



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui

Baigiamasis magistro projektas

Gabrielė Brazė

Projekto autorė

Prof. Dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Gabrielė Brazė

Projekto autorė

Prof. Dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. Dr.

Eglė Staniškienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabrielė Brazė

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Gabrielė Brazė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Autoriaus Brazė, Gabrielė. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, žmogiškųjų išteklių praktikos.

Kaunas, 2025. 72 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame projekte analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui. Sparčiai kintančioje organizacinėje aplinkoje darbuotojų įsitraukimas tampa esminiu konkurencinio pranašumo šaltiniu, todėl vis daugiau dėmesio skiriama priemonėms, kurios galėtų jį skatinti. Viena tokių priemonių – sistemingai taikomos žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios ne tik stiprina darbuotojų lojalumą, bet ir skatina jų motyvaciją bei aktyvų įsitraukimą į organizacinę veiklą.

Baigiamojo projekto tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui. Iškeltas projekto tikslas – nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo konstrukta, apibrėžti žmogiškųjų išteklių praktikas, lemiančias darbuotojų įsitraukimą, parengti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, lemiančių darbuotojų įsitraukimą modelį, empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Darbo struktūra apima teorinę darbuotojų įsitraukimo sampratos analizę, pagrindinių žmogiškųjų išteklių praktikų įvardijimą (atlygis, darbo aplinkos kūrimas, veiklos vertinimas, ugdymas ir karjeros valdymas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys, lankstus darbo organizavimas), taip pat – empirinę šių praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui analizę. Darbuotojų įsitraukimas tyrime buvo analizuojamas kaip trijų dimensijų konstruktas: organizacinis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą ir bendras darbuotojų įsitraukimas.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbo aplinkos kūrimas turi stipriausią teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Taip pat nustatyta, kad darbuotojai dažniau įsitraukia į patį atliekamą darbą nei į pačią organizaciją. Koreliacinė analizė atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius tarp daugelio tyrimo kintamųjų, o regresinės analizės rezultatai parodė, kad labiausiai darbuotojų įsitraukimą skatina darbo aplinkos kūrimas.

Baigiamojo darbo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų įsitraukimą pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Tyrimas taip pat prisideda prie šios srities teorinės plėtros Lietuvoje, pateikdamas patikrintą sąsajų modelį, kuris gali būti taikomas praktikoje.

Brazė, Gabrielė. The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Engagement / Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: Employee engagement, organizational engagement, work engagement, human resource practices.

Kaunas, 2025. 72 pages.

Summary

In the master's final project, the impact of human resource management practices on employee engagement is analyzed. In a rapidly changing organizational environment, employee engagement is becoming a key source of competitive advantage, thus increasing attention is being paid to measures that could enhance it. One such measure is the systematic application of human resource practices, which not only strengthens employee loyalty but also promotes their motivation and active involvement in organizational activities.

The object of the final project research is the impact of human resource management practices on employee engagement. The aim of the project is to determine the influence of human resource management practices on employee engagement. In order to achieve this aim, the following objectives were set: to define the construct of employee engagement, to define the human resource practices influencing employee engagement, to develop a model of human resource management practices influencing employee engagement, and to empirically investigate the impact of human resource practices on employee engagement.

The structure of the thesis includes a theoretical analysis of the concept of employee engagement, the identification of key human resource management practices (reward, work environment creation, performance appraisal, employee development and career management, supervisor support and feedback, and flexible work organization), as well as an empirical analysis of the impact of these practices on employee engagement. In the study, employee engagement was examined as a three-dimensional construct: organizational engagement, job engagement, and overall employee engagement.

The research findings revealed that creating a favorable work environment has the strongest positive impact on employee engagement. It was also established that employees tend to be more engaged in their specific work tasks rather than in the organization itself. Correlational analysis identified statistically significant relationships between many of the study variables, while the results of the regression analysis indicated that the creation of a supportive work environment is the most influential factor in promoting employee engagement.

The results of the final project may be useful for organizations aiming to strengthen employee engagement through human resource management practices. The study also contributes to the

theoretical development of this field in Lithuania by presenting a validated model of the relationships that can be applied in practice.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui problemos analizė.....	11
2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teoriniai sprendimai.....	16
2.1. Darbuotojų įsitraukimo konceptas.....	16
2.1.1. Darbuotojų įsitraukimo genezė.....	16
2.1.2. Darbuotojų įsitraukimo sampratos	20
2.1.2.1. Įsitraukimo į darbą samprata	20
2.1.2.2. Organizacinio įsitraukimo samprata.....	22
2.1.2.3. Asmeninio įsitraukimo samprata	24
2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos lemiančios darbuotojų įsitraukimą	25
2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	25
2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos	31
2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis	36
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo metodologija.....	39
3.1. Tyrimo strategija ir metodai	39
3.2. Tyrimo etika	42
3.3. Duomenų analizės metodai.....	42
3.4. Tyrimo skalių patikimumas ir validumas	42
4. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo rezultatų analizė	45
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	45
4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė	47
4.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų aprašomoji analizė.....	49
4.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų aprašomoji analizė.....	52
4.3. Koreliacinės tyrimo analizės rezultatai	55
4.4. Regresinės tyrimo analizės rezultatai	57
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir mokslinė diskusija	61
Išvados	66
Rekomendacijos.....	68
Literatūros sąrašas	69
Priedai.....	73
1 Priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui klausimynas ..	73

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Darbuotojų įsitraukimo raida (sudaryta pagal Kuok 2017).....	17
2 lentelė.	Darbuotojų įsitraukimo sampratos apibrėžimų apibendrinimas.....	18
3 lentelė.	Magistro projekto klausimyno struktūra (sudaryta projekto autorės)	40
4 lentelė.	Kronbacho alfa koeficiento reikšmių interpretavimas	42
5 lentelė.	Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas (sudaryta projekto autorės)	43
6 lentelė.	Darbuotojų įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kintamųjų koreliacijos koeficientai.	56
7 lentelė.	Regresinės analizės modelių tinkamumo vertinimas.	57
8 lentelė.	Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir organizacinio įsitraukimo regresijos koeficientai.	57
9 lentelė.	Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai. ..	58
10 lentelė.	Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir bendro darbuotojų įsitraukimo koeficientai.	59

Paveikslų sąrašas

1 pav. Globalus darbuotojų įsitraukimas (Gallup 2024)	11
2 pav. Veiksniai skatinantys darbuotojų įsitraukimą (Adhikari 2022)	12
3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis (sudaryta projekto autorės)	37
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	45
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje, proc.	46
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.	46
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.	47
8 pav. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	48
9 pav. Organizacinio įsitraukimo vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	48
10 pav. Įsitraukimo į darbą vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	49
11 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų skalės teiginių vidutiniai įverčiai. ...	50
12 pav. Atlygio praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	50
13 pav. Veiklos vertinimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	51
14 pav. Ugdomo ir karjeros valdymo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	52
15 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	53
16 pav. Vadovo palaikymo ir grįžamojo ryšio praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	53
17 pav. Darbo aplinkos kūrimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.....	54
18 pav. Lankstaus darbo organizavimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.	55
19 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kintamųjų santykinė įtaka darbuotojų įsitraukimui	60
20 pav. Patikslintas teorinis tyrimo modelis.	63

Įvadas

Aktualumas. Šiuolaikinėje ir greitai kintančioje verslo aplinkoje organizacijos susiduria su didėjančiais iššūkiais, susijusiais su darbuotojų motyvacija, lojalumu bei įsitraukimu. Globalizacija, technologinės inovacijos ir besikeičiantys darbuotojų lūkesčiai reikalauja naujų sprendimų, padedančių organizacijoms išlaikyti darbuotojus ir skatinti jų įsitraukimą. Moksliniai tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai ne tik produktyviai atlieka savo užduotis, bet ir aktyviai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, inovacijų kūrimo bei organizacinės kultūros stiprinimo (Adhikari, 2022; Swarnalatha et al., 2012). Tuo tarpu organizacijos, kurios nesugeba užtikrinti darbuotojų įsitraukimo, dažniau susiduria su darbuotojų kaita, mažesniu produktyvumu ir sunkumais pritraukiant talentus.

Nepaisant ilgametės darbuotojų įsitraukimo analizės, organizacijos vis dar susiduria su iššūkiais efektyviai įgyvendindamos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Šių praktikų poveikis dažnai neatitinka darbuotojų lūkesčių, o vadovų suvokimas apie jų naudą ne visada sutampa su realia įtaka darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui (Alzyoud, 2018; Sharafizad et al., 2020). Todėl Svarbu nustatyti, kokios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra veiksmingiausios ir kaip jų taikymas gali prisidėti prie ilgalaikio darbuotojų įsitraukimo skatinimo.

Problemų ištirimo mastas. Nors darbuotojų įsitraukimas plačiai nagrinėjamas jau daugiau nei tris dešimtmečius, vis dar pastebimi reikšmingi iššūkiai. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad įsitraukimą lemia žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, tokios kaip darbo sąlygos, mokymosi galimybės, vadovų palaikymas bei teisinga atlygio sistema (Boxall et al., 2003; Swarnalatha et al., 2012). Nepaisant to, daugelis organizacijų negeba tinkamai suderinti šių praktikų, o tai lemia žemus įsitraukimo rodiklius. Gallup (2024) duomenimis, tik 23 % darbuotojų pasaulyje yra įsitraukę, o tai atskleidžia problemos globalų mastą.

Baigiamojo projekto tikslas. Nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Baigiamojo projekto problema. Kokį poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro darbuotojų įsitraukimui?

Baigiamojo projekto uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo teorinį konstrukta;
2. Apibrėžti žmogiškųjų išteklių praktikas, lemiančias darbuotojų įsitraukimą;
3. Parengti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, lemiančių darbuotojų įsitraukimą, modelį;
4. Empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Baigiamojo projekto objektas. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa).

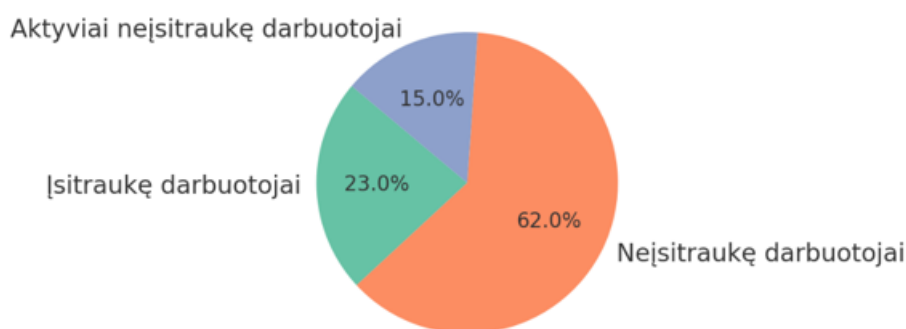
Baigiamojo projekto darbo struktūra. Darbo struktūrą sudaro trys dalys, kurios atitinka baigiamajame darbe iškeltą tikslą bei uždavinius. Pirmoje dalyje gilinamasi į teorinius sprendimus

žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui. Antroje dalyje pateikiama žmogiškųjų išteklių praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo metodologija. Trečioje dalyje analizuojami atlikto tyrimo rezultatai. Baigiamasis projektas baigiamas išvadamis ir literatūros sąrašu. Darbe yra 10 lentelių, 20 paveikslėlių, 72 puslapiai, 51 literatūros šaltinis.

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui problemos analizė

Darbuotojų įsitraukimas – tai svarbus šiuolaikinės organizacijos veiklos sėkmės veiksnys, apibrėžiamas kaip darbuotojo emocinis, kognityvinis ir elgsenos įsipareigojimas siekti organizacijos tikslų, aktyviai bendradarbiauti bei dėti papildomas pastangas darbo vietoje (Schaufeli, 2004). Įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu produktyvumu, yra labiau motyvuoti, lojalūs ir labiau linkę likti organizacijoje ilgesniam laikui (Adhikari, 2022). Tokie darbuotojai ne tik atlieka savo užduotis, bet ir viršija lūkesčius, prisideda prie naujų idėjų generavimo, gerina klientų patirtį ir stiprina organizacijos konkurencinį pranašumą.

Globalūs tyrimai atskleidžia vis didėjančią darbuotojų įsitraukimo reikšmę. Remiantis Gallup (2024) organizacijos duomenimis, pasaulyje tik 23 % darbuotojų yra įsitraukę į savo darbą, o net 62 % laikomi neįsitraukusiais. Tuo tarpu 15 % darbuotojų yra aktyviai neįsitraukę – vadinasi, jog jie sąmoningai priešinasi organizacijos tikslams. Ši situacija sukelia rimtų ekonominių pasekmių: Gallup vertinimu, dėl neįsitraukusių darbuotojų pasaulio ekonomika kasmet praranda apie 8,9 trilijono JAV dolerių.

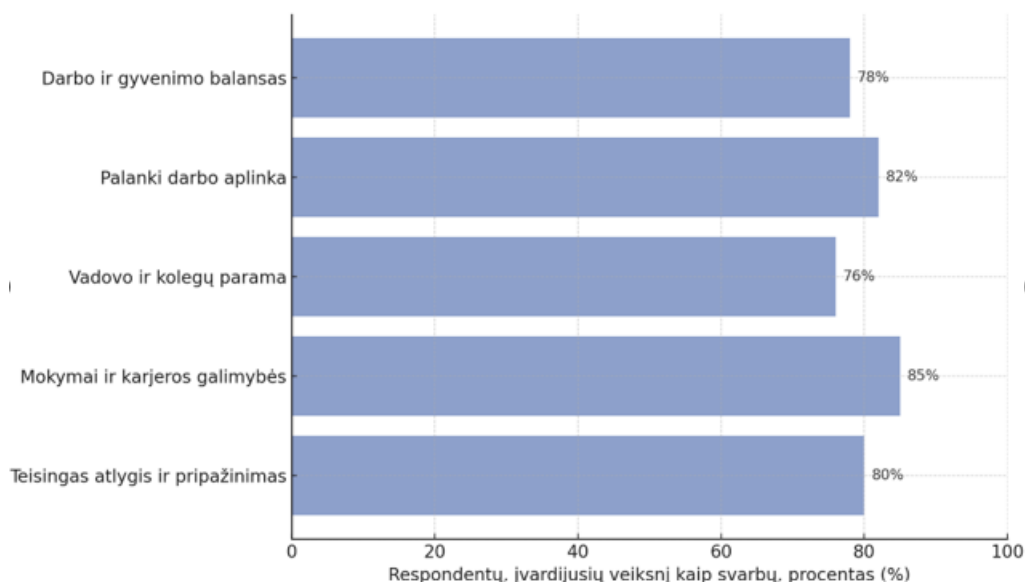


1 pav. Globalus darbuotojų įsitraukimas (Gallup 2024)

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidžia panašias tendencijas. Organizacijos „Addelse“ (2023) atlikta analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimas tarp organizacijų labai skiriasi – tik trečdalis organizacijų pasiekia aukštą įsitraukimo lygį. Kaip svarbiausi įsitraukimą skatinantys veiksniai buvo įvardyti tiesioginis vadovas, psichologinis saugumas, bendradarbiavimas bei organizacijos įvaizdis. Tuo tarpu didžiausią neigiamą poveikį lemia silpna vidinė komunikacija, ribotos karjeros galimybės, nepakankamas darbo ir poilsio balansas bei pripažinimo stoka.

Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai glaudžiai susiję su organizacijos vykdomomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Adhikari'o (2022) atliko empirinį tyrimą, siekdamas nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacinę veiklą. Gauti rezultatai parodė, kad net 85 % respondentų svarbiausiu įsitraukimą skatinančiu veiksniu įvardijo mokymų ir karjeros galimybes, 82 % – palankią darbo aplinką, 80 % – teisingą atlygį ir pripažinimą. Be to, 78 % darbuotojų pabrėžė lankstaus darbo organizavimo svarbą, o 76 % – vadovo ir kolegų

paramą. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai labiausiai vertina ne tik materialines, bet ir emocines bei profesinio augimo galimybes organizacijoje. Tam pritaria Boxall'is et al. (2016) teigdamas, kad organizacijos, kurios nuosekliai investuoja į darbuotojų tobulėjimą, darbo sąlygas ir aiškias karjeros galimybes, pasiekia didesnę darbuotojų įsitraukimą, o kartu – ir greitesnę augimą.



2 pav. Veiksniai skatinantys darbuotojų įsitraukimą (Adhikari 2022)

Swarnalatha et al. (2012) papildo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis tiesiogiai priklauso nuo kokybiško vadovavimo, teisingo atlygio, karjeros ir mokymosi galimybių, grįžamojo ryšio, organizacijos vertybių bei teisingumo jausmo. Neįsitraukę darbuotojai dažniau praleidžia darbo dienas, patiria motyvacijos trūkumą, dirba mažiau efektyviai ir dažniau pasirenka palikti organizaciją, o tai ilgainiui silpnina organizacijos veiklos rezultatus bei viešąjį įvaizdį.

Šie duomenys patvirtina, kad darbuotojų įsitraukimas yra ne tik psichologinis veiksnys, bet ir strateginis valdymo prioritetas, kuris turi būti nuosekliai vystomas per žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus. Todėl svarbu tirti, kaip konkrečios žmogiškųjų išteklių praktikos veikia darbuotojų įsitraukimą, ypač atsižvelgiant į jų turinį ir tai, kaip veiksmingai jos taikomos organizacijose.

Darbuotojų įsitraukimo sąvoka ir ją lemiantys veiksniai yra plačiai nagrinėjami tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu mastu. Kaliannan'o (2015) atlikta atvejo analizė, kurioje buvo siekiama įvertinti darbuotojų įsitraukimo ir emocinio ryšio su organizacija poveikį jos veiklos rezultatams ir konkurencingumui. Tyrime, kuriame dalyvavo 137 respondentai, buvo taikomas mišrus metodas – anketinė apklausa ir interviu. Rezultatai parodė, kad net 86,9 % respondentų sutiko, jog palanki darbo atmosfera skatina didesnę įsitraukimą, o 91,4 % išreiškė pasitenkinimą organizacijoje taikomomis žmogiškųjų išteklių praktikomis, tokiomis kaip mokymai ir motyvavimo sistemos. Be to, 86,3 % dalyvių teigiamai įvertino santykius su vadovais kaip vieną svarbiausių įsitraukimo palaikymo veiksnių, o 84,4 % darbuotojų pabrėžė organizacijos kultūros svarbą kuriant įsitraukimo jausmą.

Panašius rezultatus pateikia ir Adhikari's (2022) atliktas tyrimas, kuriame buvo analizuojamos darbuotojų įsitraukimo priežastys bei jo poveikis organizacijos sėkmei. Autorius nustatė tris pagrindines darbuotojų įsitraukimą lemiančias veiksnias: asmeninius gebėjimus, darbo aplinką ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Tyrimo duomenimis, net 78 % respondentų kaip svarbiausią veiksnį įvardijo lankstaus darbo organizavimą, 82 % nurodė palankią ir saugią darbo aplinką kaip

motyvacijos pagrindą, o 85 % akcentavo mokymų ir karjeros galimybių svarbą. Taip pat paaiškėjo, kad 80 % darbuotojų mano, jog teisingas atlygis ir pripažinimas yra esminiai jų įsitraukimo aspektai.

Swarnalatha's et al. (2012) išskiria kelis esminius darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius: aiškios organizacijos vertybės, kokybiškas vadovavimas, teisinga atlygio sistema, mokymosi perspektyvos, vadovų bei kolegų palaikymas, teisingumo jausmas organizacijoje ir stipri organizacinė kultūra. Šių veiksniai lemia, ar darbuotojai jausis įtraukti, motyvuoti ir lojalūs organizacijai.

Svarbių įžvalgų pateikia ir tyrimai, atlikti Lietuvos kontekste. Organizacijos „Addelse“ (2023) tyrimas, apėmęs 10 000 darbuotojų iš įvairių sektorių, parodė, kad aukščiausias darbuotojų įsitraukimo lygis siekė 82 %, o geriausiomis organizacijomis buvo laikomos tos, kuriose įsitraukimas viršijo 72 %. Tyrimas identifikavo keturis pagrindinius veiksnius: tiesioginį vadovą, organizacijos įvaizdį, psichologinį saugumą ir bendradarbiavimą. Taip pat buvo nustatyta, kad vien atlyginimo didinimas nėra pakankamas ilgalaikiam įsitraukimui užtikrinti – būtina skatinti pripažinimą, augimo galimybes ir teisingumo jausmą.

Valstybės tarnybos darbuotojų 2022 metų apklausos duomenys parodė, kad 63 % darbuotojų jaučiasi patenkinti savo darbu, tačiau nepakankamas darbo ir poilsio balansas, ribotos karjeros galimybės bei atlyginimo lygis buvo įvardyti kaip svarbiausi trukdžiai siekiant aukštesnio įsitraukimo (Vileikienė, 2023). Taip pat, buvo pažymėta, kad darbuotojai teigiamai vertina santykius su kolegomis, prasmingą darbą ir galimybę prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Mboga's et al. (2018) atliktas tyrimas Jungtinėse Amerikos Valstijose parodė, kad net 70 % darbuotojų nėra įsitraukę į savo darbą. Tokia situacija lemia darbuotojų kaitą, mažėjančią produktyvumą ir silpnėjančią organizacijos reputaciją. Šie rezultatai patvirtina, kad darbuotojų įsitraukimas yra globali problema, turinti tiesioginį ryšį su organizacijos veiklos efektyvumu ir darbuotojų gerove.

