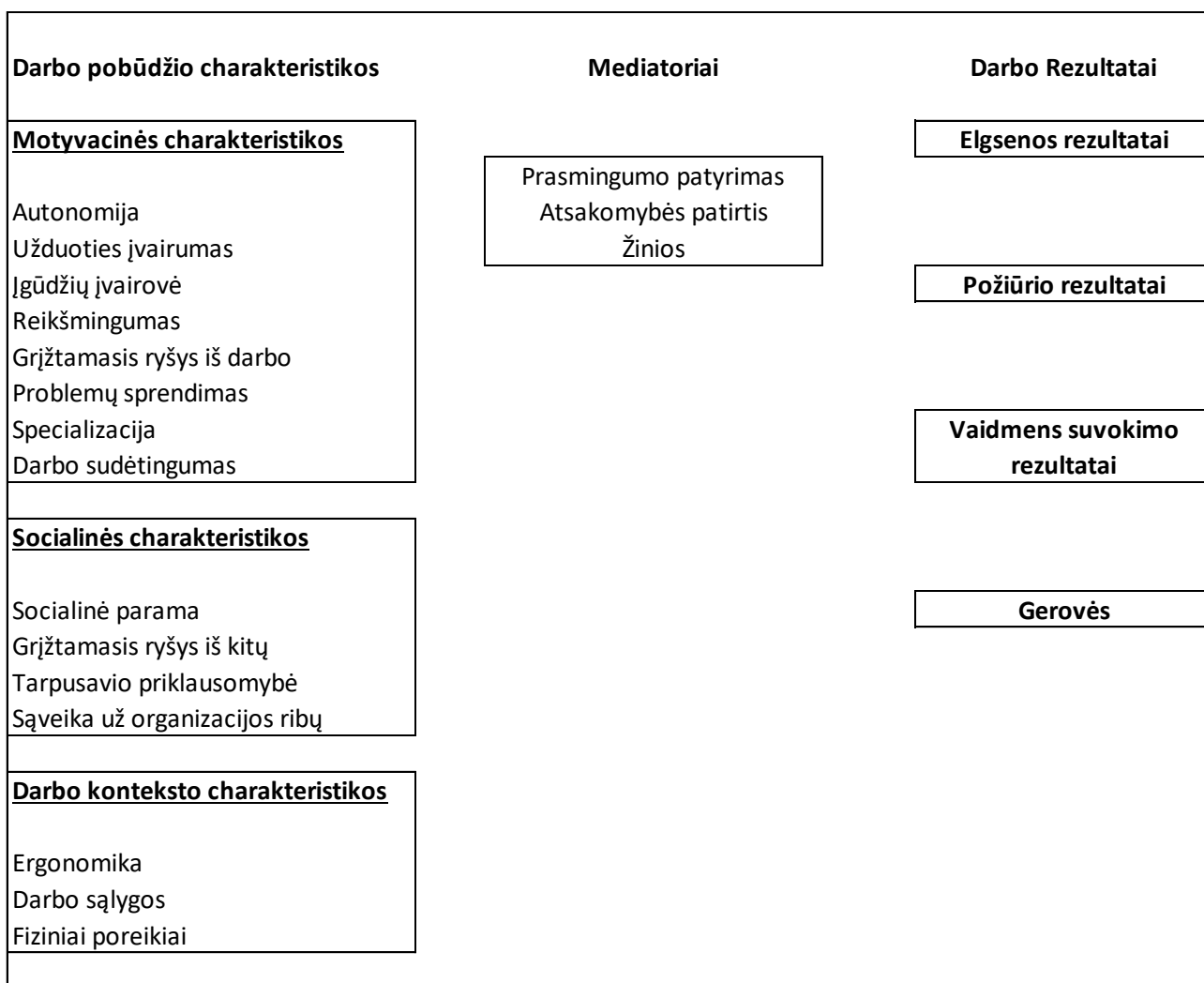
Herzberg (1966) su kolegomis teigė, jog darbuotojų motyvacijos bei pasitenkinimo augimas turėtų išplėsti ir praturtinti kiekvieno asmens darbą. Turner bei Lawrence (1965) didžiausią dėmesį skyrė darbo suvokimui bei vertybėms, Tavistock mokslininkai tyrė tarpusavio priklausomybę tarp socialinių ir techninių sistemų (Nahrgang, Morgeson, 2007). Tyrimų darbo pobūdžio tema vystymosi istorija pateikta 7 paveiksle.

Po penkiolikos metų tyrinėjimų Hackman ir Oldham (1975, 1976, 1980) susistemino ir išplėtė ankstesnes idėjas apie darbo pobūdį sukurdami *Darbo charakteristikų modelį*. Šis modelis tuo metu buvo laikomas svarbiu pasiekimu darbo pobūdžio tyrinėjimų srityje. Modelis buvo pagrįstas penkiomis struktūrinėmis darbo charakteristikomis: *autonomija, užduočių įvairumu, užduočių identifikavimu, grįžtamoju ryšiu, užduočių reikšmingumu*, galinčiomis susitiprinti darbuotojų vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu, veiklą, atsakomybę bei rezultatų siekimą ir ne taip stipriai sustiprinti darbo našumą ir kaitą. Buvo ištirta, jog šios charakteristikos teigiamai įtakoja asmeninius bei darbo, elgesio bei požiūrio rezultatus (organizacinį įsipareigojimą, išitraukimą į darbą, pasitenkinimą vadovu). Darbo charakteristikų modelis leidžia suprasti, kaip darbas gali patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius (Parker, Morgeson, John, 2017).

Laikui bėgant, mokslininkai toliau tyrė darbo charakteristikų modelį nustatė, jog jis apima tik poaibį darbo charakteristikų įtakančių darbuotojų patirtį ir vertybes. Modelis buvo išplėstas atsižvelgiant į technologinius ir socialinius pokyčius darbo vietoje. Mokslininkai pripažino, jog darbo vietos skiriasi ne tik dėl pagrindinių charakteristikų apibūdintų modelyje, tačiau ir dėl žinių charakteristikų, tokių kaip darbo sudėtingumas, informacijos apdorojimo, problemų sprendimo ir

specializacijos, taip pat dėl fizinių charakteristikų: ergonomikos, fizinių poreikių, įrangos naudojimo ir darbo sąlygų (Morgeson, Humphrey, 2006). Išplėstas darbo pobūdžio modelis pagrįstas trimis pagrindinėmis darbo pobūdžio charakteristikomis: *motyvacinė, socialinė bei darbo konteksto charakteristika*, kurios išskaidytos į smulkesnias charakteristikas (8 paveikslas).

Kaip buvo minėta darbo pobūdžio principai yra orientuoti į tai, kaip asmens darbo pobūdis daro įtaką jo požiūriui ir elgesiui darbe. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog įsitraukimas į darbą susijęs su pozityviu požiūriu į darbą, tikėjimu organizacija ir identifikacija su ja, siekiu dirbti geriau, pagarbia elgsena su kitais ir pagalba bendradarbiams, padedant darbuotojams dirbti efektyviau, orientuojantis į keliamus reikalavimus bei jų viršijimą, platesnio įmonės konteksto bei savo darbo jame matymu, tobulėjimu savo profesinėje veikloje, matymu, kaip galima patobulinti organizacijos veiklą. Apžvelgti moksliniai tyrimai leidžia daryti prielaidą, jog darbo pobūdis daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Kitame poskyryje detaliau nagrinėsime socialines darbo charakteristikas.



8 paveikslas. Išplėstas darbo pobūdžio modelis (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2006).

2.3.1 Socialinės darbo pobūdžio charakteristikos ir jų ryšiai su įsitraukimu į darbą

Vieni pirmųjų mokslinių tyrimų atliktų Trist, Bamforth (1951) bei Turner, Lawrence (1965) darbo pobūdžio tema įvertino socialinės aplinkos svarbą (Parker, Johns, Morgeson, 2017). Tuomet buvo tyrinėjamos dvi socialinės charakteristikos: elgesys su kitais ir draugystės galimybės. Buvo iširta, jog šios socialinės charakteristikos susijusios su pasitenkinimu, jos įtakoja darbuotojo elgesio rezultatus, motyvacinį entuziazmą. Nepaisant to, pasak Morgeson bei Campion (2003), socialinėms charakteristikoms buvo skiriama mažiausiai dėmesio darbo pobūdžio literatūroje, laikant jog jos nėra priskiriamos esminėms darbo charakteristikoms (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007).

Šių charakteristikų paskirtis mažinti stresą darbe, jos taip pat gali didinti darbuotojų motyvaciją, skatinti atsparumą, saugumą ir pozityvią nuotaiką darbe (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007). Darbo pobūdį tiriantys mokslininkai tvirtina, jog darbas, vaidmenys darbe, užduotys ir projektai yra vienareikšmiškai susiję su darbuotojų tarpasmeniniais santykiais, ryšiais bei sąveika. (Grant, Parker, 2009). Mokslinėje literatūroje randame socialinėms charakteristikoms priskiriamus tokius veiksnius kaip komandinio darbo patirtis, įsiliejimas į komandą, sunkios asmenybės.

Svarbius mokslinius tyrimus šia tema atlikę Morgeson, Humphrey ir kiti siekė sutelkti dėmesį į santykių perspektyvas nagrinėjant *darbo pobūdžio veiksnių teoriją*. Morgeson ir Humphrey (2006) išplėtojo išsamią darbo charakteristikų teoriją į kurią įėjo sekančios socialinės charakteristikos: socialinė parama, sąveika organizacijos išorėje, tarpusavio priklausomybė ir grįžtamasis ryšys. Mokslinėje literatūroje randame socialinėms charakteristikoms priskiriamus tokius veiksnius kaip komandinio darbo patirtis, įsiliejimas į komandą, sunkios asmenybės.

Šiame darbe susikoncentruosime į keturias socialines darbo pobūdžio charakteristikas:

Socialinė parama – tai darbo suteikiamos galimybės gauti paramą ar patarimą iš savo vadovų ar kolegų.

Sąveika organizacijos išorėje – laipsnis, kuriuo darbuotojai bendrauja su žmonėmis esančiais už organizacijos ribų (tiekėjais ar klientais).

Tarpusavio priklausomybė atsiranda kai vieno ar kelių darbuotojų darbas turi įtakos kitai darbo vietai. Tai darbuotojų pasitikėjimas vieni kitais vykant užduotis. Arba tiesiog „bendradarbiavimas su kitais“.

Grįžtamasis ryšys iš kitų – tai, darbuotojams suteikiama informacija iš jų vadovų, kolegų, pirkėjų, klientų apie veiklos rezultatus (Morgeson, Humphrey, 2006).

2.3.1.1 Socialinė parama

Socialinė parama atspindi galimybes gauti patarimų bei pagalbos iš kolegų darbe. Įsitraukimą į darbą įtakoja trys darbo ištekliai: vadovų parama, kolegų parama ir darbo kultūra (Biggs, Brough, Barbour, 2014). Mokslininkai nagrinėjantys darbo pobūdį nustatė, jog darbuotojų patirtis ir gebėjimai atlikti savo darbą yra stipriai veikiami jiems suteikiamos socialinės paramos. Socialinė parama darbe yra grindžiama keturiomis teorinėmis priegomis: darbo reikalavimų – kontrolės modeliu (Karasek, Theorell, 1990), darbo išteklių – reikalavimų modeliu (Bakker, Demerouti, 2007), organizacijos paramos teorija (Rhoades, Eisenberger, 2002) bei socialine negatyvumo perspektyva (Duffy, Michelle, et al., 2012).