Nors darbuotojų įsitraukimo tema pastaraisiais metais yra plačiai analizuojama įvairiuose kontekstuose, dauguma tyrimų koncentruojasi į pavienius veiksnius ar bendro pobūdžio organizacines aplinkybes, turinčias įtakos darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui. Kaliannan'o et al. (2015) tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimui svarbi organizacijos kultūra, vadovo palaikymas ir taikomos žmogiškųjų išteklių praktikos. Tačiau tyrime nebuvo gilinamasi, kaip šie veiksniai veikia kartu ir ar jų įtaka skiriasi tarp skirtingų darbuotojų ar organizacijos dalių. Taip pat ir Adhikari'o, (2022) tyrime buvo išskirti pagrindiniai darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai – darbo aplinka, asmeniniai gebėjimai bei žmogiškųjų išteklių praktikos – tačiau nebuvo detalai analizuojama, kaip skirtingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (organizavimo praktikos – atlygis, veiklos vertinimas, ugdymas; ir santykių su darbuotojais praktikos – palaikymas, darbo aplinka, lankstaus darbo organizavimas) daro poveikį įsitraukimo lygiui skirtinguose kontekstuose. Tyrimas daugiau dėmesio skyrė bendriems įsitraukimo principams, o ne atskirų praktinių priemonių efektyvumui.

Tyrime, atliktame Lietuvoje, organizacija „Addelse“, (2023) nustatė įsitraukimą skatinančius veiksnius, tokius kaip tiesioginis vadovas, organizacijos įvaizdis ar psichologinis saugumas, tačiau tyrimas neatskleidė, kokią reikšmę turi konkrečios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ar jų taikymo nuoseklumas skirtinguose sektoriuose bei pozicijose. Panašiai ir Valstybės tarnybos tyrimas atskleidė problemas, susijusias su karjeros galimybėmis, pripažinimu ir darbo-poilsio balansu, tačiau

tyrimas buvo orientuotas į bendrą darbuotojų pasitenkinimo lygį, nevertinant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio įsitraukimui (Vileikienė, 2023).

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad dauguma autorių tyrimus apsiriboja tam tikromis praktikomis – atlygiu, pripažinimu ar vadovų elgesiu, tačiau retai kada analizuojama abiejų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų grupių (santykių su darbuotojais ir organizavimo praktikos) kaip šie veiksniai veikia kartu ir koks yra jų bendras poveikis darbuotojų įsitraukimui. Dėl to išlieka svarbi tyrimų spraga – nėra pakankamai duomenų, kurie padėtų suprasti, kurios praktikos yra efektyviausios, kaip jos veikia kartu, ir ar jų poveikis skiriasi pagal darbuotojų pareigas, organizacijos tipą ar veiklos sritį (Alzyoud, 2018; Paul, et al, 2021; Swarnalatha et al., 2012).

Dėl šių priežasčių būtina nuosekliai analizuoti tiek atskiras žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, tiek jų grupes, vertinant jų konkretų poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tai leistų geriau suprasti, kaip organizacijos galėtų strategiškai derinti personalo valdymo priemones siekdamas ne tik darbuotojų pasitenkinimo, bet ir ilgalaikio įsitraukimo bei organizacinės sėkmės.

Darbuotojų įsitraukimas vis dažniau įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių, turintis tiesioginę įtaką darbuotojų produktyvumui, lojalumui ir organizacijos konkurencingumui (Adhikari, 2022; Boxall et al, 2016; Gallup, 2024). Nors ši tema dažnai nagrinėjama tiek teorijoje, tiek praktikoje, vis dar trūksta išsamių tyrimų, kurie parodytų, kaip žmogiškųjų išteklių praktikos veikia darbuotojų įsitraukimą.

Kaip nurodo atlikti tyrimai, darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo daugelio vidinių ir išorinių veiksnių, tačiau konkrečių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis dažniausiai analizuojamas atskirais aspektais – pabrėžiant atskirus aspektus, tokius kaip vadovo palaikymas, atlygis ar mokymosi galimybės. Dauguma šaltinių orientuojasi į pavienius ryšius, neatsižvelgiant į tai, kaip skirtingos praktikos veikia darbuotojus plačiau ar tarpusavyje sąveikauja (Addelse, 2023; Paulet et al., 2021; Vileikienė, 2023).

Ypač trūksta tyrimų, kurie aiškiai išskirtų dviejų tipų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų – organizavimo (atlygis, veiklos vertinimas, karjera ir ugdymas) ir santykių su darbuotojais (lankstaus darbo organizavimo, vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys, darbo aplinkos kūrimas) – poveikį darbuotojų įsitraukimui, bei įvertintų jų efektyvumą skirtinguose organizacijų kontekstuose. Ši problema tampa ypač aktuali šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms išlaikyti darbuotojus ir formuoti stiprią organizacinę kultūrą, grįstą įsitraukimu ir pasitikėjimu.

Todėl kyla pagrindinis tyrimo klausimas: kaip skirtingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos – tiek organizavimo, tiek santykių su darbuotojais – veikia darbuotojų įsitraukimą ir kokie veiksniai lemia šių praktikų veiksmingumą organizacijos kontekste? Šios problemos sprendimas padėtų ne tik užpildyti teorinę spragą, bet ir pateikti praktines išvagas, kaip tinkamai įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą.

Darbuotojų įsitraukimo tema išlieka aktuali tiek mokslinėje literatūroje, tiek organizacijų praktikoje, tačiau egzistuojančiuose tyrimuose dažnai trūksta išsamių išvalgų apie tai, kaip skirtingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro poveikį įsitraukimui skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Daugelis tyrimų nagrinėja tik atskirus veiksnius arba pateikia bendrą darbuotojų įsitraukimo vaizdą, tačiau trūksta tyrimų, kurie vienu metu nagrinėtų tiek organizavimo, tiek santykių su darbuotojais žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei įvertintų jų tarpusavio ryšius.

Teorinė tyrimo vertė siejama su noru geriau suprasti darbuotojų įsitraukimą ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Nagrinėjant, kaip skirtingos praktikos veikia darbuotojų emocinį, pažintinį ir su elgesiu susijusį įsitraukimą, galima ne tik praplėsti šios temos teorinį suvokimą, bet ir pasiūlyti pagrįstų idėjų, kaip šias žinias taikyti personalo valdyme (Alzyoud, 2018; Schaufeli, 2004).

Praktiniu požiūriu, tyrimas gali būti naudingas organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir gerinti personalo valdymą. Tyrimo duomenys padės geriau suprasti, kurios žmogiškųjų išteklių praktikos veikia efektyviausiai ir kaip jas taikyti, atsižvelgiant į organizacijos dydį, veiklos pobūdį ar darbuotojų sudėtį. Tai gali padėti priimti pagrįstus sprendimus, mažinti darbuotojų kaitą, didinti pasitenkinimą darbu ir kurti ilgalaikį pranašumą. Taip pat tyrimo rezultatai gali padėti kurti priemones, kurios stiprintų organizacijos kultūrą ir skatintų ne tik darbuotojų įsitraukimą, bet ir geresnį vidinį bendradarbiavimą, veiklos efektyvumą bei darbuotojų gerovę. Todėl šis tyrimas gali prisidėti prie ilgalaikio organizacijos tvarumo jos viduje.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje pristatomas darbuotojų įsitraukimo konceptas bei jo dedamosios – darbuotojų įsitraukimo genezė, darbuotojų įsitraukimo samprata. Toliau pristatomi darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, lemiančios darbuotojų įsitraukimą.

2.1. Darbuotojų įsitraukimo konceptas

Darbuotojų įsitraukimo konceptas – tai teorinis pagrindas, apimantis darbuotojų emocinį, kognityvinį ir elgesio ryšį su darbu bei organizacija. Jis skirstomas į tris lygmenis: įsitraukimą į darbą, organizacinį įsitraukimą ir asmeninį įsitraukimą. Įsitraukimas į darbą atspindi energiją ir pasinėrimą į užduotis (Schaufeli, 2004), organizacinis įsitraukimas reiškia lojalumą ir norą prisidėti prie organizacijos tikslų (Welch, 2011), o asmeninis įsitraukimas – vidinę motyvaciją ir savirealizaciją (Kahn, 1990). Šis konstruktas padeda suprasti darbuotojų elgseną ir jų ryšį su organizacija bei veiksnius, lemiančius įsitraukimą, o jo analizė leidžia kurti efektyvias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

2.1.1. Darbuotojų įsitraukimo genezė

Darbuotojų įsitraukimo sąvoka pradėta analizuoti daugiau nei prieš tris dešimtmečius, tačiau ir šiandien, greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje, ji išlieka itin svarbi. Technologijų pažanga, sparčiai besikeičianti verslo aplinka skatina organizacijas konkuruoti, tačiau vien technologinių ar materialinių išteklių nebepakanka konkurencijai išlaikyti. Todėl vis didesnis dėmesys kreipiamasi į organizacijos žmogiškuosius išteklius – darbuotojus. Vis didesnę reikšmę įgyja darbuotojai – kompetentingi, energingi ir pasiruošę investuoti savo žinias, įgūdžius bei patirtį prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Žukauskaitė ir kt., 2019).

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti įvairių darbuotojų įsitraukimo sampratų apibrėžimų, nepaisant ilgus metus trukusių tyrimų, autoriai vis dar nesutaria dėl bendros sąvokos apibrėžimo. Todėl norint geriau suprasti darbuotojų įsitraukimo sampratos esmę, verta apžvelgti skirtingų autorių požiūrius ir jų pateikiamus apibrėžimus. Vienas pirmųjų autorių, pradėjęs nagrinėti darbuotojų įsitraukimo sampratą – Kahn'as (1990), darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip būseną, kurioje darbuotojai į savo darbą įsitraukia trimis lygmenimis: psichologiniu, fiziniu bei emociniu. Taip pat, pabrėžiama, kad darbuotojai įsitraukia į darbą, kai jaučia savo atliekamo darbo prasmingumą, pridėtinę vertę ir saugumą išreikšti save. Bakker'is et al., (2011), šią sampratą papildė, įsitraukimą apibūdina kaip būseną, kai darbuotojai jaučia pozityvią, prasmingą su darbu susijusią būseną. Tai būseną, kai darbuotojai jaučia energiją, įsitraukimą ir norą skirti savo laiką ir dėti pastangas darbui, kurį jie suvokia kaip prasmingą ir reikšmingą.

Panašiai darbuotojų įsitraukimą apibūdina ir Saks'as, (2006) teigdamas, jog tai gili psichologinė būseną, kurioje darbuotojas visiškai susikoncentruoja į savo darbo funkcijas ir noriai įsitraukia į organizacijos veiklą. Pasak jo, įsitraukę darbuotojai yra linkę ne tik kruopščiai atlikti savo pareigas, bet ir demonstruoti aukštesnį produktyvumo lygį, dažnai viršydami jiems keliamus lūkesčius. Jie noriai imasi naujų iniciatyvų ir įsipareigoja siekti organizacijos tikslų ilgalaikėje perspektyvoje. Darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip darbuotojo įsipareigojimas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje bei vertybių palaikymas. Įsitraukęs darbuotojas supranta organizacijos tikslus

ir bendradarbiauja su kolegomis siekdamas geresnių rezultatų, prisidedamas prie organizacijos sėkmės. Tai skatina teigiamą požiūrį į darbo aplinką ir stiprina darbuotojo motyvą bei lojalumą organizacijai (Swarnalatha et al, 2012). Wood'as et al. (2020) pritaria šiems požiūriams ir pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas skatina darbo efektyvumą ir apima tris esminius elementus: energingumą, kai darbuotojas pasiryžęs investuoti savo pastangas į darbą, atsidavimą – psichologinis įsitraukimas, kai darbuotojas jaučia vertę ir pasididžiavimą savo atliekamu darbu, bei pasinėrimą – kai visa darbuotojo koncentracija skiriama darbui atlikti. Darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas, kaip darbuotojo suvokimas, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas ir naudingas, kai darbui atlikti darbuotojas noriai skiria savo pastangas ir laiką rezultatui pasiekti (Bakker et al., 2011; Kahn, 1990; Saks, 2006).

Plėtodami įsitraukimo sampratą, kai kurie autoriai pabrėžia ne tik asmeninį darbuotojo ryšį su darbu ir tiesioginėmis pareigomis, tačiau ir platesnį poveikį organizacijai ir visuomenei. Mirvi's (2023) darbuotojų įsitraukimą apibūdina dar plačiau, kaip būseną, kurios metu darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi ir turi galimybę daryti teigiamą poveikį visuomenei, suderindamas socialinę ir asmeninę tapatybę, gyvenimo tikslus ir atliekamus vaidmenis. Darbuotojų įsitraukimas pasireiškia tada, kai jie aktyviai dalyvauja darbo procesuose, kai organizacija nėra tik atliekamo darbo vieta, tačiau įsitraukimas apima ir norą bei atsakomybę siekti tikslų prisidedant prie bendros organizacijos sėkmės ir jos augimo savo asmeninėmis pastangos ir lojalumu. Vadinasi darbuotojas ne tik produktyviai atlieka savo funkcijas, tačiau kartu tampa ir organizacijos atstovu (Chandani et al., 2016).

Kahn'as (1990) nurodo, kad įsitraukimas pasireiškia tada, kai darbuotojas psichologiškai ir emociškai jaučia ryšį su atliekamomis užduotimis. Akcentuojama, kad darbuotojų įsitraukimas, tai darbuotojo savęs realizacija per darbą, kai matoma prasmė atliekamu darbu. Įsitraukimas į darbą yra nuolat besikeičiantis procesas, kurį gali lemti darbuotojo būseną, darbo užduotys ir organizacijos kultūra (Welch, 2011). Taip pat, įsitraukimas prilyginamas unikaliam motyvaciniam elementui, kuris paaiškina darbo efektyvumą plačiau nei kiti tradiciniai konceptai, tokie kaip vidinė motyvacija ar darbo pasitenkinimas. Nurodoma, kad įsitraukę darbuotojai ne tik fiziškai atlieka savo užduotis, tačiau ir emociškai įsitraukia į užduočių atlikimą. Tai fizinio ir emocinio ryšio sinergija, kurią suderinus darbuotojas nukreipia į savo tiesioginį darbą (Rich et al., 2010).

Darbuotojų įsitraukimo samprata, tai nuolat besikeičiantis ir pastovaus apibrėžimo neturinti sąvoka, kurio samprata ir suvokimas per daugiau nei tris dešimtmečius augo ir plėtėsi (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo raida (sudaryta pagal Kuok 2017)

Laikotarpis	Samprata	Pagrindiniai bruožai
1990 –1996 m.	Darbuotojų įsitraukimas – asmeninis procesas.	Darbuotojų įsitraukimas kaip fizinis, psichologinis ir emocinis ryšys su atliekamu darbu. Darbuotojai įsitraukia į darbą, kai jaučia, kad jų atliekamas darbas turi prasmę, jaučiasi saugūs save išreikšti bei jaučią savo įdėtą indėlį į organizaciją.
1997–2001 m.	Darbuotojų įsitraukimas – priešingybė perdegimui.	Darbuotojų įsitraukimas kaip energijos, darbo pasitenkinimo ir didesnio veiklos efektyvumo būseną. Laikoma, kad įsitraukimas yra priešingybė perdegimui, kai darbuotojai jaučiasi pavargę, nepatenkinti ir nepasiekia aukštų rezultatų.
2002–2005 m.	Darbuotojų įsitraukimas – teigiama psichologinė būseną.	Įsitraukimas apibūdinamas kaip teigiama būseną, kurią sudaro trys esminiai komponentai: energija, atsidavimas darbui ir pasinėrimas.

2006–2010 m.	Dvi dimensijos: dėmesys ir įsitraukimas.	Įsitraukimas apima dvi dalis: dėmesį – tai, kiek laiko darbuotojas mąsto apie darbą, ir fizinį įsitraukimą, kuris pasireiškia darbuotojo energija ir pastangomis atlikti užduotis.
2011–2016 m.	Socialinis ir kontekstinis įsitraukimas į darbą	Darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo organizacijos kuriamos kultūros, socialinių veiksnių ir esamos darbo aplinkos. Vadinasi, kad darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo to, kaip organizacija ir kolegos formuoja darbo aplinką.
2017 m. ir vėliau	Įsitraukimas į darbą - intelektualinis, emocinis ir fizinis dalyvavimas.	Įsitraukimas – trijų elementų konstruktas: intelektinis (darbo užduočių atlikimas), emocinis (patiriamos emocijos darbo aplinkoje) ir fizinis (jėgos panaudojimas atliekant darbus) įsitraukimas.

Žvelgiant į darbuotojų įsitraukimo sampratą ir jos vystymąsi bėgant laikui, matome, kad pradžioje tai buvo suvokiama kaip darbuotojo asmeninis ryšys su tiesiogiai atliekamomis darbo užduotimis, kuris priklausė nuo pačio darbuotojo asmeninių savybių. Vėliau samprata plėtėsi, apėmė ne tik darbuotojo emocijas ir skiriamą energiją, bet ir jo mintis, kaip jis suvokia aplinką ir organizaciją bei fizinį dalyvavimą darbe. Taip pat pastebima, kad darbuotojų įsitraukimas šiuo metu priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo organizacijos kuriamos kultūros, darbo aplinkos ir kolegų bendradarbiavimo, kitaip tariant, tiek nuo asmeniniu darbuotojo savybių ir suvokimo, tiek ir nuo pačios organizacijos indelio (Kuok el at., 2017).

Ankstesniuose baigiamojo darbo skyriuose buvo išanalizuotas darbuotojų įsitraukimo konceptas bei literatūra, nagrinėjanti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui. Ankstesniuose baigiamojo darbo skyriuose buvo išanalizuotas darbuotojų įsitraukimo konceptas bei literatūra, nagrinėjanti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui. Pažymima, jog nėra vieno bendro įsitraukimo apibrėžimo, žemiau (žr. 2 lentelė) pateikiami mokslinėje literatūroje pateikiami įsitraukimo apibūdinimai.

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sampratos apibrėžimų apibendrinimas

Autorius	Darbuotojų įsitraukimas	Įsitraukimo kryptys
Kahn (1990)	būsena, kurioje darbuotojai į savo darbą įsitraukia trimis lygmenimis: psichologiniu, fiziniu bei emociniu	Įsitraukimas į darbą / asmeninis įsitraukimas
Bakker (2011)	Įsitraukimas – būseną, kai darbuotojai jaučia pozityvią, prasmingą su darbu susijusią būseną.	Įsitraukimas į darbą / asmeninis įsitraukimas
Saks (2006)	Įsitraukimas – gili psichologinė būseną, kurioje darbuotojas visiškai susitelkia į savo darbo vaidmenį ir aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje.	Įsitraukimas į darbą / asmeninis įsitraukimas
Swarnalatha et al. (2012)	Įsitraukimas – darbuotojo įsipareigojimas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje bei vertybių palaikymas.	Organizacinis įsitraukimas / asmeninis įsitraukimas
Wood et al. (2020)	Įsitraukimas – darbuotojo suvokimas, kad darbas yra prasmingas, kai jis noriai skiria pastangas ir laiką pasiekti rezultatams.	Įsitraukimas į darbą / asmeninis įsitraukimas
Mirvis (2023)	Įsitraukimas – darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi ir siekia padaryti teigiamą poveikį visuomenei, suderindamas asmeninę ir socialinę tapatybę.	Organizacinis įsitraukimas / asmeninis įsitraukimas
Welch (2011)	Įsitraukimas – nuolat besikeičiantis procesas, įtakojamas darbuotojo būsenos, darbo užduočių ir organizacijos kultūros.	Organizacinis įsitraukimas / asmeninis įsitraukimas

Chandani et al. (2016)	Įsitraukimas – aktyvus dalyvavimas darbo procesuose, siekiant organizacijos tikslų ir prisidedant prie organizacijos sėkmės.	Organizacinis įsitraukimas / asmeninis įsitraukimas
Rich et al. (2010)	Įsitraukimas – fizinio ir emocinio ryšio sinergija, kurią suderinus darbuotojas nukreipia į savo tiesioginį darbą	Įsitraukimas į darbą / asmeninis įsitraukimas

Apžvelgus skirtingų autorių įsitraukimo apibrėžimus matoma, jog vieningo sutarimo, kaip suprantamas darbuotojų įsitraukimas, nėra. Vieni autoriai orientuojasi į darbuotojo savybes, kiti šią sąvoką suvokia kaip koncentraciją į darbą, kai darbuotojas gali realizuoti save, o dar kiti, kaip įsipareigojimą organizacijai ir darbą jos labui siekiant bendrų tikslų. Tačiau autorių apibrėžimuose matomos panašios tendencijos, darbuotojų įsitraukimas skirstomas į: asmeninį įsitraukimą (angl. *personal engagement*), įsitraukimą į darbą (angl. *work engagement*) ir organizacinį įsitraukimą (angl. *work engagement*).