Darbo reikalavimų – kontrolės modelį, mokslininkai sukūrė bandydami iširti neigiamo darbo krūvio įtaką darbuotojams ir sumažinti jo pasekmes. Per didelis darbo krūvis sąlygoja darbuotojų patiriamo streso, įtampos, išsekimo ir ligų atsiradimą. Karasek (1979) sukurdamas šį modelį, jį grindė tuom, jog darbo pobūdžio įtakos motyvacijai tyrimai neįvertino darbo reikalavimų, o tuo tarpu didelės apimties epidemiologiniai tyrimai, identifیکavo streso poveikį psichikos sveikatai ignoruodami darbo pobūdį. Karasek`'s modelis demonstruoja, jog reikalavimai ir kontrolė sąveikauja tarpusavyje taip, jog kontrolė gali sumažinti neigiamą reikalavimų poveikį. Šio modelio esmėje glūdi mintis, kad didėjant reikalavimams darbe, bei darbuotojui neturint galimybių kontroliuoti situacijos, darbuotojų patiriama įtampa auga. Remiantis šiais teiginiais vėlesni tyrimai parodė, jog socialinė parama gali būti kaip priešnuodis darbo reikalavimams (Parker, Morgeson, Johns, 2017). Moksliniai tyrimai parodė, jog socialinė parama sumažina neigiamą darbo reikalavimų poveikį psichologinei ir fizinei darbuotojų sveikatai.

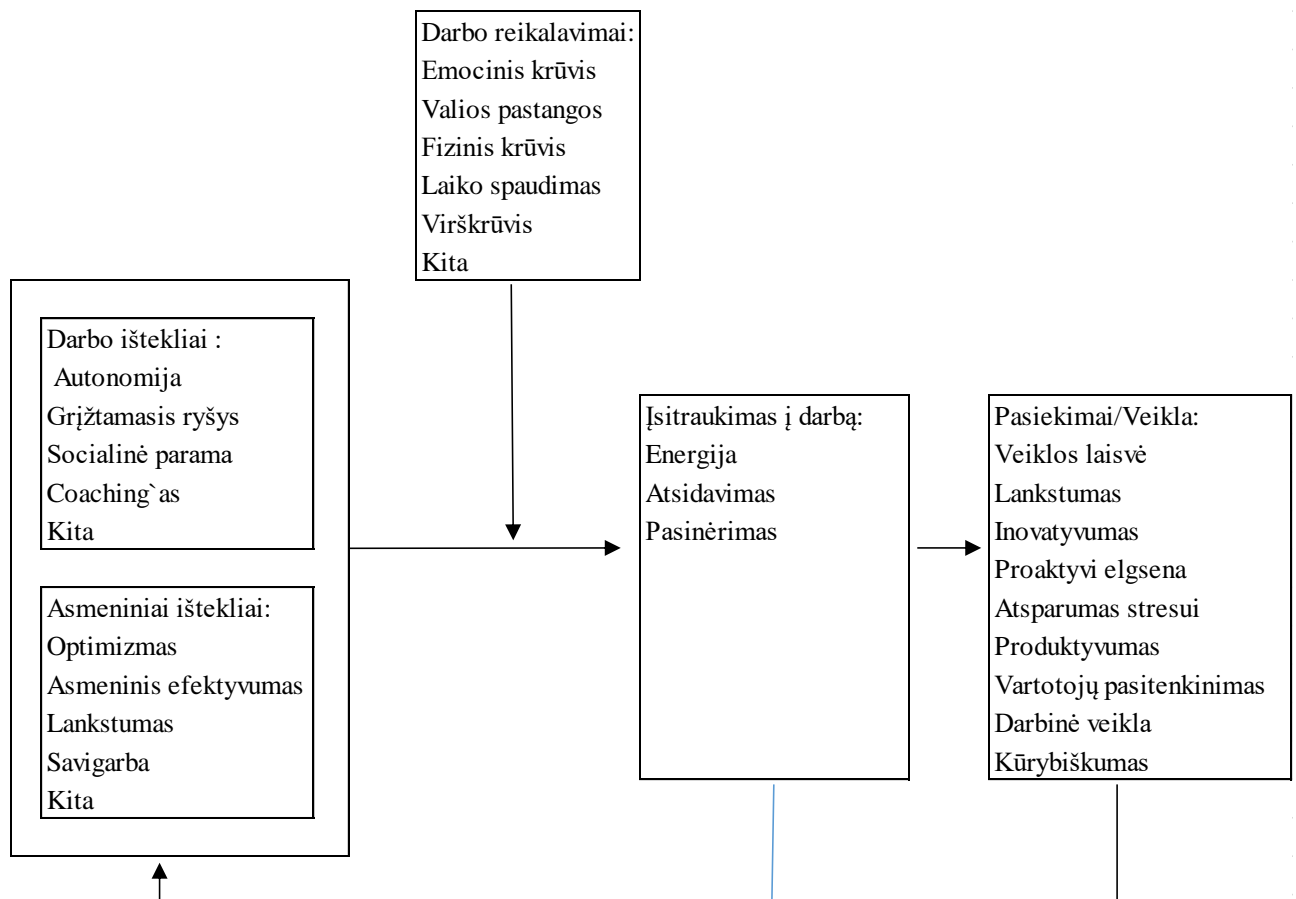
Darbo išteklių – reikalavimų modelis. Šis modelis buvo tolesnė darbo reikalavimų kontrolės modelio plėtra darbo pobūdžio teorijoje bei empiriniuose tyrimuose. Bakker su kolegomis, pasinaudodami pradiniais Karasek`'s (1979) tyrimais, išvystė ir išplėtojo įsitraukimo į darbą procesą paaiškinantį teorinį darbo reikalavimų ir išteklių modelį (Schaufeli, Bakker, 2004). Tai universalus įrankis, kuriuo galima tyrinėti įsitraukimo į darbą, atliekant įvairią darbo veiklą, reiškinių.

Šis modelis nagrinėja darbo reikalavimų bei darbo išteklių poveikį darbuotojų profesiniam pervargimui. Schaufeli ir Bakker (2004) tyrimai parodė, jog profesinis pervargimas dažniausiai įvyksta dėl darbo reikalavimų ir išteklių neatitikimo. Šie veiksniai turi didelę reikšmę darbuotojų įsitraukimui. Darbo išteklių – reikalavimų modelis teigia, jog yra du pagrindiniai psichologiniai procesai įtakoiantys įtampą darbe, motyvaciją, profesinį pervargimą bei įsitraukimą į darbą (Bakker, Demerouti, 2007). Vienas iš jų yra energetinis procesas kylantis iš *darbo reikalavimų*, kas veda į profesinį pervargimą ir galiausiai sveikatos sutrikimus, kitas procesas – motyvacinis, sudarytas iš *darbo išteklių* bei vedantis į

įsitraukimą (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). Taigi darbo ištekliai apibūdinami kaip ištekliai reikalingi darbui atlikti (Shuck, Rose, 2013), išskiriami į tiesiog darbo išteklius (autonomija, mokymosi galimybės) ir asmeninius išteklius (savigarba, galimybė suvokti ir tvardyti emocija) (Bakker, 2011).

Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ir Leans (2008) darbo išteklius įvardina, kaip fizinius, socialinius ar organizacinius darbo veiksnius galinčius sumažinti darbo reikalavimus bei su jais susijusius psichologinius kaštus, skatinančius siekti darbo tikslų, asmeninio augimo, mokymosi bei tobulėjimo (Hakanen, Schaufeli, Ahola, 2008). Darbo ištekliai skatina darbuotojų įsitraukimą, kas duoda teigiamą rezultatą, kaip pavyzdys organizacinis įsipareigojimas (Schaufeli, Bakker, 2004).

Darbo reikalavimai apima psichologinius, fizinius, organizacinius ir socialinius darbo aspektus (9 paveikslas), reikalaujančius darbuotojo psichologinių ar fizinių pastangų reikalavimui patenkinti.



9 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą darbo reikalavimų ir išteklių modelis (Bakker, Demerouti, 2007)

Darbo išteklių – reikalavimų modelyje įvertinami du nauji aspektai. Pirma, nustatyta, jog tokios darbo pobūdžio charakteristikos kaip kontrolės lygmuo ir parama (apdovanojimai, apsauga) gali tarnauti kaip ištekliai sumažindami darbo reikalavimų poveikį, bei skatinantys augimą bei pasiekimus. Antra, modelis apjungia, tiek įtampą, tiek motyvaciją darbo vietoje (Sharon, Morgeson, Johns, 2017).

Darbuotojų įsitraukimo į darbą darbo reikalavimų ir išteklių modelyje (9 paveikslas) darbo ištekliai ir asmeniniai ištekliai nepriklausydami vieni nuo kitų, arba drauge įtakoja darbuotojų įsitraukimą. Be to, darbo ir asmeniniai ištekliai esant aukštiesiems darbo reikalavimams teigiamai veikia įsitraukimą. Galiausiai, gerai dirbantys bei įsitraukę darbuotojai turi galimybę sukurti savo asmeninius išteklius, kas papildomai skatina įsitraukimą bei sukuria nesibaigiantį pozityvų procesą. Darbo ištekliai gali padėti „susidoroti“ su dideliais darbo reikalavimais ir padidinti įsitraukimą ir motyvaciją.

Kaip trečioji socialinės paramos perspektyva pateikiama *organizacinės paramos teorija*. Socialinių mainų teorijoje, Eisenberger su kolegomis (Grant, Parker, 2009) akcentavo darbuotojų gaunamą paramą. Kai įmonėse yra kreipiamas dėmesys į darbuotojus, darbuotojai jaučia, jog organizacija rūpinasi jais ir jų gerovę. Tai motyvuoja darbuotojus „atsimokėti“ organizacijai emociniu atsidavimu, efektyvesne veikla, didesniu pilietiškumu. Vėlesni empiriniai tyrimai patvirtino šiuos teiginius (Rhoades, Eisenberger, 2002). Nustatyta, jog vadovų parama yra svarbiausias veiksnys, leidžiantis darbuotojui jaustis palaikomam organizacijos (Grant, Parker, 2009).

Ketvirtoji socialinės paramos perspektyva, *socialinis negatyvumas*, akcentuoja palaikymo šaltinį kaip lemiamą veiksnį, vertinant palaikymo poveikį. Duffy et.al. (2002) remdamiesi atliktais psichologiniais tyrimais teigė, jog atliekant darbą, santykiuose, reputacijoje tuo pačiu metu galime gauti paramą, bei negatyvumą. Buvo tirta, kiek *socialinė parama sumažina arba padidina rezultatus priklausomai nuo paramą teikiančio šaltinio*. Empiriniai tyrimai patvirtino kad, jei darbuotojai gauna negatyvumą iš vieno šaltinio, tai suteikdami jiems paramą per kitą šaltinį galime sumažinti pirmojo šaltinio negatyvumo poveikį. Pavyzdžiui, jei darbuotojas nėra patenkintas grįžtamojo ryšio suteikimu, jį galima skatinti gerinant tarpusavio priklausomybę tarp darbuotojų.

Antra Duffy iškelta hipotezė teigė, jog jei parama gaunama iš to paties šaltinio kaip ir negatyvumas, neigiamas rezultatas bus dar didesnis, pavyzdžiui numatyti nesuderinamą elgseną ir susidoroti su prieštariniais santykiais su vadovu ir kolegomis, reikalauja didelės emocinės energijos (Duffy et.al.,2002). Vadovo ar kolegų negatyvumas, bei tuo pačiu palaikymas iš to paties vadovo ar kolegų, atliekant darbą didina blogą savijautą, įsipareigojimo, efektyvumo sumažėjimą. Vėliau atlikti tyrinėjimai parodė, jog negatyvumas ypatingai kenksmingas, kai jis neturi nieko bendro su socialiniu kontekstu (Duffy, Ganster, Shaw, Jahnsen, & Pagon, 2006). Šie rezultatai paskatino darbo pobūdžio tyrinėtojus pripažinti, jog socialinė parama gali turėti tiek negatyvią, tiek teigiamą įtaką priklausomai nuo jos teikiamo šaltinio, taip pat, kad negatyvumas kaip darbo socialinė charakteristika nėra paramos priešingybė (Grant, Parker, 2009).

Atsiželgiant į pirmas tris išvardintas perspektyvas, galima daryti prielaidą, jog socialinė parama yra susijusi su darbuotojų pasiekimais ir su stresą sukeliančių veiksnių mažinimu, kas skatina darbuotojų įsitraukimą. Tačiau socialinė parama, priklausomai nuo ją teikiančio šaltinio gali turėti ir neigiamą įtaką. Daugelyje organizacijų ir ypatingai darbo vietose kur yra aukšta streso bei rizikos atsiradimo galimybė darbo kultūra įtakojama minėtų veiksnių gali pakenkti darbo ištekliams (Biggs, Brough, Barbour, 2014). To pasekoje gali atsirasti neįsitraukimas į darbą sukeldamas atsitraukiantį elgesį bei veiklos deficitą. Tokiu atveju norint kardinaliai pakeisti darbuotojų įsitraukimą, reikia skatinti vadovų, kolegų paramą, kas palaikytų įmonės organizacinę kultūrą.

2.3.1.2 Sąveika organizacijos išorėje

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje *sąveiką organizacijos išorėje*, atsiskleidžia dvi konkuruojančios perspektyvos, tai sąveika su klientais, pirkėjais, pacientais ir sąveika su tiekėjais.

Sąveikos organizacijos išorėje problematika atskleidžiama nagrinėjant emocinio darbo ir profesinio pervargimo perspektyvą. Mokslininkai analizuojantys emocinį darbą bei profesinį pervargimą konceptualizuoja emocinius darbo pobūdžio reikalavimus kaip darbo pobūdžio charakteristiką (Grant, Parker, 2009). Šie mokslininkai pabrėžė sąveikos organizacijos išorėje kainą, akcentuodami, jog profesinis pervargimas yra žymiai labiau paplitęs paslaugų sektoriuje, nei kituose sektoriuose (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Aukšti emociniai reikalavimai, dažna ir intensyvi sąveika su klientu yra viena iš pagrindinių darbo charakteristikų sukeliančių profesinį pervargimą paslaugų sektoriuje (Zapf, Seifer, Schmutte, Mertini, & Hols, 2001, p.527). Daugelyje paslaugų sektorių, emociniai reikalavimai, susiję su tarpasmeniniais reikalavimais darbuotojų darbui yra sudėtinė atliekamo darbo dalis. Iš tiesų, nemaža dalis mokslininkų teigia, jog sąveika su klientais, pirkėjais ir pacientais įtraukia darbuotojus į tam tikrą emocijų rodymą, kas apsunkina emocinės energijos ir jausmų autentiškumą.

Detalizuodami šiuos teiginius, Cordes ir Dougherty (1993) teigė, jog profesinį pervargimą sukelia „tiesioginė, intensyvi, dažna ir užsitęsianti sąveika“. Dormann ir Zapf (2004) teigė, jog pervargimas darbe įvyksta kaip atsiliepimas į įsisenėjusius tarpasmeninius stresą sukeliančius faktorius (Maslach et.al., 2001, p.399). Taigi, mokslinėje literatūroje apie emocinius darbo reikalavimus akcentuojama, jog dažna, tiesioginė, emociškai intensyvi sąveika su klientais, pirkėjais už organizacijos ribų yra streso, įsitempimo bei profesinio pervargimo priežastis.

Visiškai skirtingas požiūris į sąveiką už organizacijos ribų yra pateikiamas mokslininkų analizuojančių *darbo pobūdžio santykių perspektyvą* (Grant, 2007, 2008a; Grant et.al., 2007). Jei įprastai darbo pobūdį nagrinėjantys mokslininkai koncentruojasi, ties tuo, kaip užduočių kūrėjai sudėlioja užduotis siekdami plėtoti motyvaciją (Hackman & Oldham, 1976, 1980), pastarieji mokslininkai nagrinėja, kaip užduotys turi būti sudarytos, jog būtų plėtojama socialinė motyvacija, kas padėtų darbuotojams padėti kitiems (Grant, 2008).

Grant`as (2007) teigė, jog kai darbuotojai dirba labai atsakingą darbą, kuris teikia gerovę naudos gavėjams, darbuotojai geriau supranta savo veiksmų svarbą naudos gavėjams. Pasak autoriaus kognityvinis supratimas to, kaip vienas veiksmas gali paveikti naudos gavėją yra būtina, bet nepakankama sąlyga socialinės motyvacijos plėtojimui. Jo teigimu, kai darbai yra struktūrizuoti, tai padeda darbuotojams kontaktuoti su naudos gavėjais bei padidina emocinį įsipareigojimą jiems. Šie emociniai įsipareigojimai naudos gavėjams, susiję su įtakos darymu jiems, stiprinantys darbuotojų socialinę motyvaciją, didinant darbuotojų pastangas, atkaklumą bei gerinant elgesį (Grant, Parker, 2009).

Sąveika už organizacijos ribų gali funkcionuoti, kaip vitaminai (Warr, 2007): ji gali būti naudinga, tačiau iki tam tikros ribos. Emocinis darbas dažniausiai siejamas su darbu reikalaujančiu sąveikos su klientais ir pirkėjais, kurie kartais elgiasi nepalankiai ar įžūliai (Dorman & Zaph, 2004), atsižvelgiant į tai, darbo pobūdį nagrinėjantys mokslininkai apibrėžė pagarbią, sąveiką nereikalaujančią emocinių pastangų. Atsižvelgiant į šį skirtingumą, Zaph ir Holz (2006) teigė, jog stresas atsirandantis iš emocinių pastangų yra priskirtinas specialioms emocinės nedarnos jausmams, kai darbuotojų patirtis prieštarauja suvaidintoms ir tikroms emocijoms.

Nepavyko aptikti, jog darbuotojo sąveika už organizacijos ribų būtų tirta, kaip tiesioginis įsitraukimą įtakojantis veiksnys, tačiau žinant tai, jog ši charakteristika priskiriama prie darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką įsitraukimui, laikome, jog ji aktyviai veikia įsitraukimą. Darbuotojo sąveika už organizacijos ribų dažniausiai susijusi su emociniu pervargimu, kas daro neigiamą įtaką įsitraukimui, nors už jautimosi pavargusiu, gali slėptis pasitenkinimas. Bendravimas su klientais ar pirkėjais gali suteikti teigiamos patirties, skatinančios tapti aktyviu tarpininku, įgyti daugiau pasitikėjimo savimi, užtikrinti teigiamą grįžtamąjį ryšį.

2.3.1.3 Tarpusavio priklausomybė

Iš visų socialinių charakteristikų tarpusavio priklausomybė sulaukė pačio didžiausio dėmesio. Ši sąvoka jau buvo minima Thompson`s moksliniuose tyrinėjimuose 1967 metais (Parker, Johns, Morgeson, 2017). Pagrindinis klausimas, patraukęs mokslininkų dėmesį, buvo santykių pobūdis tarp darbuotojų tarpusavio priklausomybės ir palankių psichologinių ir elgesio rezultatų. Mokslininkai nustatė skirtingus ryšius tarp tarpusavio priklausomybės ir palankių psichologinių ir elgesio rezultatų tiek individualiame tiek grupiniame lygmenyje. Mokslinėje literatūroje aprašomos keturios skirtingos tarpusavio priklausomybės traktavimo perspektyvos.

Priešiška perspektyva. Ši perspektyva tvirtina, jog tarpusavio priklausomybė turi tiek teigiamą tiek neigiamą įtaką. Vieni procesai yra stipresni esant žemesnei tarpusavio priklausomybei, kiti procesai stipresni esant aukštesnei tarpusavio priklausomybei. Priešiška perspektyva teigia, jog viduriniame organizacijos lygmenyje tarpusavio priklausomybė suteikia susitelkimą, atsidavimą, pasitikėjimą, bet aukštesniame organizacijos lygyje bendravimo ir suderinamumo kaina siekiant tarpusavio priklausomybės viršija šias naudas. Aukščiausiam organizacijos lygmenyje, tarpusavio priklausomybė sudaro sąlygas didesniai darbo krūviui bei susitarimų atsiradimui tarp komandos narių.

Atsitiktinė perspektyva. Šis požiūris remiasi tuo, jog tarpusavio priklausomybė priklauso nuo tam tikrų aplinkybių. Kiggundu (1981, 1983) teigė, jog tarpusavio priklausomybė leidžia jaustis atsakingam už kitų darbo rezultatus, taip pat ir už savo paties darbo rezultatus, sustiprina vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei sumažina darbuotojų kaitą. Taip pat jis teigė, jog jaučiama tarpusavio priklausomybė iš kitos pusės gali asocijuotis su neigiamais darbo rezultatais, kadangi ji sumažina autonomiją, darbuotojui tampant vis labiau priklausomam nuo kitų veiksmų. Palaikydami šias idėjas, Pearce ir Gregersen (1991) teigė, jog abipusė tarpusavio priklausomybė, atsirandanti, kai abu darbuotojai įsitraukia ir jaučia tarpusavio priklausomybę, išugdo aukščiausią atsakomybės laipsnį. Tokiu būdu motyvuojamas papildomų vaidmenų atsiradimas bei skatinamas pilietiškas elgesys.

Tolesni tyrimai parodė, jog abipusė tarpusavio priklausomybė gali paskatinti pagalbos ieškojimą (Anderson, Williams, 1996), bei gali būti svarbi suteikiant pagalbą. Kai tarpusavio priklausomybė yra abipusė asmenys suvokia santykius kaip kur kas prasmingesnius, ir todėl labiau pasitiki bei suteikia didesnę pagalbą vieni kitiems. Šie rezultatai rodo, jog tarpusavio priklausomybės poveikis gali skirtis priklausomai nuo konkrečios situacijos.

Trečiasis požiūris neapibrėžtumo perspektyva, teigia, jog tarpusavio priklausomybės įtaka priklauso nuo individualių savybių ir nusiteikimo. Tyrimai šia tema parodė, jog tarpusavio priklausomybė susijusi tik su darbuotojų, teikiančių pirmenybę komandiniam darbui, aukštu pasitenkinimo lygiu (Compion et.al., 1993). Galiausiai ketvirtas požiūris, kurį siūlo autoriai yra su kontekstu susijusi neapibrėžtumo perspektyva, teigianti, jog tarpusavio priklausomybė priklauso nuo konteksto sąlygų. Viename kontekste tarpusavio priklausomybė gali turėti teigiamą įtaką, kitame kontekste – neigiamą (Grant, Parker, 2009).

Mokslininkai teigia, jog tarpusavio priklausomybė turi didesnę naudą heterogeninėse (nevienalytėse) nei homogeninėse grupėse. Išties, eilė tyrimų patvirtino, jog tarpusavio priklausomybė motyvuoja aukštesnės kokybės ir kiekybės veiklą, skatina pageidaujamą elgesį, ir naujovių diegimą heterogeninėse grupėse. Minėtose grupėse tarpusavio priklausomybė atsiranda skatinant bendradarbiavimą (Aronson, 1978, 1999), bei dalinantis informacija, kas palengvina sprendimų priėmimą ir darbų atlikimą (Nemeth, 1986).

Siekiant apibendrinti tarpusavio priklausomybės charakteristiką galime daryti išvadą, jog ji gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Savo darbe vienas nuo kito priklausantys darbuotojai linkę tarpusavyje dalintis informacija, padėti vienas kitam, jie dažnai yra labiau patenkinti darbiniais santykiais ir darbu kartu nei tie, kurie yra nepriklausomi vienas nuo kito.

2.3.1.4 Grįžtamasis ryšys

Analizuodami grįžtamąjį ryšį Hackman ir Oldham siūlė sutelkti dėmesį tik į grįžtamąjį ryšį gaunamą iš darbo, nors grįžtamasis ryšys gali būti gaunamas ir iš kitų žmonių dirbančių įmonėje (Morgeson, Stephen, 2006). Augant paslaugų sektoriui, grįžtamojo ryšio suteikimas tapo ypatingai svarbus, kadangi paslaugos, yra sunkiau apčiuopiamos nei produktai, darbuotojai yra priklausomi nuo grįžtamojo ryšio atsižvelgiant į tai, koku mastu jų veikla atitinka klientų lūkesčius (Ehrhart, Schneider, Macey, 2013).