Svarbu paminėti, kad darbuotojų įsitraukimas nėra vien tik motyvacinis veiksnys, skatinantis aktyviau dirbti – tai strateginis elementas, turintis ilgalaikį poveikį organizacijos sėkmei. Įsitraukimas didina organizacijos konkurencingumą, skatina klientų pasitenkinimą ir padeda formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį. Darbuotojų įsitraukimas yra organizacijos veiklos rezultatas, tačiau jis gali pasireikšti skirtingais lygiais ir nebūtinai garantuoja teigiamą poveikį. Vis dėlto, pilnai į organizaciją įsitraukę darbuotojai yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių konkurencinį pranašumą ir prisidedančių prie finansinio organizacijos augimo (Chandani et al., 2016; Swarnalatha et al., 2012). Autoriai išskiria tris įsitraukimo lygius:

- **įsitraukę darbuotojai** (angl. *engaged employees*) – šis darbuotojų įsitraukimo lygis apima tokius bruožus kaip: aukštas pasitenkinimas darbu ir stiprus ryšys su organizacijos tikslais, pranoksta lūkesčius ir yra lojalūs, imasi iniciatyvumo, pasiekia aukštą našumo lygį;
- **neįsitraukę darbuotojai** (angl. *not engaged employees*) – šis darbuotojų įsitraukimo lygis apima tokius bruožus kaip: atliekamos tik būtinosios užduotys, nėra stipraus ryšio su organizacija, darbuotojai yra atviri kitoms organizacijoms, dirba pagal nustatytas ribas, neįdeda papildomų pastangų bei nerodo iniciatyvumo;
- **atsiskyrę darbuotojai** (angl. *disengaged employees*) – nepasitenkinę darbu, nesijaučia organizacijos dalimi, darbus atlieka atmetinai, daro neigiamą įtaką aplinkiniams, nėra jokio darbo našumo.

Darbuotojų įsitraukimo lygis yra tiesiogiai susijęs su organizacijos veiklos efektyvumu. Įsitraukusių darbuotojų skatinimas gali tapti ilgalaikės organizacijos sėkmės pagrindu, tuo tarpu neįsitraukusių ir atsiskyrusių darbuotojų ignoravimas gali sukelti rimtų problemų organizacijos viduje ir turėti neigiamą poveikį jos augimui bei pelningumui (Chandani et al., 2016; Swarnalatha et al., 2012).

Apibendrinant nors nėra vieningo sutarimo dėl darbuotojų įsitraukimo apibrėžimo, tačiau galima teikti, kad įsitraukimas – gili psichologinė būseną, kurioje darbuotojas visiškai susitelkia į savo darbo vaidmenį ir aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje (Saks, 2006). Svarbu paminėti, kad toliau empirinėje darbo dalyje bus remiamasi Saks'o (2006) apibrėžimu. Tačiau vieningai sutariama, kad įsitraukimas yra svarbus organizacijos elementas, kuris daro tiesioginę įtaką jos veiklos efektyvumui, konkurencingumui ir augimui. Nors egzistuoja įvairių darbuotojų įsitraukimo apibrėžimų, bendra

tendencija rodo, kad įsitraukę darbuotojai prisideda prie didesnio produktyvumo, geresnės darbo atmosferos ir mažesnės darbuotojų kaitos.

2.1.2. Darbuotojų įsitraukimo sampratos

Atsižvelgiant į tai, kad autoriai nagrinėdami darbuotojų įsitraukimą, jį skirsto į tris skirtingas rūšys: asmeninį įsitraukimą, įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą, todėl toliau darbe bus nagrinėjama šių krypčių sampratos, kurios padės suprasti kokiomis praktikomis geriausiai skatinti skirtingas įsitraukimo kryptis.

2.1.2.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Įsitraukimo į darbą samprata yra plačiai nagrinėjama tiek literatūroje, tiek verslo praktikoje. Daugeliu atveju įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) apibūdinamas, kaip darbuotojo koncentracija į atliekamas užduotis bei visiškas pasinėrimas į jas. Įsitraukimas į darbą laikomas vienu iš pagrindinių rodiklių, kuris atspindi darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tai yra abipusis naudingas procesas, skatinantis darbuotojo tobulėjimą, o tai lemia organizacijos efektyvumo augimą (Borkowska et. al, 2017).

Įsitraukimas į darbą apibūdinamas kaip ilgai trunkanti, teigiama psichologinė būseną, kuri atsiskleidžia per darbuotojo entuziazmą, atsakomybę ir visišką koncentraciją vykdant darbo užduotis (Bakker et al., 2018). Kahn'as (1990) taip pat įsitraukimą į darbą apibūdina, kaip būseną, kai darbuotojas aktyviai dalyvauja darbe, ne tik formaliai atlieka užduotis, bet įdeda daugiau pastangų ir susitelkia į veiklą. Įsitraukęs į darbą darbuotojas ne tik efektyviai vykdo savo pareigas, bet ir patiria pasitenkinimą, vertina savo darbo reikšmę ir dažnai viršija jam keliamus lūkesčius (Borkowska et al., 2017). Teigiama, kad toks įsitraukimas apima tris elementus – kaip žmogus mąsto apie savo darbą, kaip jį suvokia, taip pat, koku lygiu jaučia emocinį prisirišimą ir kiek asmeninių pastangų investuoja atlikdamas užduotis. Autorius papildo, kad įsitraukimo į darbą būseną yra kintanti, tačiau ji nėra laikina būseną, ji yra pastovi ir ilgai trunkanti (Saks, 2006).

Nurodoma, kad darbo įsitraukimą sudaro trys pagrindiniai komponentai, kurie kartu formuoja darbo įsitraukimo matavimo modelį (Schaufeli, 2004):

- **energija** (angl. *vigo*) – tai darbuotojo pasireiškianti energija darbe, tai gebėjimas išlaikyti pozityvų požiūrį ir motyvaciją net ir iššūkių reikalaujančiuose situacijose. Tai būseną, kai darbuotojas deda papildomas pastangas siekiant gauti geriausius darbo rezultatus. Tokie darbuotojai pasižymi atkaklumu, nepasiduodami siekia užsibrėžtų tikslų bei deda visas pastangas susidoroti su iškilusiais iššūkiais;
- **atsidavimas** (angl. *dedication*) – tai darbuotojo emocinis ryšis su darbu, kai darbuotojas tiki, kad jo atliekamas darbas turi prasmę ir kuria vertę. Vadinasi darbuotojas jausdamas atliekamo darbo prasmingumą jis jaučia kartu ir įkvėpimą bei pasididžiavimą. Taip pat, atsidavę darbuotojas siekdamas tikslų įgyvendinimo yra pasiruošęs peržengti tiesioginių pareigų nustatytas ribas;
- **pasinėrimas** (angl. *absorption*) – tai darbuotojo visiškas įsitraukimas į atliekamas užduotis bei jaučiamas pasitenkinimas darbu. Pasinėrimo į darbą metu darbo užduotys tampa įtraukiančios, negailima laiko ir darosi sunku nuo jų atsiriboti. Tai taip pat apibūdinama, kaip

būsena, kurioje darbuotojas maksimaliai atlieka savo užduotis pasiekdamas aukščiausią produktyvumo lygį (Schaufeli, 2004):

Pabrėžiama, kad šių trijų komponentų derinys yra svarbus, nes jis sukuria visapusišką įsitraukimo į darbą modelį. Visi komponentai dera ir kartu vienas kitą papildo bei formuoja produktyvią, motyvuotą ir teigiamą aplinką. Darbuotojas, kuris yra energingas, atsidavęs ir pasinėręs į darbą maksimaliai prisideda prie organizacijos sėkmės (Borkowska et al., 2017).

Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra įtakojamas įvairių veiksnių. Įsitraukimas skatinamas, kai vyrauja teigiama darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi palaikomi ir turi aiškiai iškelto tikslus, organizacijos kultūra, kuri yra orientuota į asmeninį darbuotojo tobulėjimą bei vienas pagrindinių veiksnių – pripažinimas, kai dedamos pastangos į darbą yra pastebimos (Borkowska et al., 2017). Autorius Bakker'is et al. (2018) papildo, kad įsitraukimą lemia veiksniai tokie kaip – žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, nuolatinis darbo užduočių keitimas ar karjeros planavimas, teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Darbo ištekliai, kurie padeda darbuotojui įsitraukti į darbą yra – socialiniai ir organizaciniai veiksniai, kurie padeda pasiekti nustatytus tikslus, taip pat, sumažina darbo keliamus reikalavimus ir įtampą bei skatina jų asmeninį augimą. Bet to, asmeniniai darbuotojo ištekliai – emocinis atsparumas, gebėjimas valdyti stresą, teigiamas požiūris, taip pat lemia darbuotojo įsitraukimą į darbą. Darbuotojai, kurie pasitiki savo gebėjimais bei jaučia, kad jų pastangos turi reikšmingą poveikį yra labiau skatinami ir motyvuoti (Bakker et al., 2018; Schaufeli, 2012). Todėl darbo įsitraukimą priklauso ne tik nuo išorinių, tačiau ir nuo vidinių, pačio darbuotojo savybių.

Įsitraukimas turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklai, nes tokie darbuotojai yra produktyvesni, atsparesni stresui, rečiau patiria perdegimą ir fokusuojasi į rezultatus, siekdami pranokti lūkesčius. Įsitraukia darbuotojai dažnai būna pokyčius pradininkais, siūlydami naujas idėjas ir sprendimo būdus, dėl šių priežasčių, organizacijos sparčiai auga, išsiskiria rinkoje dėl savo idėjų bei išlaiko konkurencinį pranašumą (Borkowska et al., 2017). Įsitraukimas į darbą ne tik įtakoja asmeninius darbo rezultatus, tačiau lemia darbuotojo bendradarbiavimą. Toks darbuotojas noriai padeda kolegoms, rodo pavyzdį ir dalyvauja veiklose ne visada susijusiose su tiesioginiu darbu. Svarbu paminėti, kad toks įsitraukimas turi tiesioginę įtaką ir organizacijos klientų pasitenkinimui, nes įsitraukia darbuotojai yra labiau emociškai susiję su darbu bei motyvuoti, todėl jų teikiamos paslaugos išlieka aukščiausios kokybės (Schaufeli, 2012).

Apibendrinant, galima teigti, kad įsitraukimo į darbą samprata apibrėžiama kaip – teigiama psichologinė būseną, kuri atsiskleidžia per darbuotojo entuziazmą, atsakomybę ir visišką koncentraciją vykdant darbo užduotis (Bakker et al., 2018). Svarbu paminėti, kad toliau empirinėje darbo dalyje bus remiamasi Bakker'io et al. (2018) apibrėžimu. Į darbą įsitraukia darbuotojai pasižymi produktyvumu, energija, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą, kuris teigiamai veikia organizacijos veiklos rodiklius. Tai darbuotojo savęs realizavimas per atliekamas darbo užduotis, matymas prasmę ir vertę. Tai daugiapakopis reiškiny, kuris apima tiek darbuotojo asmeninį santykį su darbu, tiek ir pačios organizacijos pastangas sukurti tinkamą darbo aplinką. Darbuotojų įsitraukimas į darbą užtikrina efektyvų užduočių atlikimą ir visišką koncentraciją, tačiau ne mažiau svarbu, kad darbuotojas jaustų ir organizacinį įsitraukimą, kuris padeda prisirišti prie organizacijos, jaustis jos dalimi ir skatina lojalumą organizacijai.

2.1.2.2. Organizacinio įsitraukimo samprata

Organizacinis įsitraukimas (angl. *organizational engagement*) yra neatsiejama organizacijos dalis, kuri užtikrina darbuotojo emocinį prisirišimą, ištikimybę ir aktyvų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Organizacinis įsitraukimas, kaip ir įsitraukimas į darbą, yra svarbus šiuolaikinių organizacijų veiklose, jis padeda išlaikyti talentus ir skatina kūrybiškumą. Organizacinis įsitraukimas sustiprina darbuotojo ir organizacijos ryšį, kuria palankią organizacijos aplinką, kurioje vertinama darbuotojų gerovė ir pastangos (Ripoll et al., 2022).

Organizacinio įsitraukimo samprata apibrėžiama kaip darbuotojo teigiamas požiūris į organizaciją, jaučiamas stiprus ryšis su ja bei noras prisidėti prie organizacijos augimo. Pabrėžiama, kad šis įsitraukimas skiriasi nuo įsitraukimo į darbą, kuris apima darbo pasitenkinimą ir fokusavimąsi į darbo užduotis, tuo tarpu organizacinis įsitraukimas jaučiamas plačiau, apimantis darbuotojo pojūtį, jog jis yra organizacijos dalis (Mostafa et al., 2023). Šiai minčiai pritaria Borkowska et al. (2017), organizacinį įsitraukimą apibūdindama kaip darbuotojo tapatinamasi su organizacija kaip visuma, šių darbuotojų elgesys paremtas organizacijos vertybėmis. Tai siejama su darbuotojo emociniu prisirišimu ir pasirengimu investuoti pastangas organizacijos labui. Schaufeli's (2012) šia samprata praplečia dar plačiau, teigdamas, kad toks įsitraukimas apima ne tik kasdienės užduotis, bet ir darbuotojo tapatinimąsi su organizacijos kultūra ir vertybėmis, skatinant didesnę įsitraukimą į organizacijos gyvenimą. Socialinių mainų teorija nurodo, kad šis įsitraukimas, tai darbuotojo atsakas į organizacijos suteikiamus teigiamus išteklius. Vadinasi, kai darbuotojas jaučia, kad organizacija rūpinasi jo gerove, jis atsako dėdamas papildomas pastangas, kurios viršija įprastus reikalavimus. Taigi, organizacinis įsitraukimas apibrėžiamas darbuotojo psichologinį ryšį su organizacija, apimančią ne tik jo dalyvavimą, bet ir asmeninį indėlį į organizacijos sėkmę. (Saks, 2006)

Nurodoma, kad organizacinį įsitraukimą sudaro trys pagrindiniai komponentai, kurie kartu formuoja organizacinio įsitraukimo modelį (Allen et al., 1990):

- **efektyvus įsipareigojimas** (angl. *affective commitment*) – tai emocinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, kai egzistuoja teigiamas santykis tarp darbuotojo ir organizacijos vertybių, kultūros ir tikslų. Efektyvus įsipareigojimas reiškia, kad darbuotojas jaučia pasitenkinimą būdamas organizacijos dalimi, pasilieka organizacijoje ne dėl spaudimo, būtinybės ar išorinių veiksnių, tačiau lieka joje dėl vidinio noro ir teigiamo ryšio su organizacija. Šis įsipareigojimas dažnai lemia darbuotojo pasididžiavimą darbu, aukštą motyvacijos lygį, kuris prisideda prie organizacijos našumo. Efektyvus įsipareigojimas laikomas siekiamiausia įsipareigojimo forma, nes jis stiprina organizacijos veiklos efektyvumą ir mažina darbuotojų kaitą;
- **tęstinis įsipareigojimas** (angl. *continuance commitment*) – Šis įsipareigojimas kyla iš darbuotojo suvokimo, kad palikus organizaciją jis patirs didelius finansinius ir karjeros nuostolius. Tai lemia darbuotojo pasirinkimą likti organizacijoje ne dėl to, kad nori, o dėl to, kad jaučiasi neturintis kitų alternatyvų. Šis įsipareigojimas kyla iš suvokimo, kad jo investicijos į organizaciją – laikas, įgūdžiai, pastangos – sudaro reikšmingą vertę, kurios nenori prarasti. Taip pat, tęstinis įsipareigojimas gali kilti, nes darbuotojas mato ribotas naujo darbo galimybes arba naujo darbo paieška pareikalautų daug asmeninių išteklių ir nuovargio;

- **normatyvinis įsipareigojimas** (angl. *normative commitment*) – tai darbuotojo jausmas, kad jis privalo likti organizacijoje, nes mano, kad palikti ją būtų neteisinga ir nesąžininga, dėl pradėtų darbų ar dėl suvokimo, kad jis privalo atsilyginti organizacijai dėl darbuotojui suteiktos paramos, mokymų ir naudų. Nepaisant to, kad ši įsipareigojimo forma gali lemti darbuotojo išlaikymo rodiklį, vis dėl to jos efektyvumas priklauso nuo darbuotojo asmeninių pažiūrų ir ryšio su organizacija. Tačiau sujungus normatyvinį ir efektyvų įsipareigojimus, kai darbuotojas nuoširdžiai jaučiasi organizacijos dalimi ir jaučią jai padėką už suteiktas galimybes, tai gali sukurti tvirtą abipusį ryšį, kuris remiasi ne tik kaip darbuotojo pareiga likti organizacijoje, tačiau ir vidiniu noru augti kartu su organizacija (Allen et al., 1990).

Organizacinis įsitraukimas remiasi trimis pagrindiniais komponentais – efektyviu, tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu. Efektyvus įsipareigojimas išryškėja kai jaučiamas emocinis ryšis su organizacija, kuris lemia pasitenkinimą darbu ir skatina pasididžiavimą. Tęstinis įsipareigojimas remiasi daugiau neigiamu aspektu, jis išryškėja, kai darbuotojas suvokia jog palikus organizacija patirs nuostolius. Trečiasis – normatyvinis įsipareigojimas, kuris pasireiškia, kai darbuotojas jaučia pareigos jausmą pasilikti. Tačiau visų trijų komponentų visuma formuoja organizacinį darbuotojo įsitraukimą, kuris įtakoja darbuotojo lojalumą (Allen et al., 1990).

Organizacinis įsitraukimas yra orientuotas į darbuotojo ryšį su organizacija – jos strategija, vizija ir misija. Šis įsitraukimas padeda mažinti darbuotojų kaitą, nes prie organizacijos prisirišę darbuotojai joje likę pasilikti, nes jaučia stiprų tapatumo ryšį su pačia organizacija ir jos vertybėmis, tikslais. Toks įsitraukimas ne tik skatina lojalumą, tačiau darbuotojai tikėdami organizacija ir visuma, tai, jog ji rūpinasi savo darbuotojais, jie tampa organizacijos atstovais, o tai lemia geresnę pačios organizacijos reputaciją (Borkowska et al., 2017). Tam pritaria Mostafa's (2023) teigdamas, kad organizacinis įsitraukimas yra strategiškai svarbus žingsnis, nes tokie darbuotojai savo teigiamomis patirtimis ne tik tarpusavyje, tačiau ir su išoriniais organizacijos klientais, partneriais ir būsimais darbuotojais, taip stipriną organizacijos reputaciją ir įvaizdį. Taip pat, įsitraukia darbuotojai nuolat siūlo naujas įdėjas, bei sprendimus, kaip galima tobulinti jau vykdomus organizacijos procesus, o tai veda prie augančio efektyvumo ir konkurencinio pranašumo. Svarbu pabrėžti, kad tai leidžia darbuotojams būti atsparesniems organizacijai vykdant pokyčius ar patiriant krizę. Organizacinio įsitraukimo reikšmė dar labiau išryškėja dėl šio įsitraukimo gerovės darbuotojams. Įsitraukę darbuotojai mažiau patiria streso, dėl ko mažėja perdegimo rizika. Todėl organizacinis įsitraukimas yra strategiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacinės sėkmės ir augimo (Rich et al., 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsitraukimo samprata apibrėžiama, kaip – darbuotojo psichologinė būseną, kurioje jis jaučia ryšį su organizacija, kuris pasireiškia tiek emociniu prisirišimu, tiek darbuotojo dedamomis asmeninėmis pastangomis siekiant bendrų organizacijos tikslų. Tai mainų procesas, kai darbuotojas jaučia atsakomybę ir norą prisidėti prie bendrų tikslų, o tuo tarpu, organizacija suteikia galimybes ir reikiamus išteklius (Saks, 2006). Svarbu paminėti, kad toliau empirinėje darbo dalyje bus remiamasi Saks'o (2006) apibrėžimu. Efektyvus, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai formuoja visapusišką įsitraukimą, tai visų organizacijų siekiamybė, nes šių komponentų derinys padeda mažinti stresą ir didina darbuotojų gerovę. Taip pat, įsitraukę darbuotojai teigiamai atsiliepią apie organizaciją, tiek esamiems klientams, būsimiems kandidatams ar partneriams, formuodami teigiamą organizacijos įvaizdį.

Pabrėžiama, kad įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sampratos yra persidengiančios, tačiau ir atskirai vertinamos, nes jos fokusuojasi į skirtingus įsitraukimo aspektus. Tačiau,

darbuotojams jaučiant tiek įsitraukimą į darbą, tiek į organizaciją, jaučiamas didesnis našumas ir lojalumas. Integruojant abu šiuos konstruktus organizacijų veikloje yra lengviau valdyti žmogiškuosius išteklius (Kuok et al., 2017). Tačiau šių abiejų konstrukto pagrindas slypi asmeniniame darbuotojo įsitraukime, kuris pasireiškia iš vidinės motyvacijos, savęs realizacijos darbe ir tikėjimu organizacija (Saks, 2006; Schaufeli, 2004). Tolimesniame skyriuje bus pristatomas asmeninio įsitraukimo samprata.

2.1.2.3. Asmeninio įsitraukimo samprata

Asmeninis įsitraukimas nėra siejamas su konkrečia organizacija ar darbu, šis įsitraukimas remiasi vidine emocija, motyvacija ir pačios prasmės suvokimu. Šie aspektai lemia asmens įsitraukimą į skirtingas veiklas, kurios padeda savirealizacijai, asmeniniam augimui bei gyvenimo tikslų siekimui (Schaufeli, 2004). Tačiau asmeninis įsitraukimas, kaip atskiras konstruktas yra pamatas, kuris sukuria stiprų pagrindą tiek įsitraukimui į darbą tiek ir į organizaciją.

Pasak Kahn'o (1990), asmeninis įsitraukimas, tai būseną, kurios metu darbuotojas pilnai panaudoja fizinius, emocinius ir kognityvinius išteklius, siekdamas atlikti savo darbo uždavinius. Autorius vienas pirmųjų apibrėžė asmeninio įsitraukimo sampratą, kaip „organizacijos narių savęs įtraukimo prie jų atliekamų vaidmenų darbe“. Vadinasi darbuotojas psichologiškai įsitraukia į veiklas, kuriose jis pilnai gali atskleisti savo potencialą bei taip prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Asmeninį įsitraukimą sudaro trys pagrindiniai komponentai (Kahn, 1990):

- **Fizinis įsitraukimas** – tai darbuotojo fizinis aktyvumas ir energijos investavimas į atliekamas užduotis.
- **Kognityvinis įsitraukimas** – tai darbuotojo sutelkiamas dėmesys į atliekamą darbą, taip pat, tai atliekamų užduočių suvokimas, kaip prasmingomis ir turinčiomis didesnę vertę;
- **Emocinis įsitraukimas** – tai emocinis ryšis su darbu ir konkrečiomis užduotimis, kurių atlikimas leidžia realizuoti asmeninį potencialą (Kahn, 1990).

Asmeninis įsitraukimas suprantamas suprantama kaip asmens asmeninių išteklių naudojimas, kuriais siekiama ne tik efektyviai atlikti užduotis, tačiau ir įgyvendinti gyvenimo tikslus, kitaip tariant, realizuoti save (Wood et al., 2020). Žvelgiant į asmeninį įsitraukimą platesne prasme, pabrėžiama, kad patį įsitraukimą reikia vertinti ne tik per darbą, atliekamas užduotis ar organizacijos tikslus, bet per darbuotojo asmeninę tapatybę, kuria sudaro - vertybės, asmeniniai gyvenimo tikslai, ir socialiniai ryšiai. Darbuotojai siekia darbinės veiklos atsižvildami ne tik į materialus išteklius, tačiau žvelgia giliau, ieškodami darbo kuris atitiktų jų vertybes ir leidžia jaustis prasmę atliekamoje veikloje, kuri prisideda prie prasmės gyvenimo kontekste (Mirvis, 2023).

Šis požiūris parodo, kad asmeninis įsitraukimas tiesiogiai susijęs su darbuotojo psichologine ir emocine gerove, prasmės paieška ir savęs realizavimu. Kai darbuotojo profesinė veikla atspindi jo asmenines vertybes bei gyvenimo tikslus, tai lemia asmeninę motyvaciją ir įsitraukimą ne tik į darbo užduotis, bet ir į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Be to, darbuotojas kuris gali save realizuoti jis patiria aukštesnį pasitenkinimo lygį bei emocinį ryši su atliekama veikla. Pažymima, kad darbuotojai, kurie darbo aplinkoje gali laisvai siūlyti idėjas, jaučiasi pripažįstami ir vertinami, yra linkę investuoti savo fizinius, emocinius ir kognityvinius išteklius į darbą ir organizacijos gerovę (Rich et al., 2010).

Analizuojant įsitraukimo į darbą, organizacinio ir asmeninio įsitraukimo sampratas, matoma, kad darbuotojų įsitraukimą lemia įvairūs veiksniai, tokie kaip teigiama darbo aplinka, pripažinimas, darbo ištekliai, organizacinė kultūra, vidinė motyvacija ir savirealizacija. Šie veiksniai išryškina tiek organizacijos pastangų, tiek darbuotojo asmeninių savybių svarbą įsitraukimui. Todėl, siekiant išlaikyti ir didinti darbuotojų įsitraukimą, būtina taikyti tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurios padėtų suderinti organizacijos ir darbuotojų poreikius. Kitame skyriuje bus nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios prisideda prie darbuotojų įsitraukimo

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad asmeninis įsitraukimas, kaip atskiras konstruktas apima darbuotojo psichologinės būsenos aspektus, kuris formuoja pagrindą tiek į darbo, tiek į organizacijos įsitraukimą (Schaufeli, 2004). Toks įsitraukimas pasireiškia tada, kai darbuotojo asmeniniai gyvenimo tikslai ir vertybės dera su organizacijos tikslais bei vertybėmis, skatinant gilesnį ryšį, motyvaciją ir savęs realizaciją per darbą. Visiškai įsitraukęs darbuotojas įsitraukia tiek fiziškai, tiek emociškai ir kognityviškai, o tai lemia aukštesnį darbo našumą bei stiprų ryšį su organizacija. Asmeninis įsitraukimas yra psichologinis ryšys, kuris kyla iš vidinės darbuotojo motyvacijos ir asmeninių resursų. Asmenis įsitraukimas yra būtinas ir viso įsitraukimo konstrukto pagrindas, nes be darbuotojo asmeninio noro ir vidinės motyvacijos jis nebus užtikrinamas ryšys su organizacija nei įsitraukimas į darbą. Tik asmeninis įsitraukimas leidžia darbuotojui atskleisti savo potencialą, siekti įgyvendinti savo asmeninius tikslus, save realizuoti ir prisidėti prie organizacijos sėkmės.

2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos lemiančios darbuotojų įsitraukimą

Toliau pristatomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos lemiančios darbuotojų įsitraukimą, kurios išsiskiria į dvi rūšis: žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos – darbo aplinkos kūrimas, lankstus darbo organizavimas bei vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys ir žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos – atlygis, darbuotojų veiklos vertinimas ir darbuotojų ugdymas ir grįžtamasis ryšys. Šios praktikos buvo pasirinktos remiantis tuo, kad jos dažniausiai įvardijamos kaip turinčios reikšmingiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui.

2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos

Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos yra organizacijos procesai, tokie kaip atlygio sistemos, darbo našumo vertinimas, aiškių darbo standartų įdiegimas bei efektyvi darbuotojų komunikacija, kurių tikslas – užtikrinti struktūriškai aiškų ir produktyvų darbo organizavimą. Pabrėžiama, kad šios praktikos, tinkamai įgyvendintos, prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, nes jos suteikia darbuotojams aiškumo apie jų pareigas, motyvuoja per atlygio bei pripažinimo sistemas ir mažina su darbu susijusią įtampą, taip skatinant produktyvumą ir organizacinį lojalumą (Alzyoud, 2018; Chandani et al., 2016; Saks, 2006). Toliau bus aptariamos žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos turinčios didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Darbuotojų veiklos vertinimas – viena iš kertinių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, kuri daro esminį poveikį darbuotojų įsitraukimui. Veiklos vertinimo procesas padeda darbuotojams geriau suprasti savo darbo svarbą, objektyviai įsivertinti atliekamų užduočių efektyvumą bei identifikuoti asmeninio ir profesinio tobulėjimo galimybes. Tinkamai įgyvendinta vertinimo sistema ne tik leidžia nustatyti darbuotojų pasiektus rezultatus, bet ir skatina jų aktyvesnį dalyvavimą organizacijos veikloje. Kai vertinimas atliekamas nuosekliai, skaidriai ir konstruktyviai, jis prisideda prie didesnio

darbuotojų pasitikėjimo savo gebėjimais, motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų bei stiprina darbuotojų ir organizacijos ryšį (Anitha, 2014; Schaufeli, 2004).

Svarbu pažymėti, kad veiklos vertinimas teikia naudą ne tik pačiam darbuotojui, bet ir visai organizacijai. Vadovai, remdamiesi vertinimo rezultatais, gali tiksliau nustatyti darbuotojų lūkesčius, gebėjimus bei jų tobulėjimo kryptis (Schaufeli, 2004). Sėkmingos veiklos vertinimo sistemos pagrindą sudaro skaidrumas, kokybiškas grįžtamasis ryšys bei aiškiai apibrėžtos darbuotojų tobulėjimo ir karjeros galimybės. Kai darbuotojams aišku, kaip vertinamas jų darbas ir kaip tai susiję su jų profesiniu tobulėjimu, jie tampa labiau motyvuoti ir patenkinti savo darbu (Anitha, 2014; Joharat al., 2024; Kwon et al., 2024; Schaufeli, 2012).

Atlikti tyrimai patvirtina, kad organizacijoje taikomas veiklos vertinimas daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Aiškiai apibrėžti tikslai ir pastovus grįžtamasis ryšys stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir organizacija. Be to, kai darbuotojai jaučia, jog jų pastangos yra pastebimos ir įvertinamos, o vertinimo rezultatai tiesiogiai daro įtaką atlygiui ar karjerai, jų motyvacija didėja, o įsitraukimas į organizacijos veiklą tampa intensyvesnis. Nuosekliai vykdomas veiklos vertinimas padeda darbuotojams geriau suprasti jų įdedamų pastangų į organizacijos svarbą, o tai sustiprina jų pasitenkinimą darbu ir organizacija (Anitha, 2014; Kwon et al., 2024).

Vertinimo procesas turi būti orientuotas į ugdymą, o ne tik į vertinimą. (Kwon'as (2024) pabrėžia, kad , kai veiklos vertinimas derinamas kartu su darbuotojų ugdymu, tai padeda nuolat mokytis, stiprinti įgūdžius ir ilgainiui labiau įsitraukti į darbą. Tokia sistema padeda kurti pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą ir užtikrinti konkurencinį pranašumą. Be to, sąžiningas ir asmeniškai pritaikytas grįžtamasis ryšys, pateikiamas po vertinimo, turi esminę reikšmę. Kai vadovai teikia aiškią ir tikslingą informaciją apie darbuotojų pasiektus rezultatus bei tobulintinas sritis, darbuotojai jaučiasi įtraukti į tobulėjimo procesą, prisiima atsakomybę už savo rezultatus ir labiau vertina organizacijos paramą. Priešingai, neobjektyvus ar nenuoseklus vertinimas gali mažinti motyvaciją ir pasitikėjimą organizacija (Schaufeli, 2004).

Veiklos vertinimas yra ne tik darbuotojų atliekamo darbo kontrolės, bet ir motyvacijos bei ugdymo priemonė. Šios praktikos įgyvendinimo kokybė yra itin svarbi darbuotojų įsitraukimui. Skaidri, aiški ir sąžininga vertinimo sistema, kuri susieta su darbuotojų profesinio augimo galimybėmis, stiprina jų pasitikėjimą organizacija ir padeda užtikrinti jų lojalumą (Anitha, 2014; Johar et al., 2024; Kwon et al., 2024). Tokie procesai taip pat kuria pozityvią organizacijos kultūrą. Kai darbuotojai jaučia, kad jų veikla vertinama teisingai, remiantis vienodais kriterijais, didėja pasitikėjimas vadovais bei kolegomis, o organizacijos aplinka tampa atviresnė bei paremta tarpusavio bendradarbiavimu. Aiškiai apibrėžti vertinimo kriterijai ir skaidri jų taikymo praktika didina pasitikėjimą visa sistema ir suteikia darbuotojams aiškumo dėl jų profesinės padėties (Gupta et al., 2019).

Be to, veiklos vertinimas skatina rezultatų siekimu grįstą darbo aplinką. Darbuotojai aiškiai supranta, kad jų pastangos turi įtaką ne tik jų atlyginimui ar karjerai, bet ir bendrai organizacijos sėkmei (Johar et al. (2024). Gerai struktūruota vertinimo sistema tampa svarbia priemone stebėti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei nustatyti kylančius iššūkius organizacijos viduje (Dangol, 2021). Tokiu būdu veiklos vertinimas tampa svarbia organizacijos strategijos dalimi, padedančia ne tik darbuotojams tobulėti, bet ir užtikrinančia nuoseklų ir pastovų organizacijos augimą. Nepaisant veiklos vertinimo svarbos ir teigiamo poveikio darbuotojų įsitraukimui, ši praktika gali turėti ir tam tikrų trūkumų, ypač jei ji nėra tinkamai įgyvendinama. Pagrindiniai iššūkiai:

- **Nesąžiningas vertinimas** – kai vertinimo kriterijai nėra aiškiai apibrėžti arba vadovai remiasi subjektyviais įspūdžiais, darbuotojai gali jaustis nesąžiningai įvertinti, o tai mažina jų motyvaciją (Anitha, 2014).
- **Nepakankamas grįžtamasis ryšys** – jei darbuotojai negauna aiškos informacijos apie savo darbo kokybę ir tobulėjimo galimybes, jie gali jaustis neįvertinti ir nesuprasti, ko iš jų tikimasi (Johar et al., 2024).
- **Biurokratija** – kai kurios organizacijos taiko pernelyg sudėtingas ir formalias vertinimo sistemas, kurios reikalauja daug laiko ir pastangų tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų, tačiau neturi realaus poveikio jų kasdieniam darbui (Gupta et al., 2019).
- **Ryšio su atlygiu trūkumas** – jei darbuotojai nemato aiškos veiklos vertinimo vertės ar sąsajos su jų atlyginimu ar karjeros augimu ar kita motyvacine priemone, gali susidaryti įspūdis, kad veiklos vertinimas yra tik formalumas ir neprisideda prie jų motyvacijos didinimo, nes nėra jokios įtakos jų pastangų įvertinimui (Schaufeli, 2004)

Atsižvelgiant į šiuos iššūkius ir norint užtikrinti veiklos vertinimo efektyvumą bei jo teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, būtina taikyti strateginius sprendimus. Tai apima aiškių ir sąžiningą vertinimo kriterijų nustatymą, reguliarių bei aiškių grįžtamąjį ryšį, darbuotojų įtraukimą į vertinimo procesą ir sąsajos su atlygiu užtikrinimą (Anitha, 2014). Kai darbuotojai žino, kaip jų veikla yra vertinama, kaip tai susiję su organizacijos tikslais bei kokios jų tobulėjimo galimybės, didėja jų motyvacija, pasitenkinimas darbu bei įsitraukimas į organizacijos veiklą. Gera struktūruota, sąžininga ir skaidri veiklos vertinimo sistema tampa neatsiejama darbuotojų profesinio augimo ir ilgalaikės organizacijos sėkmės sąlyga.

Taigi, norint, kad veiklos vertinimas būtų ne tik formali procedūra, bet ir reali darbuotojų įsitraukimo skatinimo praktika, organizacijos turi imtis strateginių veiksmų. Efektyvus veiklos vertinimas reikalauja skaidrumo, aiškos komunikacijos, darbuotojų įtraukimo ir ryšio su realiomis paskatomis (Anitha, 2014). Kai darbuotojai supranta, kokiais kriterijais jie yra vertinami, kaip jų veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais ir kokios galimybės jiems suteikiamos tobulėti, jų motyvacija ir įsitraukimas didėja. Skaidrus ir struktūruotas veiklos vertinimo procesas leidžia organizacijoms ne tik geriau įvertinti darbuotojų lūkesčius, bet ir prisidėti prie jų profesinio augimo bei ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Atlygis - žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste atlygio sistema yra viena iš esminių praktinių priemonių, tiesiogiai veikiančių darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir, svarbiausia, jų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Atlygis – tai ne vien tik piniginė kompensacija už darbą, bet visapusiška sistema, apimanti tiek finansinius, tiek nefinansinius aspektus, kurie, veikdami kartu, sukuria pridėtinę vertę darbuotojo patirčiai (Kwon et al., 2024; Schaufeli, 2004)

Finansinis atlygis, žinoma vis dar išlieka pagrindiniu darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių, kuris užtikrina ne tik materialinį stabilumą, bet ir vidinį saugumo jausmą, o šis yra būtina sąlyga darbuotojo psichologinei gerovei. Finansinis atlygis veikia kaip pagrindinė apsaugos nuo išorinių grėsmių forma – kai darbuotojas žino, kad jo poreikiai bus patenkinti, jis jaučiasi saugus, mažiau patiria nerimo ir streso. Tokios sąlygos sudaro pagrindą darbuotojų įsitraukimui, nes tik patenkintas bazinių poreikių

lygmuo leidžia darbuotojui susikonsoliduoti į profesinį tobulėjimą ir organizacinį tikslus (Schaufeli, 2004).

Finansinio atlygio sistemos elementai yra įvairūs. Pagrindinis atlyginimas – tai darbuotojo mėnesinė ar valandinė alga, kuri atspindi jo pareigybę, atsakomybę lygį ir darbo rinkos situaciją. Premijos už rezultatus – tai papildomi finansiniai paskatinimai, dažniausiai skiriami už pasiektus individualius, komandos ar organizacijos tikslus. Jos stiprina rezultatų siekimo motyvą ir gali skatinti konkurenciją, tačiau produktyvią ir teigiamą kultūrą. Papildomos išmokos, tokios kaip priedai už viršvalandžius, kelionės išlaidos ar metinės premijos, kuria darbuotojui jausmą, kad jo pastangos yra matomos ir vertinamos. Taip pat, sveikatos draudimas ar kitos ilgalaikės garantijos, tokios kaip pensijų kaupimo programos, kurias siūlo organizacija, yra atlygio sistemos dalis, kuri prisideda prie darbuotojo įsitraukimo didinimo. Šios atlygio sistemos priemonės darbuotojui rodo, kad organizacijai rūpi ne tik darbuotojo atliekamas darbas, tačiau ir jo ilgalaikė gerovė, o tai lemia pasitikėjimą ir teigiamą požiūrį į organizaciją (Gupta et al., 2019). Sveikatos draudimas, nors neretai priskiriamas finansiniam atlygiui dėl materialios vertės, kuri mažina darbuotojo finansines išlaidas, tuo pačiu atlieka ir nefinansinę funkciją, nes sustiprina emocinį saugumą, bei kuria į darbuotojo gerovę linkusią organizacijos kultūrą (Gupta et al., 2019; Schaufeli, 2004). Svarbu taikyti ne tik finansinį atlygio sistemą, tačiau ir nefinansinę, tam, kad būtų pasiekti geriausi įsitraukimo rezultatai.

Žvelgiant į šiuolaikinę darbo rinką, vis daugiau reikšmės įgyja nefinansinės darbo formos, vis daugiau organizacijų supranta, kad tik finansinio saugumo užtikrinimas nebėra pakankamas, privaloma investuoti ir į darbuotojo gerovę. Nors nefinansinę atlygio formas tiesiogiai neprisideda prie darbuotojų pajamų, tačiau jų poveikis motyvacijai ir įsitraukimui dažnai būna lygiavertis arba didesnis nei piniginių priemonių. Nefinansinė atlygio sistema apima įvairius aspektus, tokius kaip: darbo lankstumas, profesinio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, emocinis palaikymas, organizacijos kultūrą, darbo prasmės suteikimas ir darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą (Gupta et al., 2019). Nefinansinis atlygis svarbus tuo, kad padeda formuoti ilgalaikį darbuotojo emocinį ryšį su organizacija. Tokie aspektai kaip galimybė mokytis, dalyvauti mokymuose ar ugdymo programose stiprina darbuotojo jausmą, kad organizacija investuoja į jo augimą, o tai skatina abipusį pasitikėjimą ir lojalumą (Kwon et al., 2024). Viešas pripažinimas, padėkos už pasiekimus, karjeros galimybių matymas ir reguliarius grįžtamasis ryšys kuria darbuotojui svarbos ir vertinimo jausmą, o tai yra vieni iš svarbiausių įsitraukimą lemiančių emocinių veiksnių (Johar et al., 2024).

Šios priemonės taip pat padeda sukurti psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojas gali jaustis drąsiai, išsakyti idėjas ir būti išgirstas. Pasak Schaufeli'o (2004), tokie emociniai ištekliai mažina darbuotojų perdegimo riziką, padeda išlaikyti vidinę motyvą ir palaiko ilgalaikį organizacinį įsipareigojimą. Dėl to nefinansinis atlygis, nors ir nėra materialus, veikia kaip stiprus ilgalaikės motyvacijos ir įsitraukimo šaltinis, kuris ypač svarbus organizacijoms, siekiančioms kurti lojalų, atsakingą ir vertybėmis grįstą kultūrą.

Johar'o et al. (2024) atliktas tyrimas nurodo, kad atlygis tampa ilgalaikio darbuotojų įsitraukimo šaltiniu tik tuomet, kai atlygio sistema yra aiškiai suformuota, sąžiningai administruojama ir taikoma nuosekliai visoje organizacijoje. Tokia sistema ne tik užtikrina teisingumo pojūtį tarp darbuotojų, bet ir formuoja abipusį pasitikėjimą tarp darbuotojo ir organizacijos. Kai darbuotojai supranta, už ką yra atlyginami, kaip sprendžiamos premijų ar priedų skyrimo procesai, jie mažiau abejoja organizacijos ketinimais, stipriau tapatinasi su ja ir jaučia stipresnį emocinį įsipareigojimą. Pasitikėjimas

organizacija, kaip viena iš įsitraukimo formų, čia tampa tarsi atlygio sistemos pasekme: kuo daugiau skaidrumo ir aiškumo – tuo didesnis lojalumas ir noras prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Netinkamai įgyvendinama atlygio sistema gali sukelti reikšmingų neigiamų pasekmių tiek darbuotojų psichologinei gerovei, tiek organizacijos veiklos rezultatams. Atlygis tampa darbuotojų įsitraukimo šaltiniu tik tuo atveju, kai jis yra aiškiai apibrėžtas, teisingas ir taikomas visiems vienodai. Priešingu atveju, jei atlygio sistema darbuotojų yra suvokiama kaip neskaidri ar diskriminuojanti, ji kelia nepasitenkinimą, silpnina pasitikėjimą vadovybe ir mažina organizacinį įsipareigojimą (Johar et al., 2024). Atlygio neteisingumas verčia jausti nesaugumą – darbuotojai nebeįsivaizduoja, kad jų pastangos yra vertinamos, o tai veda prie motyvacijos sumažėjimo, emocinio atsiribojimo ir galiausiai – sumažėjusio įsitraukimo. (Schaufeli, 2004).

Gupta's et al. (2019) savo tyrime nurodo, kad nesažiningai taikomas atlygis skatina darbuotojų nepasitenkinimą, kuris ilgainiui pasireiškia padidėjusiu darbuotojų kaita, dažnesnėmis pravaikštomis, mažėjančiu produktyvumu. Tuo metu vidinis pasipriešinimas, netylus atsitraukimas nuo pareigų ar atsisakymas bendradarbiauti su vadovais tampa signalu, kad darbuotojas prarado vidinį ryšį su organizacija ir gali planuoti palikti užimamas pareigas.