Empiriniais tyrimais grįžtamojo ryšio poveikį tyrinėję Kluger ir DeNisi teigė, jog grįžtamojo ryšio suteikimas turi tiek teigiamą tiek neigiamą įtaką darbuotojų veiklai, motyvacijai, elgesiui darbe (De Nisi, N.Kluger, 2000). Grįžtamojo ryšio poveikis priklauso nuo jo pobūdžio. Grįžtamasis ryšys vieną darbuotoją gali paversti įtakingesniu, kas asocijuotusi su kito darbuotojo susilpnėjusia veikla. Greitas grįžtamasis ryšys, kuris vyksta keičiantis informacija apie veiklos našumo pokyčius per tam tikrą laiką ir turi potencialą padidinti užduoties tikslą, susijęs su efektyvesne veikla. Grįžtamasis ryšys, pabrėžia veiksmingus sprendimus, palengvina mokymasi. Grįžtamasis ryšys taip pat padidina darbuotojų darbo našumą atliekant kompleksines ar neįprastas užduotis. Šios išvalgos, leidžia teigti, jog labiau tikėtina, kad grįžtamasis ryšys skatina veiklos efektyvumą, kai jis susikoncentravęs į užduoties atlikimą, o ne į asmenybę (Grant, Parker, 2009).

Svarbu paminėti tai, jog pagrindiniai grįžtamojo ryšio šaltiniai yra vadovai ir kolegos. Grįžtamojo ryšio palaikymas organizacijoje, vienas svarbiausių veiksnių didinančių darbuotojų įsitraukimą, organizacinį įsipareigojimą, bei norą tobulėti (Taipale, Selander, Anttila, 2010). Įmonių vadovai tvirtina, jog suteikdami savo darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą, jie tuo pačiu tikisi sulaukti iš darbuotojų didesnio jų veiklos efektyvumo. Nepaisant grįžtamojo ryšio vyravimo įmonės valdyje, jis ne visada yra toks veiksmingas, kaip teigiama. Tam tikrais atvejais grįžtamasis ryšys gali būti netgi žalingas bei vesti prie žemesnių veiklos pasiekimų.

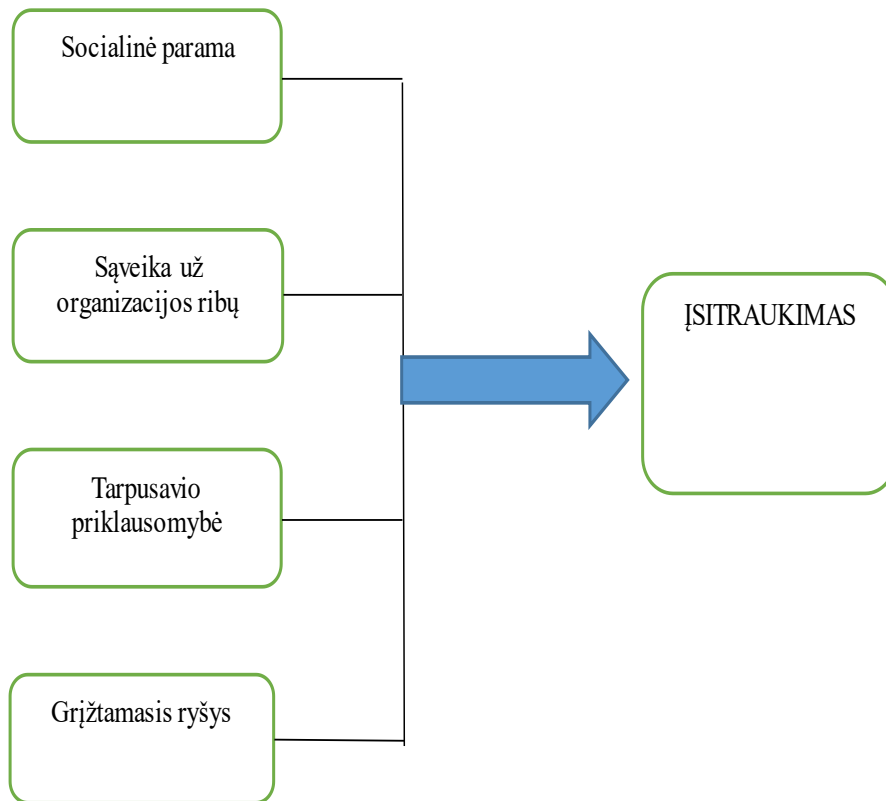
Nors daugelyje analizuotų literatūros šaltinių, grįžtamasis ryšys aptariamas, kaip viena darbo išteklių sudedamųjų dalių įtakojančių darbuotojų įsitraukimą, nepavyko rasti atliktų empirinių tyrimų šia tema. Teigiame, jog grįžtamojo ryšio įtaka darbuotojų įsitraukimui nebuvo pakankamai iširta. Žinoma, jog šio ryšio buvimas padeda darbuotojams atlikti savo veiklą, jis skatina darbuotojų mokymąsi

bei motyvaciją. Teigiama grįžtamojo ryšio įtaka darbuotojų veiklai tapo vienu iš plačiausiai pripažintų veiksnių, mokslininkai tiria kaip, kodėl ir kada užduotys, žinios, socialinės ir fizinės darbo charakteristikos keičia tarpasmeninio grįžtamojo ryšio poveikį įvairiems elgesio, psichologiniams ir sveikatos rezultatams.

Užbaigiant darbo pobūdžio socialinių charakteristikų poskyrį darome prielaidą, jog socialinės charakteristikos įtakoja darbuotojų įsitraukimą kaip darbo aplinkos dedamosios. Daugelis atliktų mokslinių tyrimų įrodė, jog darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama iš vadovų bei kolegų, grįžtamasis ryšys, užduoties įvairovė, autonomija, mokymosi galimybės teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (Bakker, Demerouti, 2008). Įsitraukę darbuotojai spinduliuoja teigiamomis emocijomis, jaučiasi laimingi bei entuziazingi, jų sveikata geresnė, jie kuria savo darbo bei asmeninius išteklius bei perduoda savo įsitraukimą kitiems.

2.4. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą teorinis modelis

Išanalizavus literatūros šaltinius darbuotojų įsitraukimo bei socialinių darbo pobūdžio charakteristikų tematika bei darbuotojų įsitraukimo į darbą modelius, sudarytas hipotetinis socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą modelis (10 pav.)



10 pav. Hipotetinis socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą modelis.

Teorinis modelis bus tikrinamas pasitelkiant daugianarės tiesinės regresijos modelius. Empirinio tyrimo metodologija patiekama 3 skyriuje.

3. SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Empirinio tyrimo metodika

Veiksnių darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui modelis buvo formuojamas remiantis šiame darbe atlikta mokslinė literatūros analize. Suformavus teorinį modelį, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio dėka vertinami įsitraukimą lemiantys veiksniai, nustatant ar jie turi ryšį su darbuotojų įsitraukimu, bei kurie iš veiksnių daro stipriausią poveikį darbuotojų *energumui*, *atsidavimui* bei *pasinėrimui* į darbą. Loginė empirinio tyrimo struktūra pateikta remiantis suformuotu tyrimo tikslu.

Empirinio tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti veiksnių darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą teorinį modelį.

Teorinio modelio hipotezės buvo tikrinamos kiekybiniu metodu vykdant anketinės apklausos metodą, taikant internetinės apklausos būdą. Šis metodas tyrime taikomas todėl, jog veiksnius įtakojančius darbuotojų įsitraukimą neįmanoma pažinti ir iširti stebėjimo metu. Apklausos metodas leidžia atskleisti esmines tendencijas, bendras nuostatas ir kryptis, bei įvertinti asmenybės motyvus, savybes, pažiūras ir vertybes (Luobikienė, 2000). Tyrimas buvo vykdomas 2017 m. kovo mėnesį. Šio tyrimo rezultatai leido suformuoti galutines ir pagrįstas darbo išvadas.

Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas pagal Kardelio K. (2002) suformuotus ir išskirtus keturis tyrimo etapus:

- Pasiruošimas tyrimui.
- Tyrimo proceso organizavimas.
- Duomenų rinkimas.
- Tyrimo duomenų apdorojimas.

Pirmasis tyrimo etapas – pasiruošimas tyrimui susideda iš tokių dedamųjų kaip mokslinės literatūros studijavimas ir analizė, tikslo nustatymo, tiriamojo klausimo aptarimo. Iš pateiktų šio darbo įžvalgų matyti, kad mokslinėje literatūroje yra jaučiamas tvirto požiūrio į socialinio darbo pobūdžio charakteristikų įtakojančių darbuotojų įsitraukimą trūkumas, kas sąlygoja plačiau nagrinėti šį reiškinį atliekant kiekybinį tyrimą. Formuojamas kiekybinio tyrimo tikslas yra: patikrinti siūlomą socialinių darbo pobūdžio charakteristikų darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui teorinį modelį siekiant įvertinti ir nustatyti, kurios iš jų daro didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Antrasis kiekybinio tyrimo etapas – tyrimo proceso organizavimas. Šiame tyrimo etape sudarytas klausimynas, kuris buvo siunčiamas respondentams naudojantis elektroniniu paštu. Buvo vykdoma ištisinė apklausa, išsiųsta buvo 80 klausimynų, grįžo 41.

Anketos pagrindu suformuotą klausimyną sudarė 3 pagrindiniai klausimų blokai. Šie blokai apėmė teiginius apie darbuotojo įsitraukimą į darbą, socialines darbo pobūdžio charakteristikas lemiančias darbuotojų įsitraukimą, bei socialinius demografinius rodiklius. Į klausimyną buvo įtraukti 6 demografiniai klausimai. Klausimyno struktūra pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno struktūra, konstrukty patikimumo koeficientai

Veiksnių pavadinimai	Šaltinis	Teiginių skaičius	Cronbach alpha
Socialinė parama	Morgeson, Humphrey, 2006.	6	0,74
Tarpusavio priklausomybė	Parker, Johns, Morgeson, 2017.	6	0,72
Sąveika organizacijos išorėje	Morgeson, Humphrey, 2006.	4	0,82
Grįžtamasis ryšys iš kitų	Morgeson, Stephen, 2006.	3	0,75
Įsitraukimas į darbą	Schaufeli, Wilmar, Bakker, 2010.	9	0,84
Darbo pobūdis	-	1	-
Amžius	-	1	-
Lytis	-	1	-
Išsilavinimas	-	1	-
Vidutinis darbo val.sk.per savaitę	-	1	-
Darbo stažas	-	1	-

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti bei siekiant užtikrinti, jog visi klausimų grupių elementai matuoja tokią pačią savybę, buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Jei šis koeficientas siekia 0,60, laikoma, jog klausimynas tinkamas tyrimams. Tačiau dažnai norima, kad Cronbacho alfa būtų 0,70 ar daugiau, kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta. Moksliniuose darbuose laikoma gerai, kai Cronbach alfa yra didesnė nei 0,7 (Aiken, 2002). Iš 4 lentelėje pateiktų Cronbach alfa koeficientų rezultatų, galime laikyti, jog klausimyno skalė patikima.

Teiginiai anketoje buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje (5 lentelė). Ši skalė pasirinkta dėl jos tikslingumo atsižvelgiant į respondentų požiūrį ir vertinimą nurodomu klausimu ar teiginiu (Jamieson, 2004). Papildomai respondentams buvo užduodami bendrieji klausimai apie jų, amžių, išsilavinimą, pajamas. Apklausos anketa pateikiama 1 priede.

5 lentelė. Likerto skalės kodavimas (sudaryta autorės)

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

Klausimai susiję su darbuotojų įsitraukimu į darbą, buvo vertinami septynių balų skale (6 lentelė).

6 lentelė. Įsitraukimo matavimų atsakymų skalės kodavimas (sudaryta autorės)

Įsitraukimo matavimų atsakymai	
0	Niekada
1	Kelis kartus per metus ar rečiau
2	Kartą per mėnesį ar rečiau
3	Kelis kartus per mėnesį
4	Kartą per savaitę
5	Kelis kartus per savaitę
6	Kasdien

Trečiajame šio tyrimo etape dėmesys skiriamas duomenų rinkimui. Kaip jau buvo minėta kiekybinis tyrimas buvo vykdomas 2017m. kovo mėnesį. Sudarytos anketos buvo išsiųstos respondentams. Tyrimo dalyviai – įmonės darbuotojai. Anketa yra anoniminė ir tyrime dalyvavę asmenys yra žinomi tik šio tyrimo autoriui. Norint patikrinti ar anketos klausimai yra suprantami, ji buvo išsiųsta pirmiems dviems respondentams ir po gautų atsakymų pasiteirauta, ar klausimai nėra dviprasmiški ir aiškiai suvokiami. Sulaukus teigiamo atsakymo, anketa buvo siunčiama likusiems respondentams. Visos anketos buvo užpildytos ir atsiųstos atgal tyrėjui per tris savaites nuo išsiuntimo datos.