Apibendrinant galima teigti, kad netinkamai įgyvendinama ir neteisinga atlygio sistema kelia tiesioginę grėsmę darbuotojų įsitraukimui. Ji smarkiai silpnina organizacijos ir darbuotojo santykį, silpnina pasitikėjimą, mažina darbo produktyvumą ir ilgainiui atsiliepia organizacijos rezultatams bei reputacijai (Gupta et al., 2019; Johar ir kt., 2024). Todėl efektyvi atlygio sistema turi būti ne tik konkurencinga, bet ir socialiai teisinga, aiškiai suprantama darbuotojams bei nuolat vertinama ir atnaujinama pagal organizacijos tikslus ir darbuotojų poreikius.

Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas - šiuolaikinėje organizacijų aplinkoje darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas tampa neatskiriamais veiksniais, darančiais reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui darbu bei ilgalaikiu lojalumu organizacijai. Bedarkar'as (2014) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą skatina tokios praktikos, kaip ugdymo galimybės ir karjeros vystymas. Šios praktikos prisideda prie darbuotojų augimo, tobulėjimo bei leidžia jausti, kad darbuotojas yra svarbus pačiai organizacijai. Atliktame tyrime pažymima, kad darbuotojui suteikiamos ugdymo galimybės leidžia tobulinti jų įgūdžius, didina gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių bei skatina palankią aplinką naujoms idėjoms. Taip pat, kai darbuotojai mato, kad organizacija noriai investuoja į jų tobulėjimą ir ugdymą, tai formuoja abipusį pasitikėjimą bei stiprą emocinį ryšį su organizacija (Chandani et al., 2016). Tuo tarpu, karjeros valdymas yra ne tik darbuotojų augimo planavimo priemonė, tačiau tai taip pat yra strateginis organizacijos įrankis, padedantis didinti jų produktyvumą, motyvaciją bei pasitikėjimą savimi. Tyrimai nurodo, darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildančios praktikos, kurios formuoja abipusius naudų veiksnius – kai organizacija investuoja į darbuotoją, o darbuotojas į savo darbą, taip pasiekama geriausių rezultatų (Kwon et al., 2024). Todėl toliau darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas bus nagrinėjami kaip viena žmogiškųjų išteklių praktika, kuri, tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą bei organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Chandani et al., 2016).

Darbuotojų ugdymas yra itin reikšminga žmogiškųjų valdymo praktika, padedančių didinti darbuotojų kompetencijas, produktyvumą bei įsitraukimą. Ši praktika apima įvairius formalus ir neformalus mokymosi būdus, kurie leidžia darbuotojams tobulinti žinias, įgūdžius ir požiūrį, reikalingus sėkmingam darbui organizacijoje. Formalus ugdymas apima mokymus, seminarus ir

kursus, kurie yra organizuojami struktūruotai, dažnai naudojant išorinius mokymų tiekėjus. Tuo tarpu neformalus mokymasis vyksta darbo vietoje per kasdienę patirtį, kolegų bendradarbiavimą, mentorystę, vadovų grįžtamąjį ryšį ar savarankišką mokymąsi. Šios formos papildo vieną kitą ir leidžia darbuotojams mokytis ne tik teoriškai, bet ir praktiškai (Kwon et al., 2024).

Pažymima, kad darbuotojai, turintys galimybę nuolat tobulėti, jaučia didesnę pasitikėjimą savimi ir matomas didesnis darbų atlikimo efektyvumas. Tačiau ugdymas yra efektyvus tik tada, kai jis yra pritaikytas prie organizacijos strateginių tikslų ir atitinka darbuotojų poreikius (Kwon et al., 2024). Tam pritaria Bakker'as et al. (2018) nurodydamas, kad ugdymas yra veiksmingesnis tuomet, kai jis yra orientuotas ne tik į darbuotojų profesinių įgūdžių tobulinimą, bet ir į jų asmeninius gebėjimus ir turimus poreikius. Kai darbuotojai mato, aiškias jų ugdymo perspektyvas ir jų naudą, jie labiau įsitraukia į darbo procesus, didėja jų pasitikėjimas organizacija ir mažėja darbuotojų kaita.

Siekiant, kad darbuotojų ugdymo programos būtų veiksmingos, svarbu atsižvelgti į kelis svarbiausius veiksnius (Kwon et al., 2024):

1. **Aiškus ryšys su organizacijos strategija** – ugdymas turi būti orientuotas į organizacijos tikslus ir atitikti darbuotojų poreikius.
2. **Pritaikymas pagal individualius poreikius** – skirtingi darbuotojai turi skirtingus mokymosi poreikius, todėl ugdymo programos turėtų būti pritaikytos prie asmeninių darbuotojų siekių.
3. **Technologijų pritaikymas** – e. mokymai ir skaitmeninės ugdymo platformos leidžia darbuotojams mokytis patogiu metu ir tempu.
4. **Vadovų įsitraukimas** – vadovai turi skatinti darbuotojus mokytis ir padėti jiems pritaikyti naujus įgūdžius praktikoje.
5. **Nuolatinis grįžtamasis ryšys** – vertinant ugdymo programas ir jų poveikį darbuotojų veiklai, organizacijos gali tobulinti savo ugdymo strategijas ir užtikrinti jų efektyvumą.

Darbuotojų ugdymas yra neatsiejama organizacijos strategijos dalis, kuri skatina darbuotojų įsitraukimą. Investavimas į darbuotojų tobulėjimą ne tik didina jų darbo efektyvumą, bet ir padeda organizacijoms išlikti konkurencingoms greitai besikeičiančioje rinkoje. Todėl organizacijos, kurios nuosekliai ir kryptingai vykdo ugdymo programas, gali tikėtis geresnių veiklos rezultatų ir stipresnio darbuotojų įsitraukimo (Kwon et al., 2024).

Svarbu atkreipti dėmesį ir į karjeros valdymą – kitą glaudžiai susijusią praktiką, kuri ne tik papildo ugdymo procesus, bet ir suteikia darbuotojams kryptį bei tikslą jų asmeniniame augime. Jei ugdymas padeda įgyti reikiamas kompetencijas, tai karjeros valdymas leidžia šias kompetencijas tikslingai panaudoti ilgalaikiame profesiniame kelyje.

Karjeros valdymas yra strateginis procesas, kurio metu organizacijos suteikia galimybes darbuotojams planuoti savo profesinį augimą, įgyti naujų įgūdžių ir siekti aukštesnių pareigų. Ši praktika ne tik suteikia darbuotojams aiškesnes profesines kryptis, bet ir didina jų įsipareigojimą organizacijai bei motyvaciją (Kwon et al., 2024). Karjeros valdymas – tai ne tik priemonė, leidžianti darbuotojui matyti savo augimo kryptį, bet ir strateginis žmoniškųjų išteklių valdymo įrankis, kuris stiprina darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją. Kaip pažymi Bedarkar'as et al. (2014), galimybė

planuoti karjerą didina darbuotojo savivertę ir skatina jį aktyviau dalyvauti organizacijos veikloje. Tinkamai organizuotas karjeros valdymas ne tik mažina darbuotojų kaitą, bet ir prisideda prie inovacijų kultūros kūrimo, nes darbuotojai, matydami savo profesinę ateitį organizacijoje, yra labiau linkę siūlyti naujas idėjas bei imtis atsakomybės (Johar et al., 2024).

Kita vertus darbuotojų karjeros planavimas tampa neatsiejama organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie aplinkos pokyčių sąlyga. Kai darbuotojai jaučia, kad organizacija palaiko jų profesinį augimą ir vertina jų indėlį, susiformuoja stipresnis emocinis ryšys su darbdaviu, didėja pasitenkinimas darbu ir organizacinis lojalumas. Tai leidžia formuoti tvarią, inovatyvią ir į pokyčius orientuotą organizacinę kultūrą (Johar et al., 2024). Todėl organizacijos, kurios nuosekliai investuoja į darbuotojų karjeros valdymą, ne tik stiprina savo konkurencinį pranašumą, bet ir kuria pagrindą ilgalaikiam darbuotojų įsitraukimui bei organizacijos sėkmei (Bedarkar et al., 2014; Johar et al., 2024; Schaufeli, 2004).

Taigi, darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas yra tarpusavyje susijusios praktikos, kurios stiprina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir lojalumą organizacijai. Ugdymas padeda tobulinti darbuotojų kompetencijas, o karjeros valdymas suteikia kryptį šių gebėjimų panaudojimui. Kai organizacijos investuoja į šias sritis, o darbuotojai mato aiškias augimo galimybes, formuojasi abipusis pasitikėjimas ir siekis prisidėti prie organizacijos sėkmės.

2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos

Žmogiškųjų išteklių valdymo santykio su darbuotojais praktikos yra apibrėžiamos kaip orientuotos į darbuotojus kaip vertingiausią organizacijos turtą, akcentuojant jų tobulėjimą, įsitraukimą ir lojalumą. Šios praktikos pabrėžia kokybinius valdymo aspektus, tokius kaip pasitikėjimas, komunikacija ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos procesus. Jų tikslas – skatinti ilgalaikį darbuotojų motyvavimą ir emocinį ryšį su organizacija (Shrestha, 2020). Toliau bus aptariamose žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos turinčios didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, nes formuoja saugią, pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, skatinančią darbuotojus aktyviai įsitraukti į organizacinę veiklą. Kuvaas'o (2014) atliktame tyrime nustatyta, kad vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių praktikas bei jų elgesys turi tiesioginį ryšį su darbuotojų vidine motyvacija, organizaciniu įsipareigojimu bei ketinimu pasilikti organizacijoje. Šis ryšys grindžiamas darbuotojų suvokimu, kad vadovas juos palaiko – ir tai ne tik skatina jų profesinį įsitraukimą, bet ir formuoja emocinį ryšį su organizacija.

Tinkamas grįžtamasis ryšys laikomas vienu svarbiausiu vadovo gebėjimų, kuris gali sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, paskatinti jų augimą bei skatinti darbo efektyvumą (Boon et al., 2011). Vadovo gebėjimas tinkamai perteikti pastabas ir įžvalgas lemia tai, kaip darbuotojas priima informaciją apie savo veiklą ir kokius veiksmus nusprendžia atlikti toliau. Grįžtamasis ryšys, kuris yra reguliarus, aiškus, konstruktyvus, pagrįstas faktais ir orientuotas į darbuotojo tobulėjimą, sukuria darbuotojui galimybę geriau suprasti savo veiksmus, įvertinti jų poveikį bei siekti aukštesnių veiklos rezultatų. Tokia ryšio forma ne tik padeda darbuotojams suvokti, kaip jų darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų, bet ir stiprina pasitikėjimu grįstą santykį tarp vadovo ir darbuotojo. Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, kurie nuolat sulaukia kokybiško grįžtamojo ryšio iš vadovų, dažniau pasižymi didesniu darbo efektyvumu, patiria daugiau pasitenkinimo darbu bei rodo didesnę

įsitraukimą į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai rodo, kad grįžtamasis ryšys atlieka ne tik informacinę, bet ir motyvacinę bei ugdomąją funkciją, reikšmingai prisidedančią prie darbuotojų profesinio ir asmeninio augimo (Anitha, 2014).

Svarbu pažymėti, kad vadovo palaikymas neturi apsiriboti tik profesiniais vertinimais. Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą, yra psichologinis saugumas – jausmas, kad darbuotojas gali būti savimi, reikšti nuomonę, nesulaukdamas neigiamo vertinimo. Tokį saugumą kuria būtent vadovai, kurie geba sukurti palaikančią, pasitikėjimu grįstą aplinką, skatinančią darbuotojų atvirumą, kūrybiškumą (Xu et al., 2010). Vadovų gebėjimas palaikyti darbuotojus tampa ypač svarbus sparčiai kintančioje darbo aplinkoje, kur labai reikalingas emocinis stabilumas ir aiškus bendravimas. Darbuotojai, kurie jaučia stiprų ryšį su savo vadovu, dažniau siūlo naujas idėjas, rodo iniciatyvą ir noriai daro daugiau nei reikalauja jų pareigos. Tokie darbuotojai jaučiasi matomi, vertinami, o tai stiprina jų emocinį įsitraukimą į organizacijos veiklą (Johar et al., 2024).

Grįžtamasis ryšys – tai ne tik vertinimas, bet ir darbuotojų tobulėjimo bei motyvavimo priemonė. Kwon'as (2024) pabrėžia, kad pastovus ir tikslingas vadovo grįžtamasis ryšys padeda darbuotojams geriau suprasti savo stipriąsias bei tobulintinas sritis, skatina mokymąsi ir profesinį augimą. Toks bendradarbiavimas skatina darbuotojus aktyviau dalyvauti darbo veikloje – jie labiau įsitraukia į užduotis, noriai prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir stengiasi nuolat tobulinti savo veiklos rezultatus. Be to, darbuotojai, kurie sulaukia aiškaus ir pastovaus vadovų palaikymo, dažniau būna labiau motyvuoti, jaučia didesnę pasitikėjimą savimi ir labiau įsitraukia į darbą. Kuo daugiau palaikymo jie gauna, tuo aktyviau ir atsakingiau dirba. Tai ypač išryškėja tada, kai vadovas ne tik bendrauja aiškiai ir profesionaliai, bet ir parodo žmogišką dėmesį – išklauso darbuotojo nuomonę, atsižvelgia į jo poreikius bei pasiūlymus ir suteikia daugiau laisvės priimant sprendimus.

Remiantis Schaufeli'o (2004) darbo reikalavimų – išteklių modeliu (JD-R), darbuotojų įsitraukimą lemia ne tik darbo pobūdis ar krūvis, bet ir turimi ištekliai. Šie ištekliai gali būti tiek fiziniai, tiek emociniai ar socialiniai, o vienu iš svarbiausių laikomas vadovo palaikymas. Vadovo parama priskiriama prie žmogiškųjų išteklių, kurie padeda darbuotojui efektyviau susidoroti su kasdieniais iššūkiais, stiprina pasitikėjimą savimi, skatina vidinę motyvaciją ir ilgainiui prisideda prie geresnių darbo rezultatų. Be to, šie ištekliai atlieka apsauginę funkciją – jie padeda sumažinti streso poveikį ir užkirsti kelią perdegimui. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie gauna pastovų vadovo palaikymą, geba lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos, jaučia didesnę emocinį stabilumą bei yra labiau orientuoti į organizacijos tikslų siekimą (Mostafa et al., 2023).

Svarbu pabrėžti, kad darbuotojų įsitraukimas nėra vien darbuotojo atsakomybė – tai abipusis procesas, kuriame itin svarbus vadovo vaidmuo. Vadovas, kuris deda pastangas ne tik formaliai vadovauti, tačiau rūpinasi ir teigiama darbuotojo savijauta, skatina tobulėti bei augti profesinėje karjeroje, ne tik kuria palankią organizacinę atmosferą, bet ir tiesiogiai stiprina darbuotojų ryšį su organizacija. Tokioje aplinkoje formuojasi tarpusavio pasitikėjimu grindžiami santykiai, kurie ilgainiui lemia tiek darbuotojų produktyvumą, tiek jų lojalumą (Anitha, 2014). Be to, vadovų elgesys yra dažnai laikomas kaip organizacijos atspindžiu, todėl jų palaikymas atspindi ir pačios organizacinę kultūrą. Atliktas tyrimas parodė, kad organizacijose, kuriose vadovai aktyviai komunikuoja su darbuotojais, dalijasi informacija ir pripažįsta bei pastebi darbuotojų įdedamą darbą, todėl pastebimas didesnis pasitenkinimas darbu, mažesnė darbuotojų kaita ir aukštesnis įsitraukimo lygis. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi matomi, išgirsti ir vertinami (Mostafa et al., 2023).

Grįžtamasis ryšys ypač svarbus ir kaip nuolatinio tobulėjimo priemonė. Kaip nurodo Schaufeli's (2004), kai darbuotojai jaučia, kad jų pastangos matomos ir vertinamos, auga jų įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą. Priešingu atveju, organizacijos, kuriose vadovai nesuteikia pastovaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio arba tai daro tik jausdami tam pareigą, rizikuoja susidurti su darbuotojų demotyvacija, atsiribojimu ir mažėjančiu darbo efektyvumu.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys – tai neatsiejami darbuotojų įsitraukimo veiksniai, kurių poveikis apima ne tik darbuotojų emocinę gerovę, bet ir jų darbo rezultatus bei organizacinį lojalumą. Šių veiksnių nuolatinis stiprinimas yra vienas iš svarbiausių žingsnių siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Darbo aplinkos kūrimas - vis daugiau dėmesio skiriama ne tik formalioms žmogiškųjų išteklių praktikoms, tačiau vis dažniau yra pastebima aplinka ir sąlygos, kuriose darbuotojai dirba kasdien bei kaip šioje aplinkoje darbuotojai jaučiasi ir dirba. Todėl nagrinėjant darbo aplinką, kaip žmogiškųjų išteklių praktika pastebima, kad ji išsiskiria į dvi kryptis – tiek fizinę, tiek ir psichologinę. Ši praktika užtikrina įsitraukimą į organizacijos veiklą. Būtent ši praktika formuoja darbuotojo patirtį nuo pirmosios darbo dienos. Mokslinėje literatūroje vis plačiau akcentuojama, kad darbuotojo suvokimas apie darbo aplinkos kokybę formuoja jo emocinį ryšį su organizacija bei norą įsitraukti į jos veiklą (Mostafa et al., 2023; Saks, 2006).

Darbuotojo patirtį apima visas darbuotojo kelias organizacijoje, nuo įdarbinimo iki išėjimo. Ši patirtis tai nėra tik techniniai ir formalieji aspektai, tai apima ir organizacijos gebėjimą kurti teigiamą ir palankią darbo aplinką darbuotojams, kurioje atsižvelgiama į skirtingus ir individualius darbuotojų poreikius. Taip pat, kuriama pozityvi kultūra, kurioje skatinamas bendradarbiavimas, palaikymas ir karjeros vystymo galimybės. Tokia aplinka padeda darbuotojui jaustis vertinamam, emociškai saugiam ir turėti aiškų savo vaidmens suvokimą (Basar, 2024). Toliau bus aptariama tiek fizinė, tiek psichologinė darbo aplinka bei jų įtaka didinant darbuotojų įsitraukimą.

Fizinė darbo aplinka, kaip žmogiškųjų išteklių praktika, taip pat yra svarbi darbuotojo patirties dalis. Ji apima darbo vietų ergonomiką, apšvietimą, oro kokybę, triukšmo lygį, informacinių technologijų prieinamumą bei bendrą darbo infrastruktūrą. Pasak fizinė aplinka, kuri leidžia darbuotojui augti ir jaustis patogiai, tampa svarbiu resursu – ji mažina stresą, didina produktyvumą ir stiprina darbuotojo norą likti organizacijoje (Basar, 2024). Atliktas Tamasevičiaus ir kt. (2020) tyrimas nurodė, kad Lietuvoje organizacijos vis dažniau investuoja į darbuotojų sveikatos patikrinimus, patogias ir sveikatai palankias darbo vietas, taip kurdamos saugią ir prie darbuotojų poreikių pritaikytą aplinką. Tokie organizacijų poelgiai leidžia darbuotojams jausti, kad jais yra rūpinamasi, o tai skatina pasitikėjimą organizacija, didina įsitraukimą bei motyvuoja siekti organizacijos tikslų. Tačiau svarbu užtikrinti ne tik fizinės darbo vietos ergonomiškumą, svarbu pasirūpinti ir psichologiškai saugia darbo atmosfera.

Psichologinė darbo aplinka, kaip žmogiškųjų išteklių praktika įgyvendinama per konkretų organizacijos veikimą: Skatinamas bendradarbiavimas, darbuotojams teikiamas grįžtamasis ryšys, skatinama atvira pokalbiams kultūra, palaikomi ir planuojami darbuotojų individualūs tobulėjimo planai bei skatinama lyderystė. Būtent tokie veiksniai skatina darbuotojų emocinio saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacija. Būtent teigiama psichologinė darbo aplinka leidžia darbuotojams jaustis

išgirstiems, matomiems ir vertinamiems, o tai prisideda prie jų noro labiau įsitraukti į darbą ir imtis iniciatyvos (Tamasevicius ir kt., 2020).

Tokiu būdu tiek psichologinės, tiek fizinės darbo aplinkos praktikos yra neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos dalis. Jos veikia teigiamai tik tada, kai taikomos kartu – kaip visuma. Šios praktikos ne tik motyvuoja darbuotojus, bet ir kuria ilgalaikę vertę, stiprina ryšį su organizacija, mažina darbuotojų kaitą bei didina pasitenkinimą darbu.

Kai fizinė ar psichologinė darbo aplinka nėra integruojama į organizaciją, kaip žmogiškųjų išteklių praktika, tai sukelia reikšmingas pasekmes tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Kai nėra skiriamas dėmesis šios praktikos įgyvenimui darbuotojai jaučia palaikymo trūkumą – jie nesijaučia vertinami, pastebimi ir girdimi, o jų asmeniniai poreikiai ar lūkesčiai ignoruojami. Tai sukuria prastą darbuoto patirtį, kuri neapima bendradarbiavimo, priklausymo organizacijai jausmo ar profesinio augimo galimybių. Ilgainiui tai veikia darbuotojų vidinius resursus, tokius kaip pasitikėjimas, produktyvumas ir motyvacija. Šis resursų netekimas veda prie emocinio išsekimo, perdegimo bei sumažėjusio įsitraukimo – darbuotojas vis labiau tolsta nuo organizacijos tikslų ir vertybių. Šie veiksniai nėra greitai pasireiškiantys, jie vystosi išlėto, kai darbuotojas negauna grįžtamojo ryšio, nemato aiškos karjeros perspektyvos, patiria organizacinį neteisingumą arba susiduria su abejingu vadovų elgesiu. Tokiais atvejais pradeda formotis darbuotojų emocinis atitolimas, kai darbuotojai nebenori siekti organizacijos tikslų ar prisidėti prie bendros komandos sėkmės, o ilgainiui darbuotojai palieka organizaciją. Psichologinio nesaugumo jausmas, vadovų palaikymo nebuvimas, organizacijos vertybių neatitikimas tampa lemiamais veiksniais, kurie formuoja neigiamą darbo patirtį. Kai darbuotojo poreikiai yra ignoruojami, veda prie darbuotojo nuolatinio nepasitenkinimo, kuris ilgainiui perauga prie darbuotojo produktyvumo sumažėjimo (Basar, 2024). Tačiau, ne tik psichologinė darbo aplinka, bet ir fizinė gali sukelti neigiamus darbuotojų potyrius.

Tinkamos fizinės darbo aplinkos neužtikrinimas taip pat turi reikšmingų pasekmių darbuotojo darbo patirčiai. Darbo vietos, kurios neatitinka net menkiausių ergonomikos ar sveikatos standartų - prastos darbo priemonės, prastas apšvietimas, ar prastos darbo sąlygos, lemia ne tik fizinį diskomfortą, bet ir tiesiogiai mažina darbuotojų produktyvumą, sukelia nuovargį bei sveikatos problemas. Netinkamoje fizinėje darbo aplinkoje, kai nėra užtikrinama tinkama fizinė darbo aplinka, darbuotojai nebegali darbuotojai nebegeba susikonscentruoti į atliekamą veiklą, daro klaidas, o darbo efektyvumas mažėja. (Basar, 2024). Pažymima, kad Lietuvoje vis dar yra organizacijos, kurios aprūpina darbuotojų darbo vietas tik minimaliomis priemonėmis, o investavimas į darbo vietų atnaujinimą ir pritaikymą patogesniai darbui laikomas nereligingu. Tai neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, nes darbuotojai nesijaučia, kad organizacija juos vertina. Labai svarbu, kad darbo aplinka neatitolėtų ir nuo šiuolaikinių darbo standartų – nėra galimybės dirbti nuotoliu, trūksta naujų technologijų, kurios palengvėtų darbą, tokiu atveju darbuotojai ne tik fiziškai pavargsta, bet ir emociškai atitolsta nuo organizacijos. Svarbu darbuotojui užtikrinti lankstumą ir komfortą (Tamasevicius ir kt., 2020).

Taigi, darbo aplinka, tiek fizinė, tiek ir psichologinė, yra svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kuri daro poveikį darbuotojui bei jo įsitraukimui nuo pirmos darbo dienos. Nors pastebima, kad didelis dėmesys buvo skiriamas formalioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, tačiau vis daugiau tyrimų rodo, kad kasdienė darbuotojo patirtis darbo aplinkoje lemia jo emocinį ryšį su organizacija bei lojalumą. Darbo aplinka prisideda prie vidinių resursų kaupimo, kurie daro poveikį darbuotojo produktyvumui ir psichologiniam atsparumui

Lankstaus darbo organizavimas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktika tampa vis aktualesne organizacijos strategijoje, siekiant ne tik padidinti darbuotojų įsitraukimą, bet ir užtikrinti jų ilgalaikę gerovę bei lojalumą. Ši praktika apima įvairias priemones, leidžiančias darbuotojams derinti profesinius ir asmeninius įsipareigojimus, kartu stiprinant jų emocinį ryšį su organizacija. Bedarkar'as et al. (2014) nurodo, kad lankstus darbo organizavimas yra svarbus veiksnys skatinantis darbuotojų įsitraukimą. Galimybė suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu tiesiogiai prisideda prie darbuotojo produktyvumo ir profesinės sėkmės. Lankstaus darbo organizavimas padeda darbuotojui išsaugoti vidinius resursus – energiją, dėmesio sutelkimą ir emocinį stabilumą, kurie yra būtini aktyviam dalyvavimui organizacijos veikloje.

Kaip ir kitos žmogiškųjų išteklių praktikos, ši praktika nėra vien teorinė – ji įgyvendinama per aiškiai apibrėžtas, praktines priemones, tokias kaip: lanksčios darbo valandos, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, apmokamos šeimos atostogos, vaikų priežiūros paslaugos darbo vietoje ar net galimybė trumpinti darbo dieną be finansinių nuostolių. Šios priemonės ne tik padeda darbuotojams lengviau derinti darbą su šeimos įsipareigojimais, bet ir siunčia aiškia žinutę darbuotojams, kad organizacijai rūpi žmogus ne tik kaip darbuotojo atliekamos darbo funkcijos, tačiau ir tai, kad organizacijai rūpi darbuotojo asmeninis gyvenimas (Bedarkar et al., 2014).

Lankstaus darbo organizavimas yra neatsiejamas nuo darbuotojo įsitraukimo. Basar'as et al. (2024) teigia, kad darbuotojai, kurie jaučia organizacijos palaikymą, lengviau susidoroja su kasdieniu stresu, išlaiko daugiau energijos ir pasitikėjimo. Šie psichologiniai ištekliai padeda ne tik atlikti darbo užduotis, bet ir kurti stipresnį ryšį su organizacija. Kai darbuotojas mato, kad jo asmeniniai poreikiai yra gerbiami, jis labiau pasitiki organizacija ir tampa labiau įsitraukęs į organizacijos veiklą. Tam pritaria ir Shrestha's (2020), atliktas tyrimas nurodė, kad į darbuotojų gerovę linkusios žmogiškųjų išteklių praktikos, tarp kurių ir lankstaus darbo organizavimo palaikymas, kuria bendradarbiavimų ir palaikymų grįstą organizacijos kultūrą. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi vertinami ir saugūs, todėl jie yra linkę ilgiau pasilikti organizacijoje ir labiau stengtis atliekant darbo užduotis. Abu autoriai sutaria, kad tokios lankstaus darbo organizavimo priemonės kaip lankstus darbo grafikas ar galimybė dirbti nuotoliniu būdu yra naudingos ne tik pačiam darbuotojui, tačiau ir organizacijai. Šių priemonių integravimas į kasdienį darbą padeda išvengti perdegimo, mažina darbuotojų nuovargį bei kaitą. Tokiu būdu didina darbuotojų lojalumą ir pačios organizacijos reputaciją. Svarbu ir tai, kad organizacijoje lankstaus darbo organizavimo praktika būtų įgyvendinama nuosekliai ir būtų pastovi bei nepertraukiama, tokiu būdu kuriama pasitikėjimų grįsta organizacijos kultūra. Tinkamai įgyvendinama praktika darbuotojui nurodo vertybinę organizacijos požiūrį į žmogų ir didina įsitraukimą (Basar, 2024; Shrestha, 2020).

Šių priemonių taikymas organizacijose priklauso ne tik nuo taisyklių ar nustatytų tvarkų, bet ir nuo to, ar organizacija supranta bei atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir vertybes. Boon'as (2011) teigia, kad lankstaus darbo organizavimas veikia efektyviausiai tuomet, kai darbuotojo lūkesčiai sutampa su organizacijos vertybėmis (angl. *person–organization fit*) ir kai darbo sąlygos atitinka asmeninius darbuotojo poreikius (angl. *person–job fit*). Tokiose situacijose darbuotojai jaučiasi gerai, yra labiau patenkinti darbu, mažiau patiria streso ir rečiau svarsto apie išėjimą iš darbo.

Šias idėjas organizacijos įgyvendina labai praktiškai – suteikdamos darbuotojams daugiau lankstumo. Tai gali būti galimybė dirbti nuotoliniu ar mišriu būdu, prisitaikyti darbo laiką ar net sumažinti krūvį pagal asmeninę situaciją. Tačiau organizacijai netinkamai ar visiškai netaikant šios praktikos gali kilti reikšmingų sunkumų.

Kai organizacija neskiria dėmesio lankstaus darbo organizavimui, tai gali turėti neigiamų pasekmių tiek pačiam darbuotojui, tiek visai organizacijai. Schaufeli's (2004) remdamiesi darbo reikalavimų–išteklių modeliu (JD-R), teigia, kad darbuotojai, kurie patiria daug spaudimo darbe, bet negauna pakankamai pagalbos ar lankstumo iš organizacijos, dažniau pavargsta emociškai, jaučia perdegimą ir ilgainiui praranda motyvą. Tokie darbuotojai tampa mažiau įsitraukę, nebenori rodyti iniciatyvos, jų darbo rezultatai prastėja, o kai kurie net pasirenka išeiti iš darbo. Taip pat, pasitaiko atvejų, kai organizacijos viešai skelbia, kad turi lankstaus darbo organizavimo priemones, tačiau negeba jų tinkamai įgyvendinti – apie jas per mažai komunikuoja darbuotojams, nėra taikomos praktikoje arba šio priemonės yra prieinamos ne visiems organizacijos darbuotojams. Tokiais atvejais darbuotojai pradeda abejoti organizacijos vertybėmis. Darbuotojai pradeda jausti nepasitenkinimą, kyla nepasitikėjimo jausmas vadovais ir ilgainiui įvyksta atsiribojimas nuo organizacijos. Tai tiesiogiai mažina jų įsitraukimą, norą bendradarbiauti ir ilgainiui blogina bendrą atmosferą darbe (Shrestha, 2020). Kai darbuotojas nejaučia, kad organizacija rūpinasi jo pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jis gali greičiau pavargti, nebesijausti vertinamas ir prarasti ryšį su savo darbu. Tuo pačiu, organizacija rizikuoja prarasti motyvuotus žmones ir susidurti su didesne darbuotojų kaita bei mažėjančia darbo kokybe.

Lietuvos kontekste ši tema taip pat aktuali. Kaip nurodo Tamasevičius ir kt. (2020), vis daugiau organizacijų Lietuvoje pradeda taikyti lankstaus darbo organizavimą palaikančias priemones, tačiau šis procesas dar nėra pakankamai išplėtotas. Kai kurios organizacijos jau siūlo galimybę dirbti nuotoliniu būdu arba taiko lanksčius darbo grafikus, tačiau nemaža dalis vis dar laikosi tradicinio darbo modelio – su fiksuotomis darbo valandomis ir ribotu lankstumu. Tokia situacija mažina darbuotojų galimybes prisitaikyti prie asmeninių ar šeimos poreikių, o tai turi įtakos ir jų emocinei savijautai darbe. Jei žmogus negali lanksčiai derinti darbo su kitomis svarbiomis gyvenimo sritimis, ilgainiui jis gali jaustis pavargęs, nusivylęs ir mažiau motyvuotas. Tai mažina įsitraukimą į darbo veiklas ir silpnina ryšį su organizacija. Atliktas tyrimas nurodė, lankstaus darbo organizavimo praktika Lietuvoje dažnai laikoma papildoma privilegija, o ne būtina žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos dalimi. Dėl to organizacijos ne visada sukuria palankią aplinką ilgalaikiam darbuotojų lojalumui ar pasitikėjimu grįstiems santykiams. Kad šios priemonės veiktų, jos turi būti taikomos ne tik formaliai, bet ir nuoširdžiai, atsižvelgiant į realius darbuotojų poreikius. Lietuvos organizacijoms svarbu šią praktiką vertinti ne kaip papildomą naudą, o kaip strateginę priemonę, padedančią stiprinti darbuotojų ryšį su organizacija ir užtikrinti ilgalaikį veiklos efektyvumą.

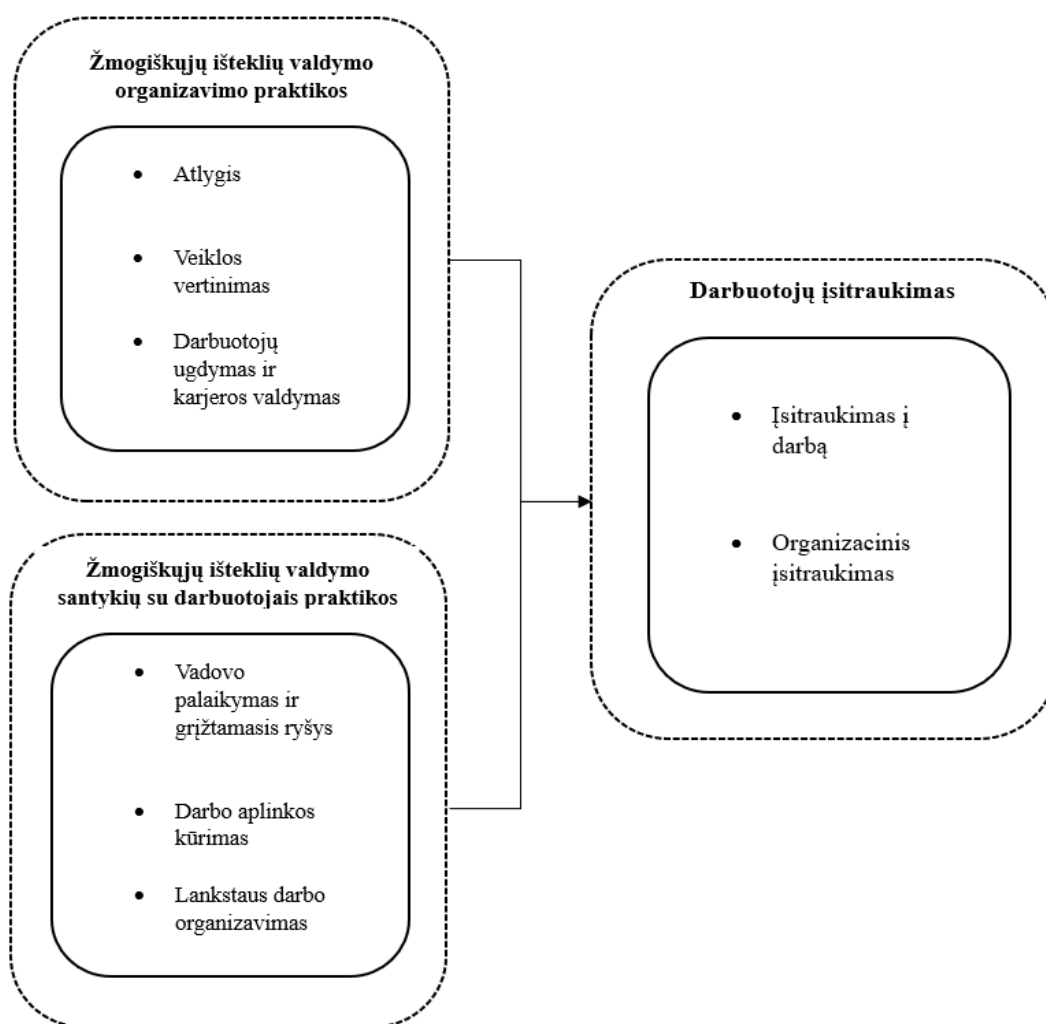
Taigi, lankstaus darbo organizavimas yra svarbi žmogiškųjų išteklių praktika, kuri daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui, gerovei ir lojalumui organizacijai. Kai darbuotojai turi galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, jie jaučiasi labiau vertinami, išlaiko vidinius resursus ir aktyviau dalyvauja organizacijos veikloje. Tinkamai įgyvendintos priemonės, tokios kaip lankstus darbo grafikas ar nuotolinis darbas, padeda kurti pasitikėjimu grįstą kultūrą, mažina perdegimą ir darbuotojų kaitą. Priešingai, kai ši praktika netaikoma ar veikia tik formaliai, darbuotojai gali patirti stresą, nusivylimą ir atsiriboti nuo organizacijos.

2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis

Ankstesniuose baigiamojo darbo skyriuose buvo išanalizuotas darbuotojų įsitraukimo konceptas bei literatūra, nagrinėjanti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, darančias įtaką darbuotojų

įsitraukimui. Remiantis analizuota literatūra parengta žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis (žr. 3 pav.).

3 paveiksle pateikta tyrimo teorinis modelis sudaryta iš trijų dedamųjų: žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų (kuri apima atlygio, veiklos vertinimo, ugdymo ir karjeros valdymo praktikas), žmogiškųjų išteklių valdymo santykio su darbuotojais praktikų (kuri apima vadovų palaikymą ir grįžtamąjį ryšį, darbo aplinkos kūrimą ir darbo ir lankstaus darbo organizavimo praktikas) bei darbuotojų įsitraukimu (kuri apima įsitraukimą į darbą bei organizacinį įsitraukimą). Modelyje pateiktos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos buvo atrinktos atlikus literatūros analizę ir nustačius, kad šios praktikos autorių yra dažniausiai minimos kaip turinčios didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui.



3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis (sudaryta projekto autorės)

Modelis leidžia daryti prielaidą, kad tikslingai ir lygiagrečiai taikant tiek žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikas, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo santykio su darbuotojais praktikas, organizacijoje galima skatinti tiek darbuotojų įsitraukimą į darbą, tiek jų organizacinį įsitraukimą. Nors teorinėje dalyje buvo išskirtas ir asmeninis įsitraukimas, empirinėje tyrimo dalyje pasirinkta nagrinėti tik įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą. Taip yra todėl, nes asmeninis įsitraukimas

labiau priklauso nuo individualių darbuotojo savybių, o organizacijos taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos tiesiogiai gali daryti įtaką būtent įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, kurie labiau atspindi darbuotojų sąveiką su organizacijos aplinka ir jos kuriamomis sąlygomis.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatomas empirinio tyrimo dizainas, aptariami tyrimo metodai bei instrumentai, tyrimo eiga, tyrimo etika ir duomenų šaltiniai.

3.1. Tyrimo strategija ir metodai

Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinis tyrimo metodas skirtas išanalizuoti įsitraukimo raišką organizacijoje ir kaip taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skatina jų įsitraukimą. Tyrimo duomenys buvo surinkti pasitelkiant anketinę apklausą X organizacijoje. X organizacija pasirinkta žinant, kad baigiamojo projekto teorinių sprendimų analizėje nagrinėti aspektai (atlygio, veiklos vertinimo, darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo, vadovų palaikymo ir grįžtamojo ryšio, darbo aplinkos kūrimo, lankstaus darbo organizavimo praktikos) yra taikomi organizacijoje.

Tyrimo tikslas. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo raišką organizacijoje;
2. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų raišką organizacijoje;
3. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais ir žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizacinį įsitraukimą.

Tyrimo objektas: Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui.

Anketinė apklausa raštu. Anketinė apklausa raštu turinio požiūriu apims santykio su darbuotojais žmogiškųjų išteklių praktikas – darbo aplinkos kūrimą, lankstaus darbo organizavimą bei vadovo palaikymą ir grįžtamąjį ryšį bei žmogiškųjų išteklių organizavimo praktikas – atlygį, darbuotojų veiklos vertinimą, darbuotojų ugdymą ir karjeros valdymą.

Tyrimo eiga

Tyrimo eigą sudaro keturios dedamosios:

1. Tyrimo klausimyno suformulavimas;
2. Apklausos vykdymas;
3. Duomenų analizė;
4. Rezultatų interpretavimas.

Tyrimo instrumentas

Kiekybinio tyrimo instrumentas (žr. 1 priedą) – anketa, sukurta nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui. Anketa sudaryta remiantis moksline literatūra bei užsienyje atliekamais patikimais standartizuotais klausimynais (ir skalėmis).

3 lentelė. Magistro projekto klausimyno struktūra (sudaryta projekto autorės)

Tyrimo dimensijos	Tyrimo kriterijus	Klausimų formulavimo šaltiniai	Teiginiai klausimyne
Darbuotojų įsitraukimas	Organizacinis įsitraukimas	Organizacinio įsitraukimo vertinimo skalė (Saks, 2006)	1 - 6
	Įsitraukimas į darbą (energingumas, atsidavimas darbui, pasinėrimas į darbą)	Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (Schaufeli et al., 2006)	7 - 23
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	Pasitenkinimo atlygiu naudų skalė, atlygio struktūros skalės, atlygio padidinimo skalė (Heneman et al., 1985)	24 -38
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	Karjeros tikslų progreso skalė, profesinių gebėjimų tobulinimo skalė, paaugstinimo skalė (Weng et al., 2018)	81 - 92
	Veiklos vertinimas	Veiklos vertinimo kongruencijos skalė: asmens ir aplinkos dermės vertinimas (Whiting et al., 2008)	39 - 55
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykio su darbuotojais praktikos	Vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys	Kopenhagos psichosocialinių veiksmų vadovų palaikymo skalė, kokybės vadovavimo skalė II (COPSOQ-II) (Burr et al., 2007), Darbo aplinkos vertinimo lyderystės ir vadybos skalė (Ahrens et al., 2020)	56 - 68
	Darbo aplinkos kūrimas	Darbo aplinkos vertinimo emocinė ir psichologinė skalė, darbo sąlygų skalė, asmeninių santykių ir įmonės įvaizdžio skalės (Ahrens et al., 2020)	69 - 80
	Lankstaus darbo organizavimas	Kopenhagos psichosocialinių darbo ir šeimos konflikto skalė II (COPSOQ-II) (Burr et al., 2007) Darbo aplinkos vertinimo darbo ir gyvenimo skalė (Ahrens et al., 2020)	93 - 99
Demografiniai veiksniai	Užimamos pareigos	Sudaryta projekto autorės	100
	Darbo stažas organizacijoje		101
	Amžius		102
	Lytis		103
	Išsilavinimas		104

Empirinio tyrimo klausimynas (žr. 1 priedą) buvo sudarytas siekiant įvertinti kokią poveikį darbuotojų įsitraukimui daro žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos organizacijoje. Klausimyną sudaro keturios pagrindinės dalys, atspindinčios tyrimo dimensijas: socialiniai demografiniai veiksniai, darbuotojų įsitraukimas, žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos. 3 lentelėje pateiktas anketos teiginių skirstymas pagal tyrimo kriterijus ir naudotus matavimo instrumentus.