Paskutinis kiekybinio tyrimo etapas – duomenų apdorojimas. Kiekvienos klausimų grupės rezultatai buvo skaičiuojami vidurkio metodu. Vėliau tarp pagrindinių elementų buvo ieškoma tiesinės priklausomybės. Apskaičiuoti koreliacijos ir regresijos modeliai, pagal kuriuos tikrinamos teoriniame modelyje iškeltos hipotezės.

3.2. Kiekybinio tyrimo klausimyno formavimas

Darbuotojų įsitraukimui matuoti yra naudojama nemažai vertinimo skalių tai 9 punktų darbuotojų įsitraukimo skalė, Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė, Gallup Q12 apklausos modelis. Savo darbe, sudarydama klausimyną rėmiausi **9 punktų darbuotojų įsitraukimo skale**.

Schaufeli at.et (2002) apibūdino įsitraukimą į darbą, kaip „pozityvią, patenkinančią tobulėjimo poreikį, su darbu susijusią būseną, kuri gali būti charakterizuojama kaip *energija, atsidavimas, pasinėrimas*“.

Energija pasižymi aukštu energijos ir proto lygiu atliekant darbą, noru įdėti kuo daugiau pastangų į atliekamą darbą, užsispyrimu įveikti sunkumus.

Atsidavimas – apibūdinamas, kaip reikšmingumo jausmo turėjimas, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo.

Pasinėrimas – rodo didelę koncentraciją bei įsigilinimą į savo darbą.

Atsižvelgiant į tai galime teigti, jog įsitraukimas į darbą susijęs su fizine bei protine sveikata, vidine motyvacija, įsitikinimų veiksmingumu, pozityviu požiūriu į darbą bei organizaciją (Schaufeli, Salanova, 2007). Visa tai galime vadinti darbuotojo *emocinės būklės poveikiu* įsitraukimui į darbą.

Šiam poveikiui tirti buvo sudaryta *Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė*. Tai savarankiškų atsakymų klausimynas, susidedantis iš 17 teiginių (UWES – 17), kuris skiria tris esminius įsitraukimo į darbą aspektus: energija (6 klausimai), atsidavimas (5 klausimai), pasinėrimas (6 klausimai) (Seppala, Piia, 2009). Pagal Utrechto skalę sudaryta darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodika pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodika (sudaryta autorės, pagal Seppala, Piia, 2009)

Įsitraukimo į darbą aspektai	Teiginiai
	Savo darbe jaučiuosi trykštantis energija (E)
	Darbas kurį atlieku yra prasmingas ir naudingas (A)
	Laikas dirbant tiesiog pralekia (P)
	Savo darbe jaučiuosi visada stiprus ir energingas (E)
	Savo darbe jaučiuosi visada entuzastingas (A)
	Dirbdamas, pamirštu viską aplinkui (P)
	Mano darbas įkvepia mane (A)
	Kai atsikeliu ryte, jaučiuosi taip lyg eičiau į darbą (E)
	Jaučiuosi laimingas dirbdamas intensyviai (P)
	Darbas kurį darau man kelia pasididžiavimą (A)
	Aš esu stipriai įsitraukęs į savo darbą (E)
	Galiu be poilsio dirbti ilgą laiką (E)
	Mano darbas man yra iššūkis (A)
	Dirbdamas aš užsimirštu (P)
	Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus (E)
	Man sunku atsitraukti nuo savo darbo (P)
	Savo darbe visada jaučiuosi atkaklus, net kai nesiseka (E)

Ši 17 – teiginių skalė, vadinama UWES – 17, yra patvirtinta ir naudojama daugelyje šalių. Patvirtinta skalės versija naudojama 23 kalbomis, taip pat galima rasti kelias studentiškas skalės versijas.

Daugelis mokslininkų, nagrinėjusių UWES – 17 skalę, teigė, jog tarp trijų skalės faktorių egzistuoja aukšta koreliacija. De Bruin, Gideon (2013) atlikę UWES – 17 skalės tyrimus teigė, jog tai puiki skalė su labai stipriais matavimo instrumentais. Išmatuojanti darbuotojų įsitraukimą į darbą per tris subskales: energingumą, atsidavimą, pasinėrimą (De Bruin, Gideon P., et al., 2013).

Iš aprašytos skalės, ieškant dar stipresnės koreliacijos tarp faktorių buvo išvesta 9 punktų darbuotojų įsitraukimo skalė. Ji laikoma efektyvesne, nei originali – 24 teiginių, bei ankstesnė – 17 teiginių, bei paremta aukštesne koreliacija nei ankstesnės skalės versijos (Schaufeli et.al, 2006). Ši skalė pagrįsta tuom, jog profesinis pervargimas darbe, yra visiška priešingybė įsitraukimui (Suck, 2011). Skalėje įsitraukimas matuojamas priskiriant kiekvienai įsitraukimo savybei po tris teiginius.

Energingumas įvertinamas šiais klausimais:

1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos.
2. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus.
3. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą.

Atsidavimas įvertinamas sekančiais:

4. Aš esu kupinas entuziazmo.
5. Mano darbas mane įkvepia.
6. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu.

Galiausiai pasinėrimas matuojamas:

7. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.
8. Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių.

Tikrajame klausimyne, klausimų tvarka yra sumaišyta. Klausimų vertinimo skalė nuo 0 (aš niekada neturėjau patirties tame) iki 6 (aš tai darau kiekvieną dieną). Skalės reikšmė, ar subskalės taškai gali būti suskaičiuoti pridedant taškus ir padalinant juos iš klausimų skaičiaus skalėje ar subskalėje (Schaufeli, Bakker, 2004).

4. SOCIALINIŲ DARBO POBŪDŽIO CHARAKTERISTIKŲ DARANČIŲ ĮTAKĄ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtakos darbuotojų įsitraukimui tyrimo analizė vykdyta remiantis prieš tai minėtu ir aptartu anketinės apklausos metodu. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo siekiama iširti, kokios socialinės darbo pobūdžio charakteristikos, atsižvelgiant į respondentų nuomonę, daro didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tirtoje įmonėje elektroninius pašto adresus turi virš 80 darbuotojų, tačiau ne visi jais naudojami. Dalis įmonės darbuotojų dirba pagal terminuotą darbo sutartį, tad savaime suprantama, jiems atsakyti į gautas anketas nebuvo aktualu. Prieš vykdant internetinę apklausą visiems darbuotojams buvo išsiųstas informacinis laiškas. Laiške buvo akcentuojama, jog įmonėje bus vykdoma anoniminė darbuotojų apklausa, bei paprašyta, į raginimą dalyvauti reaguoti aktyviai. Elektroniniame laiške buvo akcentuota tai, jog apklausa nėra privaloma. Pakartotinis priminimas, kviečiantis užpildyti anketą, buvo išsiųstas kovo 30d. Rezultate gautas 41 pilnai užpildytas klausimynas.

4.1. Respondentų charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 41 darbuotojas. Pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal demografinius socialinius kriterijus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius socialinius kriterijus.

Jūsų lytis	N	%
Moteris	21	51,21
Vyras	20	48,79
Viso	41	100,00
Jūsų išsilavinimas		
Aukštasis	25	61,00
Aukštesnysis	16	39,00
Viso	41	100,00
Dirbate įmonėje (metais)		
Mažiau nei 1	12	29,00
Nuo 1 iki 5	15	37,00
Daugiau nei 5	14	34,00

Viso	41	100,00
Ar šiuo metu esate vadovas		
Taip	9	22,00
Ne	32	78,00
Viso	41	100,00

Šioje apklausoje dalyvavusiųjų tiek vyrų tiek moterų skaičius sudarė panašias dalis, moterų apklausoje dalyvavo tik 2,42 proc. daugiau nei vyrų, tai rodo, jog įmonėje vienodai aktyvūs abiejų lyčių darbuotojai. Kaip matome iš 8 lentelės, 61 proc. respondentų dalyvavusių tyrime turi aukštąjį išsilavinimą, 39 proc. respondentų šio išsilavinimo neturi, tai galime paaiškinti tuom, jog apklausoje dalyvavo įvairių pareigybių darbuotojai, vieniems jų aukštasis išsilavinimas būtinas, kitiems ne.

Pagal darbo stažo trukmę įmonėje, daugiausiai atsakiusiųjų dirba nuo 1 iki 5 metų (37 procentai). Tirta įmonė dar jauna, ir skaičiuoja kiek daugiau nei 6 savo veiklos metus. Respondentai, dirbantys iki metų arba daugiau nei 5 metus, apklausoje dalyvavo labai panašiai, kas sudaro 29 ir 34 procentus apklaustųjų.

Didžioji dalis respondentų yra ne vadovaujantys pozicijas užimančios darbuotojai, jie sudaro net 78 proc. apklaustųjų. Šie darbuotojai užsiima veikla, labiau orientuota į procesą, nei į rezultatą. 9 lentelėje pateiktas darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

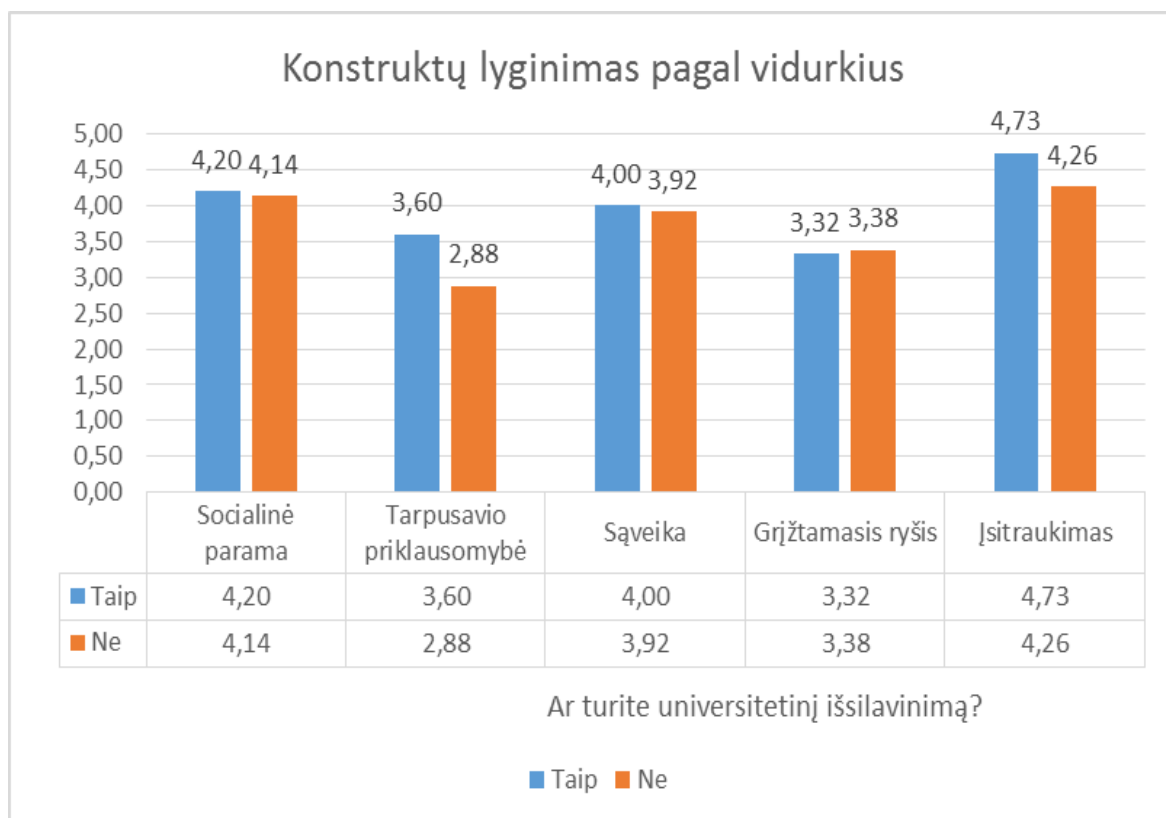
9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigų pobūdį.