Pirmoji klausimyno dalis vertina darbuotojų įsitraukimą. Ši dimensija išskaidyta į dvi dalis: organizacinį įsitraukimą ir įsitraukimą į darbą. Organizacinis įsitraukimas matuojamas remiantis Saks'o (2006) organizacinio įsitraukimo vertinimo skale (1 - 6 klausimai). Įsitraukimas į darbą skirstomas į tris dalis: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą (7 - 23 klausimai), kurie vertinami pagal Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyną (Schaufeli et al., 2006).

Antroji klausimyno dalis nagrinėja žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikas, kuriose išskiriami trys kriterijai. Atlygio vertinimui taikomos Heneman'o et al., (1985) pasitenkinimo atlygiu naudų, atlygio struktūros ir atlygio padidinimo skalės (24 – 28 klausimai). Darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo vertinimui remiamasi Weng'o et al., (2018) karjeros tikslų progreso, profesinių gebėjimų tobulinimo ir paaukštinimo skalėmis (81 - 92 klausimai). Veiklos vertinimas matuojamas remiantis Whiting'o et al., (2008) veiklos vertinimo kongruencijos skale (39 - 55 klausimai).

Trečioji klausimyno dalis skirta žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų vertinimui. Joje vertinami šie kriterijai: vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys (56 - 68 klausimai), darbo aplinkos kūrimas (75–87 klausimai) ir darbo bei asmeninio gyvenimo dermės užtikrinimas (93 - 93 klausimai). Šie aspektai vertinami pasitelkiant COPSOQ-II skalę (Burr et al., 2007) bei (Ahrens et al., 2020) darbo aplinkos vertinimo skales.

Ketvirtoji klausimyno dalis skirta socialinių demografinių veiksnių nustatymui. Ji apima informaciją apie respondentų užimamas pareigas, darbo stažą organizacijoje, amžių, lytį ir išsilavinimą (100 – 104 klausimai). Šie teiginiai buvo suformuluoti projekto autorės.

Klausimyno teiginiai vertinami naudojant 7 balų Likerto skalę, kur aukštesni balai reiškia stipresnę atitinkamos savybės pasireiškimą.

Tyrimo imtis. Planuojant kiekybinį tyrimą, būtina išsiaiškinti, kiek respondentų turės dalyvauti tyrime, kad gauti tyrimo duomenys būtų laikomi patikimi, todėl buvo apskaičiuota tyrimo imtis naudojant šia Paniott'o formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N) \quad (1)$$

Kur:

n – imties dydis,

Δ – leistina paklaida,

N – tiriamos visumos skaičius.

Reikšmės:

Δ – paklaida 0,05;

n – tiriamos visumos skaičius.

Taigi, kai paklaida yra 0,05 ir N yra 160, gaunama tyrimo imtis:

$$n = 1/(0.05^2+1/160) = 115$$

Taigi, tyrimui atlikti bus apklausiami ne mažiau nei 115 respondentų.

3.2. Tyrimo etika

Siekiant atlikti etišką tyrimą, buvo remiamasi Europos Komisijos gairėmis (European Commission, 2018) ir Bendroju duomenų apsaugos reglamentu (European Parliament and Council, 2016).

Sąžiningumo principas. Tyrimas buvo atliekamas laikantis sąžiningumo principo, užtikrinant, kad surinkti duomenys būtų pateikti tiksliai, duomenų analizė – atlikta nešališkai, o rezultatai – pateikti objektyviai, vengiant duomenų iškraipymo ar manipuliacijos.

Duomenų konfidencialumo užtikrinimas. Buvo užtikrinta, kad visi surinkti tyrimo duomenys būtų naudojami tik moksliniais tikslais. Duomenys nebuvo perduoti trečiosioms šalims be aiškaus respondentų sutikimo. Konfidencialumas buvo užtikrinamas tiek duomenų rinkimo, tiek saugojimo, tiek analizės metu.

Anonimiškumo principas. Tiriamųjų anonimiškumas buvo garantuojamas: jokie asmeniniai identifikaciniai duomenys (vardai, pavardės, darbo vietų pavadinimai) nebuvo renkami ar viešinami. Tyrimo duomenys buvo pateikti apibendrintai – pateikiami tik bendri rezultatai (vidurkiai, procentai), todėl iš jų negalima nustatyti atskirų asmenų tapatybės. Taip siekiama apsaugoti respondentų privatumą ir sumažinti bet kokią galimą žalą. Anonimiškumas buvo palaikomas viso tyrimo proceso metu – nuo duomenų rinkimo iki rezultatų publikavimo.

Duomenų apsauga pagal GDPR reglamentą. Tyrimas bus vykdomas laikantis Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679 (GDPR) reikalavimų, kurie reglamentuoja asmens duomenų tvarkymą ir saugojimą. Tyrimo dalyviams buvo pateikta informacija apie jų teises (prieigą prie duomenų, teisę juos ištaisyti, ištrinti ar apriboti tvarkymą), o duomenų saugojimo praktikos buvo organizuotos taip, kad būtų išvengta duomenų praradimo ar neteisėtos prieigos.

3.3. Duomenų analizės metodai.

Gauti kiekybiniai duomenys bus apdorojami taikant įvairius statistinės analizės metodus ir technikas: aprašomąją statistiką, vidurkių palyginimus, dažnių analizę, koreliacinę ir regresinę analizę. Aprašomoji statistika bus naudojama respondentų atsakymų pasiskirstymui, vidurkių ir standartinių nuokrypių apibūdinimui. Dažnių analizės metodas bus taikomas siekiant apibendrinti visų anketos klausimų duomenis ir nustatyti dažniausiai pasitaikančius atsakymų variantus.

Koreliacinė analizė bus taikoma siekiant nustatyti ryšio stiprumą ir kryptį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų įsitraukimo rodiklių. Regresinė analizė bus naudojama siekiant nustatyti prognozuojamą žmogiškųjų išteklių praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui bei įvertinti atskirų veiksmų reikšmingumą.

Duomenų analizė bus atliekama naudojant IBM SPSS Statistics 29 for Windows programinę įrangą.

3.4. Tyrimo skalių patikimumas ir validumas

Tyrime taikytų matavimo skalių patikimumas buvo vertinamas naudojant Kronbacho alfa koeficientą, kuris parodo vidinį teiginių suderinamumą. Remiantis Vaitkevičiumi (2006), Kronbacho alfa reikšmės viršijančios 0,7 ribą yra laikomos pakankamomis, o reikšmės virš 0,8 ar 0,9 – labai geromis.

4 lentelė. Kronbacho alfa koeficiento reikšmių interpretavimas

Kronbacho alfa koeficiento reikšmė	Patikimumo vertinimas
$\alpha > 0,90$	Labai geras patikimumas
0,80 – 0,90	Geras patikimumas
0,70 – 0,79	Pakankamas patikimumas
$\alpha < 0,70$	Nepakankamas patikimumas (reikalingas tobulinimas)

Kaip rodo (žr. 5 lentelę) duomenys, visos taikytos skalės atitiko rekomenduojamus patikimumo kriterijus. Organizacinio įsitraukimo skalės Kronbacho alfa buvo 0,933, įsitraukimo į darbą – 0,876, kas leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimo matavimas yra patikimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų skalės – atlygio (0,950), darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo (0,962) bei veiklos vertinimo (0,947), taip pat pasižymėjo aukštu patikimumu.

Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų skalėse taip pat buvo pasiekti aukšti kronbacho alfa koeficientai: vadovų palaikymo ir grįžtamojo ryšio (0,921) bei darbo aplinkos kūrimo (0,947). Lankstaus darbo organizavimo skalės patikimumas buvo kiek žemesnis, tačiau laikoma pakankamai patikima – 0,731.

Skalių validumas buvo vertinamas pagal tai, ar klausimynas atitiko teorijoje aprašytas sąvokas ir kaip gerai jis matavo nagrinėjamus reiškinius. Kaip pažymi Žydzūnaitė ir kt. (2017), turinio validumas grindžiamas klausimų tinkamumu vertinamam konstruktui, todėl pasirinktos skalės atitiko tyrimo objektą ir tikslus.

5 lentelė. Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas (sudaryta projekto autorės)

Tyrimo dimensijos	Skalės pavadinimas	N (teiginių skaičius)	Kronbacho alfa koeficientas
Darbuotojų įsitraukimas	Organizacinis įsitraukimas	6	0,933
	Įsitraukimas į darbą (energingumas, atsidavimas, pasinėrimas į darbą)	17	0,876
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	15	0,950
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	13	0,962
	Veiklos vertinimas	17	0,947
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykio su darbuotojais praktikos	Vadovų palaikymas ir grįžtamas ryšys	12	0,921
	Darbo aplinkos kūrimas	12	0,947
	Lankstaus darbo organizavimas	8	0,731

Siekiant giliau suprasti tiriamų konstrukto tarpusavio sąsajas ir įvertinti, kokie veiksniai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui, tyrime taikyta koreliacinė ir regresinė analizė:

Koreliacija – tai statistinis ryšys tarp dviejų ar daugiau kintamųjų. Atliekant koreliacijos analizę siekiama nustatyti, ar tarp tiriamųjų kintamųjų egzistuoja priklausomybė, kokia yra jos kryptis (teigiama ar neigiama) ir stiprumas (Vaitkevičius, 2006). Koreliacijos koeficientas dažniausiai žymimas raide „r“ ir įgyja reikšmes nuo –1 iki +1. Teigiama koreliacija reiškia, kad augant vieno

kintamojo reikšmėms, didėja ir kito kintamojo reikšmės, o neigiama koreliacija rodo atvirkštinį ryšį. Jei koreliacijos koeficientas artimas nuliui, tai rodo, kad ryšys tarp kintamųjų yra silpnas arba jo visai nėra (Kardelis, 2002). Koreliacijos analizė naudojama pirminiam ryšių tarp kintamųjų įvertinimui.

Regresinė analizė – tai statistinė technika, skirta nustatyti priklausomybę tarp vieno priklausomo kintamojo ir vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų (Kardelis, 2002; Vaitkevičius, 2006). Regresija leidžia prognozuoti priklausomo kintamojo reikšmes, remiantis nepriklausomų kintamųjų reikšmėmis, bei įvertinti, kiek stipriai nepriklausomi kintamieji veikia priklausomą kintamąjį. Pagrindiniai regresinės analizės tipai yra tiesinė vienkartinė regresija, tiesinė daugybinė regresija ir logistinė regresija, priklausomai nuo tyrimo tikslo ir duomenų pobūdžio. Regresinė analizė yra plačiai naudojama tyrimuose, kuriuose siekiama modeliuoti reiškinius ir nustatyti priežastinius ryšius tarp tiriamųjų veiksnių.

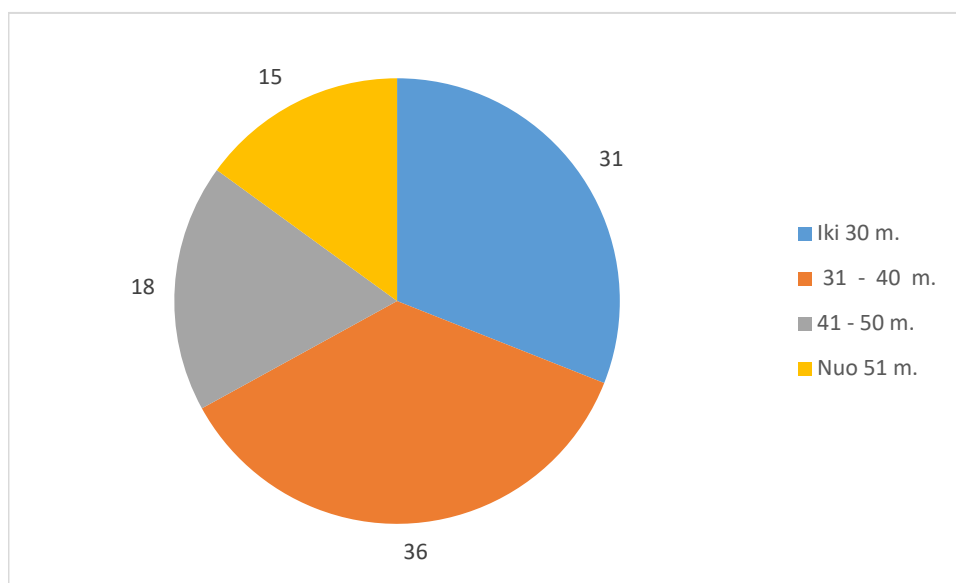
4. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui tyrimo rezultatų analizė

Atlikus empirinį tyrimą, šiame skyriuje pristatomi gauti rezultatai, kurie padės atsakyti į suformuotus tyrimo uždavinius bei padės pasiekti tyrimo tikslą.

4.1. Demografinės respondentų charakteristikos

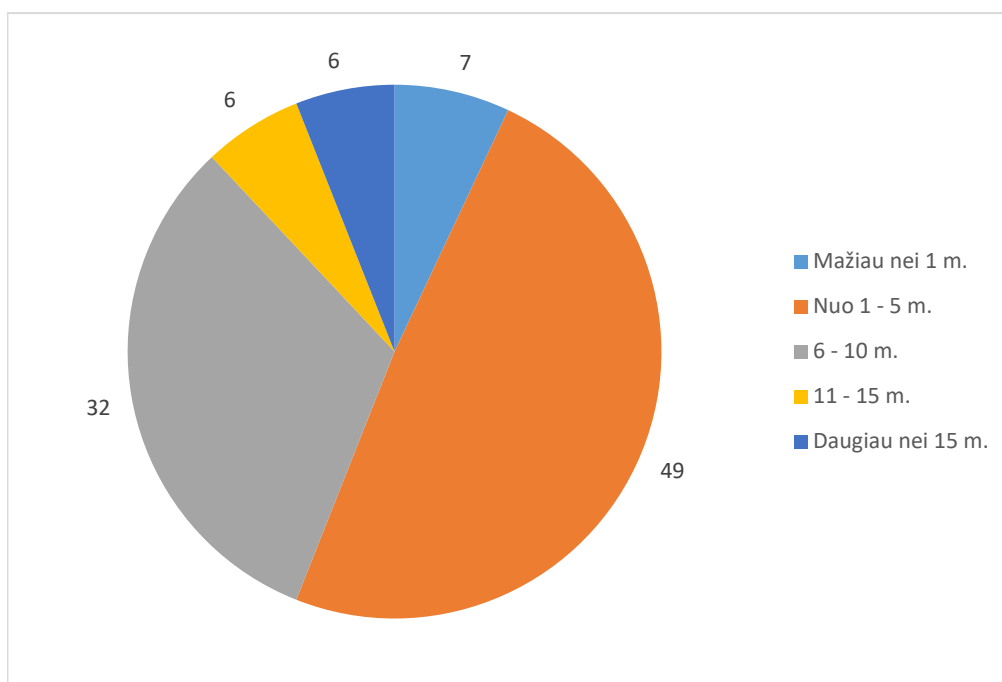
Tyrime dalyvavo 119 X organizacijos darbuotojų. Tyrimo atlikimo metu organizacijoje dirbo 160 darbuotojų, iš kurių 75 (63 proc.) moterys ir 44 (37 proc.) vyrai, todėl atsako rodiklis siekė 74,38 proc. Šis rodiklis rodo pakankamą respondentų aktyvumą, leidžiantį pagrįstai analizuoti tyrimo rezultatus bei daryti apibendrinimus. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kokį poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro darbuotojų įsitraukimui. Siekiant užtikrinti išsamią analizę, apklausos metu taip pat buvo renkama informacija apie respondentų demografines charakteristikas: amžių, išsilavinimą, pareigų lygį ir darbo stažą organizacijoje. Šie kintamieji leidžia vertinti, kaip įsitraukimas ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos vertinamos skirtingose darbuotojų grupėse.

Gautų duomenų pasiskirstymas pagal minėtus demografinius rodiklius pateikiamas 3 – 6 paveiksluose. Šie duomenys yra reikšmingi tolesnėje analizėje, kurioje siekiama nustatyti statistinius ryšius tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų įsitraukimo lygio.



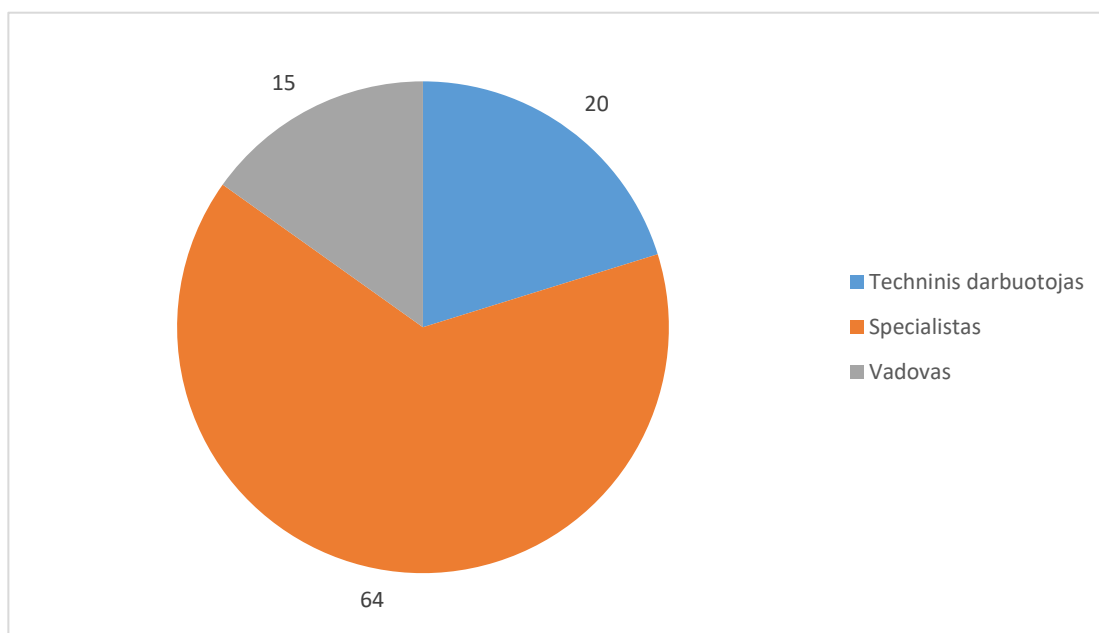
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Remiantys tyrimo apklausos duomenimis matoma (žr. 4 pav.), kad daugiausia tyrime dalyvavo 31–40 metų amžiaus grupės respondentai – jie sudarė 31 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje pagal dalyvavimo aktyvumą buvo iki 30 metų respondentai – 26 proc. bei 41–50 metų amžiaus intervalui priklausė 15 proc. dalyvių, o 51 metų ir vyresni sudarė – 13 proc. Gauti rezultatai rodo, kad tyrime dominavo jaunesnio ir vidutinio amžiaus darbuotojai, o vyresni nei 50 metų sudarė santykinai mažesnę tyrimo imties dalį.



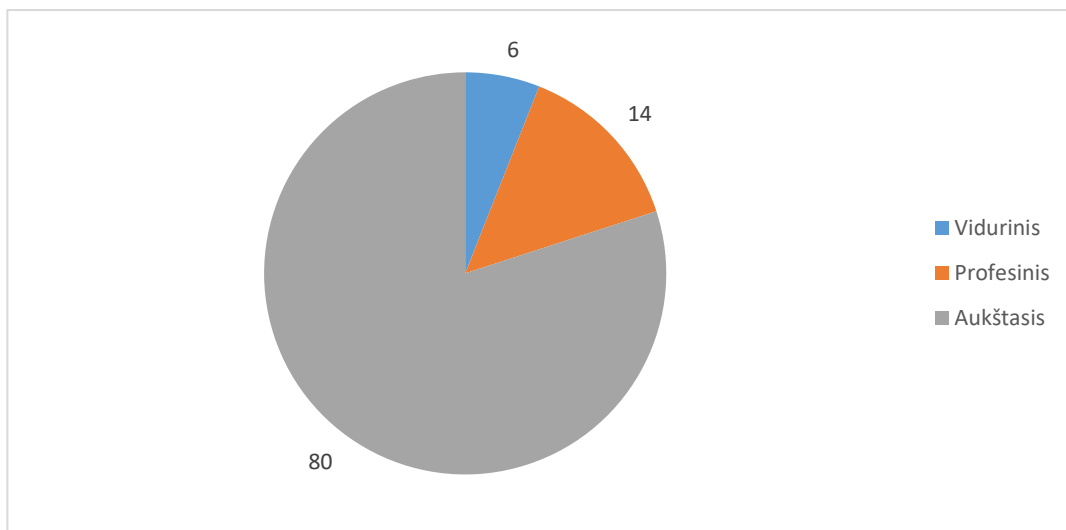
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje, proc.

Tyrimo duomenimis (žr. 5 pav.), dauguma respondentų nurodė organizacijoje dirbantys nuo 1 iki 5 metų – šią grupę sudarė net 49 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje remiantis apklausos rezultatais, buvo darbuotojai, turintys 6–10 metų darbo stažą – jie sudarė 32 proc. Mažesnę dalį sudarė tyrimo dalyviai, dirbantys organizacijoje trumpiau nei 1 metus (7 proc.), o ilgesnį nei 10 metų stažą turinčių darbuotojų pasiskirstymas buvo vienodas – po 6 proc. sudarė 11–15 metų ir daugiau nei 15 metų dirbantys darbuotojai. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tyrimo imtį daugiausia sudarė vidutinio stažą organizacijoje turintys darbuotojai, o ilgalaikiai organizacijos nariai bei naujai įsidarbinę darbuotojai sudarė santykinai mažesnę tyrimo dalyvių dalį.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

Tyrimo metu, respondentų buvo klausiama kokias pareigas užima esamoje organizacijoje. Dauguma tyrime (žr. 6 pav.) dalyvavusių respondentų užima nevadovaujamas pareigas – jie sudarė 73,88 proc. visų respondentų. Tuo tarpu 26,12 proc. apklaustųjų sudarė darbuotojai, einantys vadovaujamas pozicijas. Šie rezultatai atskleidžia, kad didžioji dalis tyrimo imties sudaryta iš specialistų ar kitų vykdomąsias funkcijas atliekančių darbuotojų. Toks pasiskirstymas leidžia vertinti, kaip taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra suvokiamos skirtingų pareigybių atstovų.