Užimamos pareigos	N	%
Vadovas	5	12
Klientų aptarnavimas	10	24
Vidurinėsios grandies vadovas	4	10
Administraciniai darbai	17	42
Gamybos darbuotojas	5	12
Viso	41	100

Iš 9 lentelės duomenų matome, jog didžiausia dalis į klausimynus atsakiusiųjų (42 proc.) yra administracijos darbuotojai, atitinkamai po 12 proc. apklaustųjų sudaro vadovai bei gamybos darbuotojai. Ir tik 10 proc. visų darbuotojų atsakiusių į internetines anketas – vidurinėsios grandies vadovai.

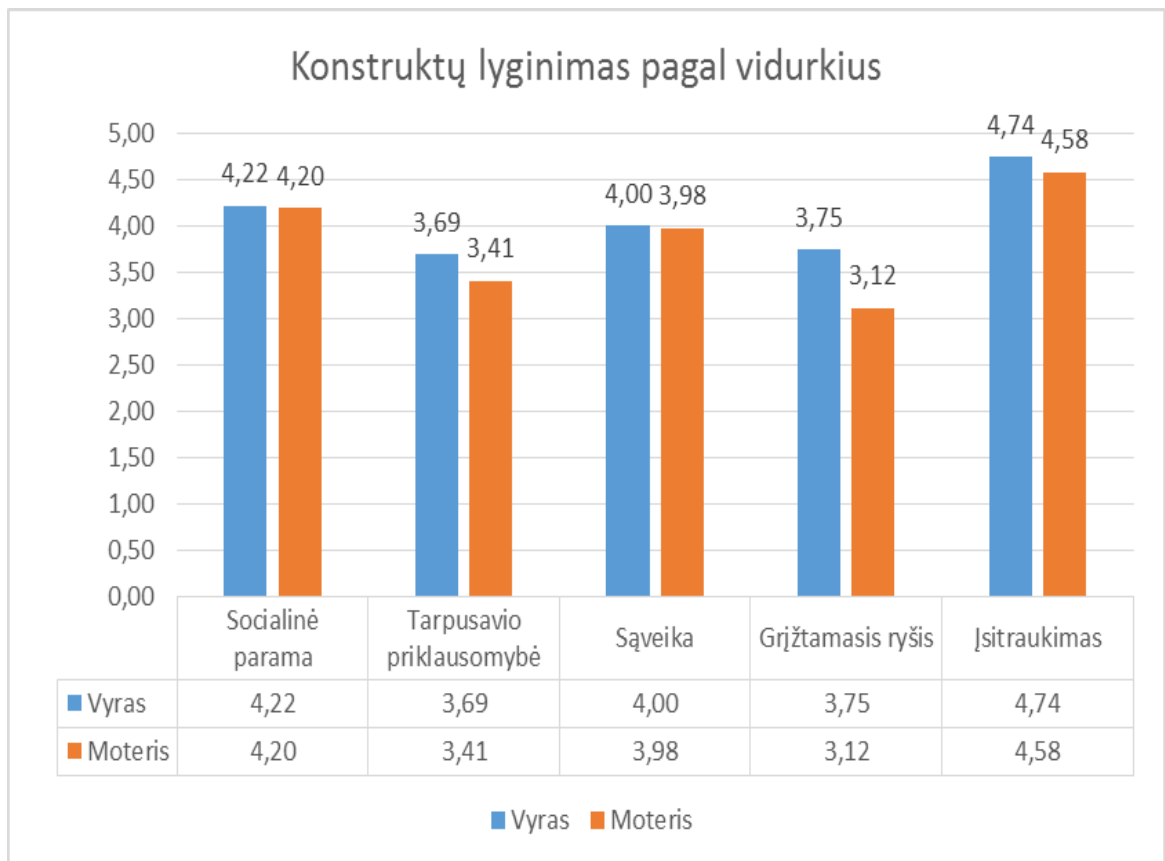
4.2. Veiksmų grupių vidurkių palyginimas

Socialinės paramos, tarpusavio priklausomybės, sąveikos už organizacijos ribų, grįžtamojo ryšio bei įsitraukimo skirtumus tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų galime matyti 11 paveiksle.



11 pav. Matuojamų konstrukto vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą.

Tyrimas parodė, jog labiausiai įsitraukę yra universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai, jie ir socialine darbo pobūdžio charakteristika vertina aukščiausiai. Žemiausiai tarpusavio priklausomybę (2,88) vertina universitetinio išsilavinimo neturintys darbuotojai, tai galėtumėme paaiškinti tuom, jog savo darbe jie mano, jog jų darbinės veiklas stipriai įtakoja kitų žmonių darbas, dažnai savo nepasitikėjimą tarpusavio priklausomybe jie grindžia tuom, jog jų darbo užbaigimas negali būti atliktas tol, kol kiti neatliks savo darbo. Aukštą įsitraukimo lygį universitetinį laipsnį turinčių darbuotojų galime paaiškinti tuom, jog jie savo darbe jaučiasi stiprūs bei aktyvūs, kupini entuziazmo, jų teigimu darbas juos įkvepia.



12 pav. Matuojamų konstruktų vidurkių lyginimas pagal lytis.

Kaip matome iš tyrimų rezultatų labiausiai įsitraukę į darbą jaučiasi vyrai (4,74). Jų atsakymai į klausimyno teiginius liudija apie tai, jog jie didžiuojasi savo darbu, savo darbe jaučiasi kupini energijos. Moterų įsitraukimo į darbą klausimų grupėje aukščiausiai buvo įvertinta, jog dirbdamos jos atitrūksta nuo kitų minčių. Socialinė parama tiek vyrų, tiek moterų tarpe (4,22 bei 4,20) buvo įvertinta panašiai. Tai paaiškinama, jog darbuotojai savo darbe gali susirasti artimų žmonių, turi galimybę pažinti kitus žmones, bendrauti su jais. Vienas svarbių argumentų buvo tas, jog darbuotojai jaučia kolegų rūpestį, draugiškumą. Žemas grįžtamojo ryšio rodiklis (3,12) moterų tarpe buvo argumentuotas negaunamu grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą iš kitų žmonių savo organizacijoje.

Nustatant kaip nepriklausomi kintamieji yra susiję su priklausomojo kintamojo Y reikšme tyrime apskaičiuoti koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (10 lentelė).

10 lentelė. Socialinės paramos, tarpusavio priklausomybės, sąveikos organizacijos išorėje, grįžtamojo ryšio, pareigų, lyties bei išsilavinimo koreliacinės sąsajos su įsitraukimu.

	Socialinė parama	Tarpusavio priklausomybė	Sąveika org. išorėje	Grįžtamasis ryšys	Įsitraukimas
Socialinė parama	1	0,696***	0,640	0,673***	0,317***
Tarpusavio priklausomybė	0,696***	1	0,562	0,704***	0,388***
Sąveika organizacijos išorėje	0,640***	0,562	1	0,337	-0,021**
Grįžtamasis ryšys	0,673***	0,704	0,337	1	0,443***
Įsitraukimas	0,317***	0,388***	-0,021**	0,443	1
Koks Jūsų pareigų pobūdis	-0,003**	0,167	-0,133	0,282	0,358
Jūsų lytis	0,079	0,197	-0,006	0,265	0,055
Ar turite universitetinį išsilavinimą	0,052	-0,168	-0,030	0,057	-0,207

Pastaba. **p < 0,01; ***p < 0,001

Koreliacijos koeficientai (Pirsono koreliacijos koeficientai), pateikti 10 lentelėje, rodo, jog socialinė parama siejasi su tarpusavio priklausomybe ($r = 0.696$, $p < 0,001$) ir grįžtamoju ryšiu ($r = 0.673$, $p < 0,001$). Koreliacinis ryšys su sąveika už organizacijos ribų galime laikyti, jog yra, tačiau nestiprus. Koreliacinis ryšys su įsitraukimu silpnas ($r = 0,317$, $p < 0,001$).

Tarpusavio priklausomybė stipriausiai koreliuoja su socialine parama, tai reiškia, jog didėjant tarpusavio priklausomybei didės ir socialinė parama. Ryšys su įsitraukimu tik palaikomas ($r = 0,388$, $p < 0,001$).

Sąveika organizacijos išorėje mažina darbuotojų įsitraukimą į darbą ($r = -0,021$, $p < 0,01$). Tam gali trukdyti alinantis darbas su klientais, atimantis daug energijos iš darbuotojų.

Grįžtamasis ryšys stipriai siejasi su socialine parama. Kuo stipresnė parama jaučiama iš kolegų bei vadovų, tuo grįžtamasis ryšys stipresnis. Stipri koreliacija tarp grįžtamojo ryšio bei tarpusavio priklausomybės ($r = 0,704$, $p < 0.001$), tai įtakoja kartu su kolegomis atliekant užduotis gaunama informacija iš jų apie darbinę veiklą, veiklos efektyvumą.

Apibendrinant galime teigti, jog tarp socialinės paramos, tarpusavio priklausomybės, sąveikos organizacijos išorėje bei grįžtamojo ryšio ir įsitraukimo koreliacija yra, tačiau nestipri.

Norint įvertinti, kaip socialinė parama, tarpusavio priklausomybė, sąveika organizacijos išorėje, grįžtamasis ryšys iš kitų, lytis bei išsilavinimas gali nuspėti įsitraukimą buvo naudota daugialypė tiesinė regresija. Daugelypės tiesinės regresijos metu vertinome kaip keli kintamieji vienu metu, tai yra socialinė parama, tarpusavio priklausomybė, sąveika organizacijos išorėje, grįžtamasis ryšys iš kitų, lytis bei išsilavinimas gali nuspėti vieną kintamąjį, tai yra įsitraukimą.

Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikti 11 lentelėje liudija, kad būdami visi kartu, socialinė parama, tarpusavio priklausomybė, sąveika organizacijos išorėje, grįžtamasis ryšys iš kitų, lytis bei išsilavinimas gali nuspėti darbuotojo įsitraukimą organizacijai

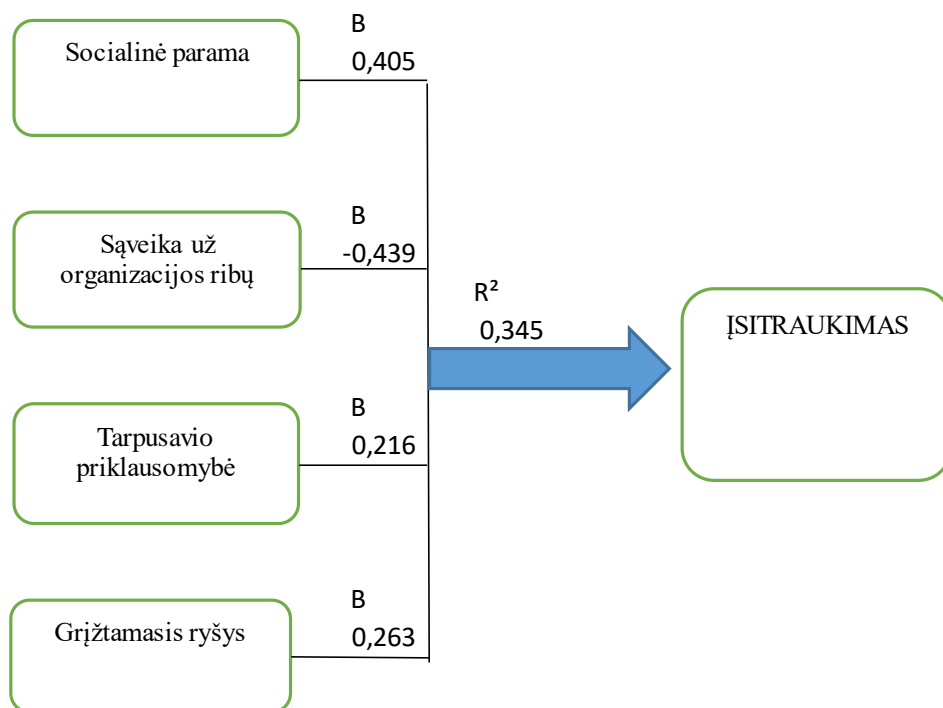
11 lentelė. Daugelypės regresijos rezultatai

Veiksniai	Pasekmės		
	Įsitraukimas		
	b	P	R2
Socialinė parama	0,405	0,389	0,345
Tarpusavio priklausomybė	0,216	0,407	
Sąveika organizacijos išorėje	-0,439	0,073	
Grįžtamasis ryšys iš kitų	0,263	0,244	
Jūsų lytis	-0,223	0,524	
Ar turite universitetinį išsilavinimą	-0,515	0,194	

Gavę daugelypės regresijos rezultatus teigiame, jog darbo pobūdžio socialinės charakteristikos kartu nusako 34 % darbuotojų įsitraukimo į darbą.

4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas bei teorinio modelio įvertinimas

Magistro darbe nagrinėtos socialinio darbo pobūdžio charakteristikos: socialinė parama, tarpusavio priklausomybė, sąveika organizacijos išorėje bei grįžtamasis ryšys iš kitų daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Empyriškai įvertintas socialinių darbo pobūdžio charakteristikų poveikio modelis pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų įtakos darbuotojų įsitraukimui tyrimų rezultatas.

Atlikti tyrimai patvirtina jog socialinės darbo pobūdžio charakteristikos 34,5 % įtakoja darbuotojų įsitraukimą.

Darbo empirinis tyrimas parodė, jog didėjant socialinei paramai organizacijoje didėja ir darbuotojų įsitraukimas. Socialinė parama atspindi galimybes gauti patarimų ir pagalbos iš kitų darbe. Biggs, Brough, Barbour (2014) atskleidė, jog įsitraukimą į darbą stipriai įtakoja vadovų parama, kolegų parama bei darbo kultūra. Karasek (1979) savo atliktais moksliniais tyrimais įrodė, jog socialinė parama sumažina neigiamą darbo reikalavimų poveikį psichologinei ir fizinei darbuotojų sveikatai. Darbe atsiradęs per didelis darbo krūvis, sąlygoja darbuotojui streso, ligų, profesinio pervargimo atsiradimo galimybę. Laiku ir vietoje suteikta socialinė parama padeda darbuotojui šių neigiamų pasekmių išvengti. Kai įmonėse kreipiamas dėmesys į darbuotojus, jie jaučia jog organizacija rūpinasi jais ir jų gerove. Tai skatina darbuotojus įsitraukti į darbą, atsiduoti savo organizacijai, siekti efektyvesnės veiklos. Grant ir Parker (2009) teigė, jog vadovų parama yra svarbiausias veiksnys, leidžiantis darbuotojui jaustis palaikomam organizacijos bei tokiu būdu įsitraukti į savo darbą.

Tyrimas patvirtino, jog sąveika už organizacijos ribų turi neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Grant ir Parker (2009) pabrėžė, jog sąveika už organizacijos ribų turi savo kainą. Tai galime akcentuoti tuom, jog dažnas bendravimas su klientu, tiekėju reikalauja aukštų emocinių kaštų, intensyvi sąveika su

klientu yra viena iš pagrindinių darbo charakteristikų sukeliančių profesinį pervargimą, tai ypač aktualu paslaugų sektoriuje. Profesinį pervargimą patyręs darbuotojas neturės nei mažiausių minčių apie išitraukimą į darbą. Maslach (2001) teigia, jog pervargimas darbe įvyksta kaip atsiliepiamas į įsisenėjusius tarpasmeninius santykius sukeliančius stresą. Išvardinti veiksniai, jokiais būdais negali didinti darbuotojų išitraukimo, nors literatūroje galime rasti ir daug informacijos apie tai, kaip darbuotojo bendravimas už organizacijos ribų skatina jo energingumą, atsidavimą, pasinėrimą į darbą. Šio darbo tyrimas patvirtino, jog mažiausiai darbuotojų išitraukimą įtakoja sąveika organizacijos išorėje.

Tyrimas atskleidė, jog tarpusavio priklausomybė skatina darbuotojų išitraukimą. Tarpusavio priklausomybė viduriniame organizacijos lygmenyje suteikia susitelkimą, atsidavimą, pasitikėjimą. Darbuotojus įtraukia tai, jog jų darbas negali būti atliktas, kol kiti neatlieka savo darbo, juos skatina, jog jų darbo užbaigimas priklauso nuo daugelio kitų žmonių darbo, tokiu būdu jie įtraukia į darbą ir kitus darbuotojus. Žmonės veda į priekį ir tai, jog jų darbas negali būti atliktas, kol kiti neatlieka savo darbo. Kiggundu (1981) pažymėjo, jog tarpusavio priklausomybė leidžia jaustis atsakingam už kitų darbo rezultatus, taip pat ir už savo paties darbo rezultatus, susitiprina vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu kas be jokios abejonės didina darbuotojų išitraukimą. Tyrimo metu nustatyta, jog tarpusavio priklausomybė teigiamai veikia išitraukimą.

Pagal tyrimo išvadas grįžtamasis ryšys didina išitraukimą. Svarbu paminėti tai, jog pagrindiniai grįžtamojo ryšio šaltiniai įmonėje yra vadovai ir kolegos. Anot Anttila (2011) grįžtamojo ryšio palaikymas organizacijoje, vienas svarbiausių veiksnių didinančių darbuotojų išitraukimą, organizacinį įsipareigojimą, bei norą tobulėti. Kluger ir DeNisi (2000) teigia, jog grįžtamasis ryšys turi tiek teigiamą tiek neigiamą įtaką darbuotojų veiklai. Norėčiau teigti, ir išskirti, jog grįžtamojo ryšio suteikimas turi ypatingą reikšmę.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja sąsajos tarp socialinių darbo pobūdžio charakteristikų, tarpusavio priklausomybės, sąveikos organizacijos išorėje, grįžtamojo ryšio iš kitų ir darbuotojų išitraukimo. Kuo didesnė socialinė parama, tarpusavio priklausomybė bei grįžtamasis ryšys įmonėje, tuo didesnis darbuotojų išitraukimas, kuo didesnė sąveika už organizacijos ribų, tuo darbuotojų išitraukimas mažesnis.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Įsitraukimo į darbą esmė bei ją lemiantys ypatumai:
 - 1.1 Įsitraukimas į darbą yra dinamiška darbuotojų būseną, apimanti organizacinių ir psichologinių veiksnių aspektus ir jų tarpusavio sąveiką. Įsitraukimas gali būti dviejų tipų: asmeninis bei organizacinis. Šiame darbe įsitraukimas traktuojamas kaip pozityvi, su darbu susijusi būseną, kuri charakterizuojama kaip darbuotojo energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą (Schaufeli, 2002).
 - 1.2 Didžiausią įtaką įsitraukimo į darbą teorijos vystymui turėjo Kahn`'s teorija, suformavusi tris pagrindinius įsitraukimą į darbą sąlygojančius veiksnius: prasmingumą, tinkamumą, saugumą.
 - 1.3 Įsitraukimo į darbą nauda yra abipusė – ir darbuotojui ir organizacijai. Įsitraukimo pasekmės priklauso nuo įsitraukimo lygio. Įsitraukę darbuotojai yra psichologiškai ir emociškai susiję su savo darbu. Jie jaučiasi pilni energijos, siekia savo išsikeltų tikslų ir dažnai yra įnikę į savo darbą. Įsitraukimas yra susijęs su darbo ir asmeniniais ištekliais bei veda į efektyvios veiklos atlikimą.
2. Socialinių darbo pobūdžio charakteristikų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu:
 - 2.1 Įsitraukimas į darbą susijęs su pozityviu požiūriu į darbą, tikėjimu organizacija ir identifikacija su ja, siekiu dirbti geriau, pagarbia elgsena su kitais ir pagalba bendradarbiams, padedant darbuotojams dirbti efektyviau, orientuojantis į keliamus reikalavimus bei jų viršijimą, platesnio įmonės konteksto bei savo darbo jame matymu, tobulėjimu savo profesinėje veikloje, matymu, kaip galima patobulinti organizacijos veiklą. Įsitraukę darbuotojai spinduliuoja teigiamomis emocijomis, jaučiasi laimingi bei entuziazingi, jų sveikata geresnė, jie kuria savo darbo bei asmeninius išteklius bei perduoda savo įsitraukimą kitiems. Apžvelgti moksliniai tyrimai leidžia daryti prielaidą, jog darbo pobūdis daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.
 - 2.2 Darbo pobūdžio socialinės charakteristikos yra traktuojamos kaip darbo aplinkos dedamosios. Socialinė parama yra susijusi su darbuotojų pasiekimais ir su stresą sukeliančių veiksnių mažinimu, kas skatina darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojo sąveika už organizacijos ribų dažniausiai susijusi su emociniu pervargimu, kas daro neigiamą įtaką įsitraukimui, nors už jautimosi pavargusiu, gali slėptis pasitenkinimas. Bendravimas su klientais ar pirkėjais gali suteikti teigiamos patirties, skatinančios tapti aktyviu tarpininku, įgyti daugiau pasitikėjimo savimi, užtikrinti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Tarpusavio priklausomybės charakteristika gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą

poveikį darbuotojų įsitraukimui. Savo darbe vienas nuo kito priklausantys darbuotojai linkę tarpusavyje dalintis informacija, padėti vienas kitam, jie dažnai yra labiau patenkinti darbiniais santykiais ir darbu kartu nei tie, kurie yra nepriklausomi vienas nuo kito. Grįžtamojo ryšio buvimas padeda darbuotojams atlikti savo veiklą, jis skatina darbuotojų mokymąsi, motyvaciją bei įsitraukimą.

3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad:
 - 3.1 Didėjant socialinei paramai organizacijoje didėja ir darbuotojų įsitraukimas. Kitaip sakant, efektyviai teikima socialinė parama darbe, savitarpio pagalba daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.
 - 3.2 Stiprėjant sąveikai už organizacijos ribų, mažėja darbuotojų įsitraukimas. Per daug laiko praleisto bendraujant su įmonės klientais, tiekėjais mažina darbuotojų energingumą ir atsidavimą.
 - 3.3 Didėjanti tarpusavio priklausomybė skatina darbuotojų įsitraukimą. Efektyvus darbuotojų darbo procesų atlikimas, pozityvūs santykiai, bei bendradarbiavimui būdingas aiškus pastangų pasiskirstymas ir koordinavimas, darbo pasidalinimas, pasitikėjimas ir orientacija į bendrą rezultatą skatina įsitraukimą.
 - 3.4 Efektyvus grįžtamasis ryšys didina įsitraukimą, kitaip tariant efektyvios ir atviros komunikacijos palaikymas organizacijoje tiek tarp darbuotojų, tiek tarp vadovų.
4. Siūlymai žmogiškųjų išteklių padaliniams dėl socialinių darbo pobūdžio charakteristikų tobulinimo didinant darbuotojų įsitraukimą:
 - 4.1 Skatinti ir palaikyti grįžtamojo ryšio suteikimą organizacijoje tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir vadovų:
 - reguliariai informuoti visus darbuotojus apie įvykius organizacijoje, darbuotojų pasiekimus, išspręstus svarbius klausimus, priimtus sprendimus. Užtikrinti efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą, pasiekiančią kiekvieną darbuotoją apie jo darbo rezultatus.
 - 4.2 Didelį dėmesį skirti darbuotojų mokymams, padedančiams susidoroti su stresu patiriamu bendraujant su klientais ir tiekėjais organizacijos išorėje. Spręsti, dėl sąveikos už organizacijos ribų, iškilusias problemas, analizuoti su klientais iškilusias konfliktines situacijas, skirtingus požiūrius, diskutuoti grupėse, kartu priimant sprendimus, kaip išvengti nepatogių situacijų. Konstruktyvios diskusijos būtinos žmonių ugdymui ir kad žmonės išsakytų savo mintis ir požiūrius tokiu būdu atsisakydami neigiamų emocijų,

emocinio pervargimo. Skirtingų pozicijų diskutavimas ir naujų sprendimų suradimas diskusijų metu suteikia bendros pergalės, bendro pasiekimo jausmą.

4.3 Užtikrinti socialinės paramos teikimą organizacijoje:

- Didelį dėmesį skirti vadovų ugdymui. Dauguma vadovų mano, kad pagrindinės vadybinės kompetencijos yra gebėti planuoti, organizuoti, kontroliuoti ir labai mažai dėmesio skiria santykiams su pavaldiniais, jų palaikymu. Toks vadovavimas palieka žmonėms neįvertinimo jausmą ir rodo, kad vadovas demonstruoja savo pranašumą, o ne palaikymą darbuotojams, neįtraukdamas žmonių ir jų neįvertindamas.
- Tam jog užtikrinti kuo didesnę paramą iš kolegų taikyti įvairias komandos formavimo priemones – bendrus mokymus, įvairių projektų įgyvendinimui sudaryti skirtingų žmonių grupes, organizuoti komandos formavimo, komunikavimo, šventinius renginius. Minėtos priemonės padeda darbuotojams suartėti, o visa tai veda į puikius tarpusavio santykius bei vienas kito palaikymą.

4.4 Tobulinant darbuotojų tarpusavio priklausomybę kelti bendrus tikslus tiek finansinius, tiek procesinius. Visas padalinys turėtų siekti bendro tikslo, visi darbuotojai turi būti įtraukti tikslo siekime, kiekvienas turėtų žinoti aiškų savo vaidmenį tame ir suvokti savo įtaką bei pridėtinę vertę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adam Aiken "Advancing alpha: Measuring reliability with confidence." *Journal of consumer psychology* 13.4 (2002): 478-487.
2. Anderson, Stella E., and Larry J. Williams. "Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work." *Journal of Applied Psychology* 81.3 (1996): 282.
3. Anitha, J. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management* (2014).
4. Bakker, Arnold B. "An evidence-based model of work engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20.4 (2011): 265-269.
5. Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology* 22.3 (2007): 309-328.
6. Bakker, Arnold B., and Michael P. Leiter, eds. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press, 2010.
7. Bakker, Arnold B., Maria Tims, and Daantje Derks. "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement." *Human relations* 65.10 (2012): 1359-1378.
8. Biggs, Amanda, Paula Brough, and Jennifer P. Barbour. "Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study." *Work & Stress* 28.3 (2014): 236-254.
9. Blader, Steven L., and Tom R. Tyler. "Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior." *Journal of Applied Psychology* 94.2 (2009): 445.
10. Boguslauskas, V., Bliekienė, R., Grondskis, G., Maksvytis, L. (2009). *Ekonometrija. Regresijos modeliai*. // Kaunas: Technologija. 162 p. // [ISBN 978-9955-25-722-6].
11. Champion, Michael A., Gina J. Medsker, and A. Catherine Higgs. "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups." *Personnel psychology* 46.4 (1993): 823-847.
12. De Bruin, Gideon P., et al. "Dimensionality of the UWES-17: An item response modelling analysis." *SA Journal of Industrial Psychology* 39.2 (2013): 1-8.
13. Demerouti, Evangelia, and Arnold B. Bakker. "The job demands-resources model: Challenges for future research." *SA Journal of Industrial Psychology* 37.2 (2011): 01-09.
14. DeNisi, Angelo S., and Avraham N. Kluger. "Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?." *The Academy of Management Executive* 14.1 (2000): 129-139.

15. Duffy, Michelle K., et al. "A social context model of envy and social undermining." *Academy of Management Journal* 55.3 (2012): 643-666.
16. Duffy, Michelle K., et al. "The social context of undermining behavior at work." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101.1 (2006): 105-126.
17. Grant, Adam M. "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity." *Journal of applied psychology* 93.1 (2008): 48.
18. Grant, Adam M., and Sharon K. Parker. "7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives." *The Academy of Management Annals* 3.1 (2009): 317-375.
19. Gupta, Manish, Anitha Acharya, and Ritu Gupta. "Impact of Work Engagement on Performance in Indian Higher Education System." *Review of European Studies* 7.3 (2015): 192.
20. Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, and Wilmar B. Schaufeli. "Burnout and work engagement among teachers." *Journal of school psychology* 43.6 (2006): 495-513.
21. Hakanen, Jari J., Wilmar B. Schaufeli, and Kirsi Ahola. "The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement." *Work & Stress* 22.3 (2008): 224-241.
22. Harter, James K., et al. "Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes." Omaha, NE: Gallup (2009).
23. Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes. "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis." *Journal of applied psychology* 87.2 (2002): 268.
24. Hewitt, Aon. "Aon's Hewitt Model of Employee Engagement." (2015).
25. <http://ovc.lt/aon-best-employers-program>
26. Humphrey, Stephen E., Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson. "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature." (2007): 1332.
27. Jakštaitė A. - Vinkuvienė, 2016, [žiūrėta 2016-09-16] (<http://iq.lt/ekonomika/brestantys-pokyciai-2/?psl=2>).
28. Kahn, William A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of management journal* 33.4 (1990): 692-724.
29. Kardelis K., (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
30. Lockwood, Nancy R. "Leveraging employee engagement for competitive advantage." *Society for Human Resource Management Research Quarterly* 1 (2007): 1-12.
31. Luobikienė I. (200) *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. – Kaunas : Technologija.

32. May, Douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of occupational and organizational psychology* 77.1 (2004): 11-37
33. Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter. "Job burnout." *Annual review of psychology* 52.1 (2001): 397-422.
34. Maslach, Christina. "Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20.1 (2011): 47-52.
35. Millar, Guy. "Employee engagement—a new paradigm." *Human Resource Management International Digest* 20.2 (2012): 3-5.
36. Morgeson, Frederick P., and Stephen E. Humphrey. "Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design." *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, 2008. 39-91.
37. Morgeson, Frederick P., and Stephen E. Humphrey. "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of applied psychology* 91.6 (2006): 1321.
38. Nemeth, Charlan J. "Differential contributions of majority and minority influence." *Psychological review* 93.1 (1986): 23.
39. Parker, Sharon K., and Mark A. Griffin. "Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20.1 (2011): 60-67.
40. Parker, Sharon K., Frederick P. Morgeson, and Gary Johns. "One hundred years of work design research: Looking back and looking forward." *Journal of Applied Psychology* 102.3 (2017): 403.
41. Powis, Anna. "A journey to award-winning employee engagement." *Human Resource Management International Digest* 20.5 (2012): 31-34.
42. Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. "Perceived organizational support: a review of the literature." (2002): 698.
43. Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford. "Job engagement: Antecedents and effects on job performance." *Academy of management journal* 53.3 (2010): 617-635.
44. Saks, Alan M. "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of managerial psychology* 21.7 (2006): 600-619.
45. Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept." *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2010): 10-24.

46. Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." *Journal of organizational Behavior* 25.3 (2004): 293-315.
47. Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Marisa Salanova. "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study." *Educational and psychological measurement* 66.4 (2006): 701-716.
48. Schaufeli, Wilmar, and M. Salanova. "Work engagement." *Managing social and ethical issues in organizations* (2007): 135-177.
49. Schneider, Ben Ross. "Business politics in Latin America." (2009).
50. Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, and William H. Macey. "Organizational climate and culture." *Annual review of psychology* 64 (2013): 361-388.
51. Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, and William H. Macey. "Organizational climate and culture." *Annual review of psychology* 64 (2013): 361-388.
52. Shuck, Brad, and Kevin Rose. "Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD." *Advances in Developing Human Resources* 15.4 (2013): 341-355.
53. Shuck, Brad, Thomas G. Reio Jr, and Tonette S. Rocco. "Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables." *Human resource development international* 14.4 (2011): 427-445.
54. Seppälä, Piia, et al. "The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence." *Journal of Happiness Studies* 10.4 (2009): 459-481.
55. Taipale, Sakari, et al. "Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support." *International Journal of Sociology and Social Policy* 31.7/8 (2011): 486-504.
56. Theorell, T., R. A. Karasek, and P. Eneroth. "Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men-a longitudinal study." *Journal of internal medicine* 227.1 (1990): 31-36.
57. Theorell, Töres, and Robert A. Karasek. "Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research." *Journal of occupational health psychology* 1.1 (1996): 9.
58. Welbourne, Theresa M. "Employee Engagement." *Beyond the Fad and Into the Executive Suite* 45 (2007).
59. Welch, Mary. "The evolution of the employee engagement concept: communication implications." *Corporate Communications: An International Journal* 16.4 (2011): 328-346.)
60. Wollard, Karen Kelly, and Brad Shuck. "Antecedents to employee engagement a structured review of the literature." *Advances in Developing Human Resources* 13.4 (2011): 429-446.

61. 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.
62. Zapf, Dieter, et al. "Emotion work and job stressors and their effects on burnout." *Psychology & Health* 16.5 (2001): 527-545.
63. Žydžiūnaitė V.,(2007) *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Technologija. Kaunas.

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų įsitraukimo klausimynas.....	67
--	----

WDQ Socialinės Charakteristikos

Socialinė parama

1. Šiame darbe galiu susirasti artimų draugų.
2. Šiame darbe turiu galimybę pažinti kitus žmones.
3. Šiame darbe turiu galimybę susitikti su kitais žmonėmis.
4. Mano vadovas rūpinasi su juo dirbančių (jam pavaldžių) žmonių gerove.
5. Mano bendradarbiai asmeniškai manimi rūpinasi.
6. Mano bendradarbiai yra draugiški.

Tarpusavio priklausomybė

Kitų darbo priklausomybė nuo manęs

1. Šiame darbe pirmiausia aš turiu atlikti savo darbą, tik po to savo darbą gali atlikti kiti
2. Mano kolegų darbas tiesiogiai priklauso nuo mano darbo
3. Kol mano darbas nėra užbaigtas, kiti darbai negali būti atlikti

Mano darbo priklausomybė nuo kitų

1. Mano darbo veiklos yra stipriai įtakojamos kitų žmonių darbo.
2. Mano darbo užbaigimas priklauso nuo daugelio kitų žmonių darbo.
3. Mano darbas negali būti atliktas, kol kiti neatlieka savo darbo.

Sąveika organizacijos išorėje

1. Šiame darbe praleidžiu daug laiko su žmonėmis savo organizacijos išorėje,.
2. Šis darbas apima bendravimą su žmonėmis, kurie nėra mano organizacijos darbuotojai.
3. Darbe aš dažnai bendrauju su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje.
4. Šis darbas apima daug bendravimo su žmonėmis už mano organizacijos ribų (t.y. kurie čia nedirba).

Grižtamas ryšys iš kitų

1. Aš gaunu daug informacijos iš savo vadovo ir bendradarbių apie savo darbinę veiklą (darbo rezultatus)
2. Kiti žmonės organizacijoje (vadovai ir bendradarbiai), pateikia informaciją apie mano darbinės veiklos efektyvumą (pvz. kokybę ir kiekybę)
3. Aš gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbo atlikimą iš kitų žmonių savo organizacijoje (tokių kaip mano vadovas ar bendradarbiai).

Įsitraukimas į darbą:

Žemiau pateikti teiginiai apibūdina, kaip žmonės gali jaustis darbe. Pažymėkite atsakymą, kuris geriausiai apibūdina Jūsų situaciją.

- 0-niekada
- 1-Kelis kartus per metus ar rečiau
- 2-Kartą per mėnesį ar rečiau
- 3-Kelis kartus per mėnesį
- 4-Kartą per savaitę
- 5-Kelis kartus per savaitę
- 6-Kasdien

Klausimo nr.	Klausimai
---------------------	-----------

WE1	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos
WE2	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus
WE3	Aš esu kupinas entuziazmo
WE4	Mano darbas mane įkvepia
WE5	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą
WE6	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai
WE7	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu
WE8	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą
WE9	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių

Demografinės charakteristikos

Darbo pavadinimas

Koks yra Jūsų pareigų pobūdis?

1. Klientų aptarnavimas
2. Vidurinėsios grandies vadovas
3. Administraciniai darbai (apskaita, personalo...)
4. Gamybos darbuotojas
5. Kita (prašome įrašyti): _____

Amžius

Kuriais metais Jūs gimėte? _____

Lytis

Jūs esate:

Moteris

Vyras

Išsilavinimo lygis

Ar turite universitetinį išsilavinimą?

Taip/

Ne

Vidutinis darbo valandų skaičius per savaitę

Kiek valandų vidutiniškai dirbate per savaitę? Prašome įrašyti

Stažas darbe/organizacijoje

Kiek laiko dirbate šiose pareigose ?

_____ metų _____ mėnesių

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