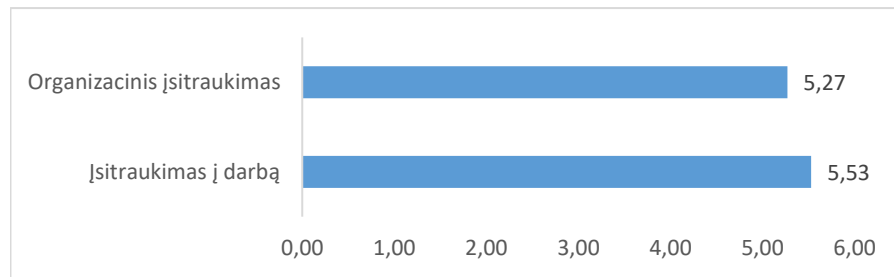
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimo lygį. Didžioji dalis (žr. 7 pav.) apklaustųjų nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą – šią grupę sudarė 80 proc. visų tyrimo dalyvių. Profesinį išsilavinimą turėjo 14 proc. respondentų, o vidurinį išsilavinimą nurodė 6 % apklaustųjų. Rezultatai rodo, kad tyrimo imtį sudarė aukštesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai, kurių išsilavinimo lygis leidžia manyti, kad jie turi pakankamai kompetencijų įvertinti organizacijoje taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei sąmoningai reflektuoti savo įsitraukimą į darbą ir organizaciją.

4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė

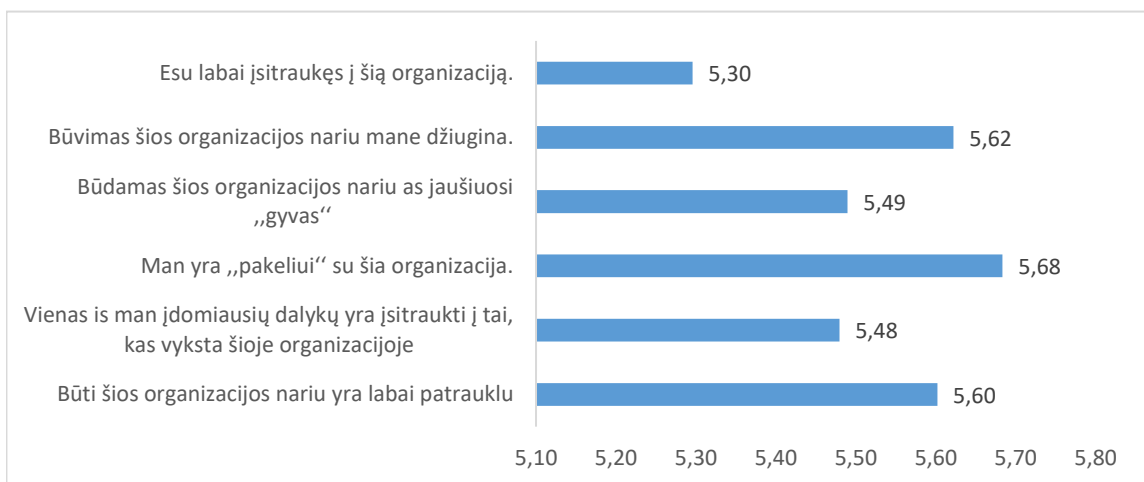
Siekiant nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui, buvo tiriamos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (atlygis, ugdymas ir karjero valdymas, veiklos vertinimas, lankstaus darbo organizavimas, darbo aplinkos kūrimas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys), darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas.

Darbuotojų įsitraukimo aprašomoji analizė. Bendras organizacijos darbuotojų įsitraukimas vertintas remiantis dviem skalėmis – organizacinio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą. Visos subdimensijos matuotos intervaline Likerto skale, išreikšta skaičiais nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 7 „visiškai sutinku“. Galutiniai kiekvienos skalės rezultatai apskaičiuoti kaip visų ją sudarančių teiginių įverčių suma (žr. 7 pav.).



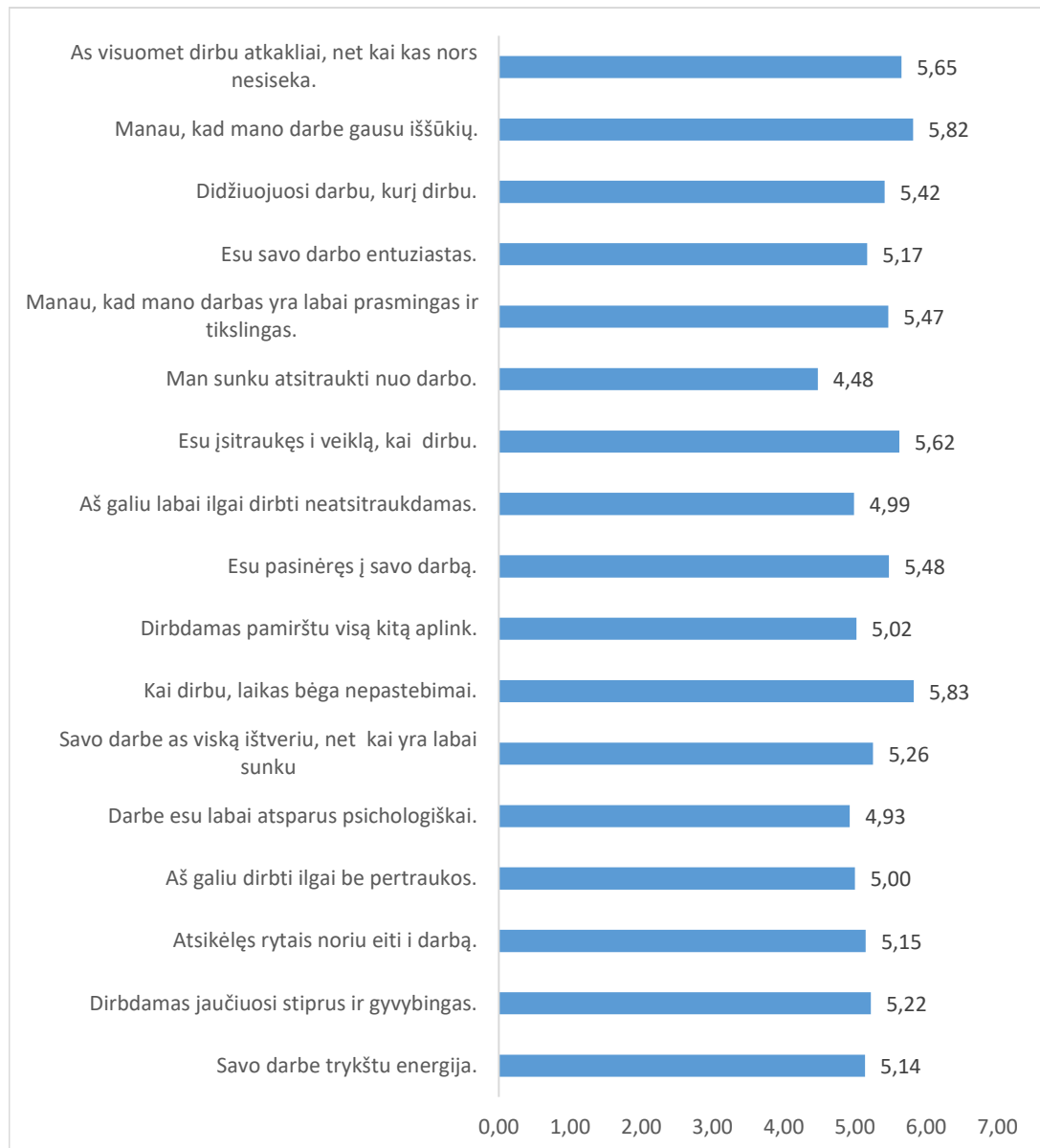
8 pav. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalių skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Atlikus bendrą darbuotojų įsitraukimo vertinimą, paaiškėjo, kad įsitraukimo į darbą skalė (žr. 8 pav.) buvo įvertinta aukštesniu vidurkiu (5,53) nei organizacinio įsitraukimo skalė (5,27). Šie rezultatai rodo, jog respondentai labiau jaučia emocinį įsitraukimą į savo tiesioginį darbą nei į pačią organizaciją. Tai gali atspindėti aukštą profesinį atsidavimą ir motyvaciją, tačiau tuo pačiu nurodo apie silpnesnę prisirišimą prie organizacijos.



9 pav. Organizacinio įsitraukimo vertinimo skalių skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Remiantis gautais organizacinio įsitraukimo rezultatais (žr. 9 pav.) matyti, kad aukščiausiu vidurkiu (5,68) pasižymėjo teiginys *Man yra „pakeliui“ su šia organizacija*, kuris rodo, kad daugelis respondentų jaučiasi artimi šiai organizacijai. Kiek žemesni įverčiai teiginiams *Būvimas šios organizacijos nariu mane džiugina* (5,62), *Būti šios organizacijos nariu yra labai patrauklu* (5,60) ir *Būdamas šios organizacijos nariu aš jaučiuosi „gyvas“* (5,49). Šiek tiek žemesni buvo vertinimai teiginių *Vienas iš man įdomiausių dalykų yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje* (5,48) ir *Esu labai įsitraukęs į šią organizaciją* (5,30).



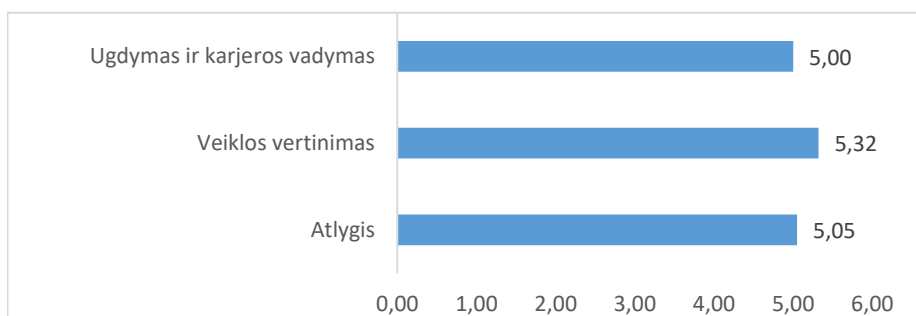
10 pav. Įsitraukimo į darbą vertinimo skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Remiantis įsitraukimo į darbą rezultatais (žr. 10 pav.), matyti, kad darbuotojai labiausiai pritarė teiginiui *Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai* (vidurkis – 5,83). Taip pat aukštu vertinimo vidurkiu buvo įvertinti teiginiai *Manau, kad mano darbe gausu iššūkių* (5,82) ir *Aš visuomet dirbu atkakliai, net kai kas nors nesiseka* (5,65). Tai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučia susitelkimą ir motyvaciją dirbdami. Kiek žemesni įvertinimai buvo skirti emocinę būseną darbe atspindintiems teiginiams, pavyzdžiui, *Man sunku atsitraukti nuo darbo* (4,48), *Esu labai atsparus psichologiškai* (4,93) ar *Aš galiu dirbti ilgai be pertraukos* (5,00). Mažiausiai respondentų pritarė teiginiui *Esu įsitraukęs į veiklą, kai dirbu* (4,48), kas gali reikšti, kad ne visi jaučia visišką pasinėrimą į atliekamą darbą.

4.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų aprašomoji analizė

Siekiant įvertinti, kaip darbuotojai suvokia organizacijoje taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikas, buvo išskirtos trys pagrindinės praktikos: atlygis, veiklos vertinimas bei ugdymas ir karjeros valdymas. Kiekviena iš praktikų buvo vertinama naudojant septynbalę Likerto

skalę, kurioje 1 reiškė *visiškai nesutinku*, o 7 – *visiškai sutinku*. Galutiniai kiekvienos praktikos vertinimo rezultatai apskaičiuoti sudedant ją sudarančių teiginių įverčius (žr. 10 pav.).



11 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikų skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Kaip rodo pateikti rezultatai (žr. 11 pav.), respondentai aukščiausiu vidurkiu įvertino veiklos vertinimo praktiką (5,32). Atlygio praktika įvertinta vidutiniškai (5,05), o ugdymo ir karjeros valdymo praktika (5,00). Visi vidurkiai viršija skalės teorinį vidurkį (4 balai), o tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai palankiai vertina organizacijoje taikomas praktikas.



12 pav. Atlygio praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Atlygio praktika. Respondentai geriausiai įvertino teiginius (žr. 12 pav.), susijusius su papildomomis naudomis. Aukščiausi balai buvo matomi teiginiams *Esu patenkintas savo gaunamomis papildomomis naudomis* (5,70), *Esu patenkintas suma, kurią įmonė skiria mano papildomoms naudoms* (5,51) ir *Mano gaunamų papildomų naudų vertė atitinka mano lūkesčius* (5,33). Tai rodo, kad respondentai geriau vertina ne piniginių, o papildomą atlygį. Aukštesniais balais taip pat buvo įvertinti teiginiai apie atlyginimo struktūros aiškumą ir vadovo įtaką (apie 5,00–5,05). Silpniausiai buvo įvertintas teiginys *Mano atlyginimas atitinka mano darbo krūvį ir atsakomybes* (4,49), o likusių teiginių vidurkiai svyravo tarp 4,79 ir 5,05. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors bendra atlygio sistema vertinama palankiai, dalis darbuotojų pasigenda didesnio teisingumo piniginio atlyginimo paskirstyme.



13 pav. Veiklos vertinimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Veiklos vertinimo praktika. Kaip rodo pateikti rezultatai (žr. 13 pav.), respondentai geriausiai įvertino teiginius, susijusius su vertinimu pagal darbo rezultatus. Aukščiausią vidurkį matomas teiginiuose *Darbuotojai vertinami pagal tai, kaip sėkmingai jie atlieka darbą* (5,50) ir *Veiklos vertinimo sistema padeda darbuotojams tobulėti* (5,50). Taip pat aukštai įvertintas teiginys apie aiškų grįžtamąjį ryšį po vertinimo – 5,32. Kiti palankiai vertinti aspektai buvo aiškūs vertinimo kriterijai (5,37), skaidrumas (5,40) ir darbuotojų įtraukimas į procesą. Silpniausiai įvertintas teiginys *Veiklos*

vertinimai atliekami siekiant nustatyti darbuotojų ugdymo poreikius (4,98), tačiau visi vidurkiai viršijo teorinį vidurkį, o tai rodo, kad veiklos vertinimo sistema darbuotojams yra suprantama ir vertinama teigiamai.



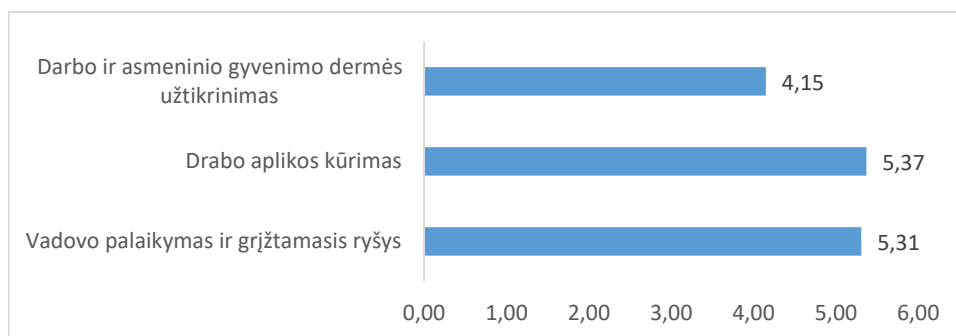
14 pav. Ugdymo ir karjeros valdymo praktikos skalės teiginių vidutiniai įvertiniai.

Ugdymo ir karjeros valdymo praktika. Kaip matyti pateiktų rezultatų (žr. 14 pav.) aukščiausiai įvertinti teiginiai buvo tie, kurie susiję su profesiniu tobulėjimu ir patirties kaupimu - teiginiai *Mano darbas leidžia man nuolat tobulinti savo profesinius gebėjimus* (5,40), *Mano dabartinė darbo vieta suteikia man galimybę gilinti savo žinias* (5,41) ir *Dirbdamas šioje organizacijoje sukaupiau daugiau patirties nei ankstesnėse* (5,42) įvertinti aukščiausiai. Tai rodo, kad darbuotojai teigiamai vertina galimybes tobulėti. Žemesniais balais buvo įvertinti teiginiai apie karjeros kilimo galimybes, ypač *Šioje organizacijoje aš kylu karjeros laiptais greičiau nei tikėjausi* (3,99) ir *Mano karjeros perspektyvos šioje organizacijoje yra aiškos ir motyvuojančios* (4,32). Likusių teiginių vidurkiai svyravo tarp 5,10 ir 5,37, o tai rodo vidutiniškai teigiamą vertinimą.

4.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų aprašomoji analizė

Siekiant įvertinti, kaip darbuotojai suvokia organizacijoje taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikas, buvo išskirtos trys pagrindinės praktikos: Darbo ir asmeninio gyvenimo dermės užtikrinimas, darbo aplinkos kūrimas, vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys.

Kiekviena iš praktikų buvo vertinama naudojant septynbalę Likerto skalę, kurioje 1 reiškė visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku. Galutiniai kiekvienos praktikos vertinimo rezultatai apskaičiuoti sudedant ją sudarančių teiginių įverčius (žr. 14 pav.).



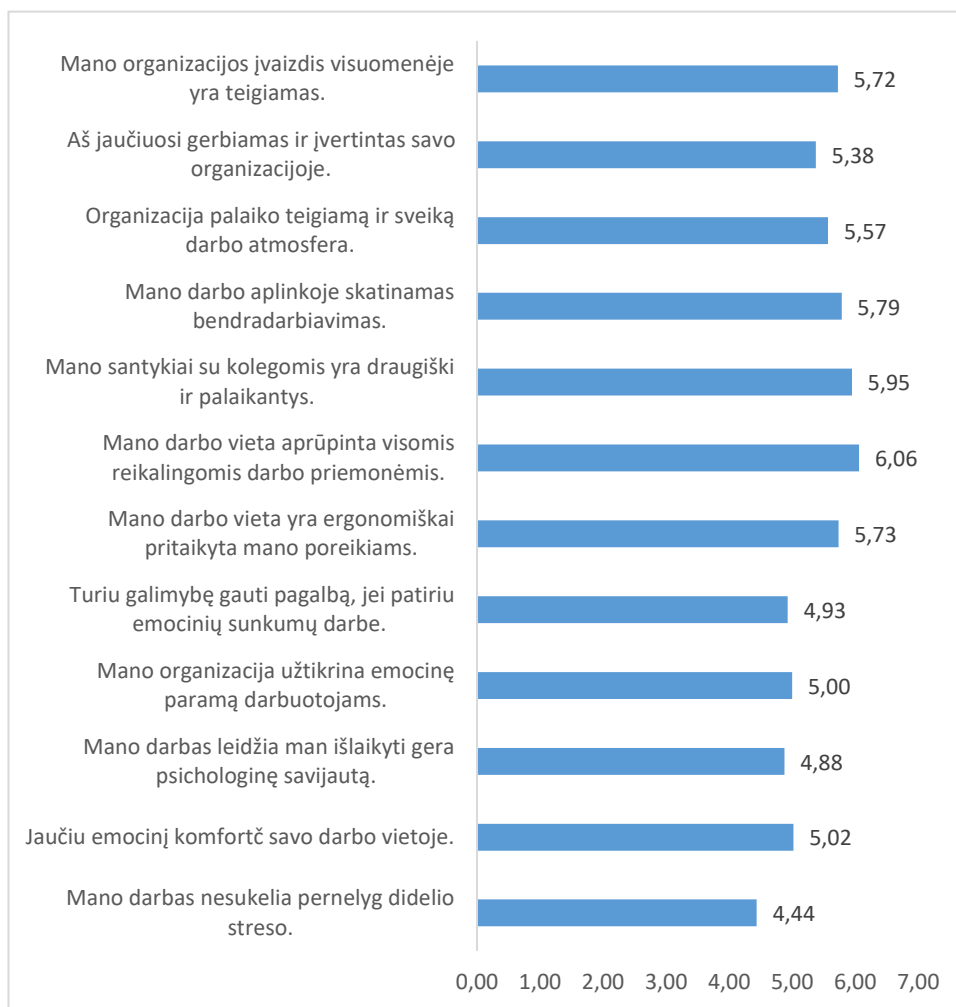
15 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais tyrimo rezultatais (žr. 15 pav.) matoma, kad respondentai geriausiai įvertino darbo aplinkos kūrimo praktiką, kurios vidurkis siekė 5,37. Šiek tiek žemiau buvo įvertintas vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys – 5,31. Mažiausiai palankiai darbuotojai vertino darbo ir asmeninio gyvenimo dermės užtikrinimą, kurio įvertinimas sudarė 4,15. Tai rodo, kad organizacijoje labiausiai vertinamas jaukios, palaikančios darbo aplinkos kūrimas, o asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyros tema vertinama prasčiau.



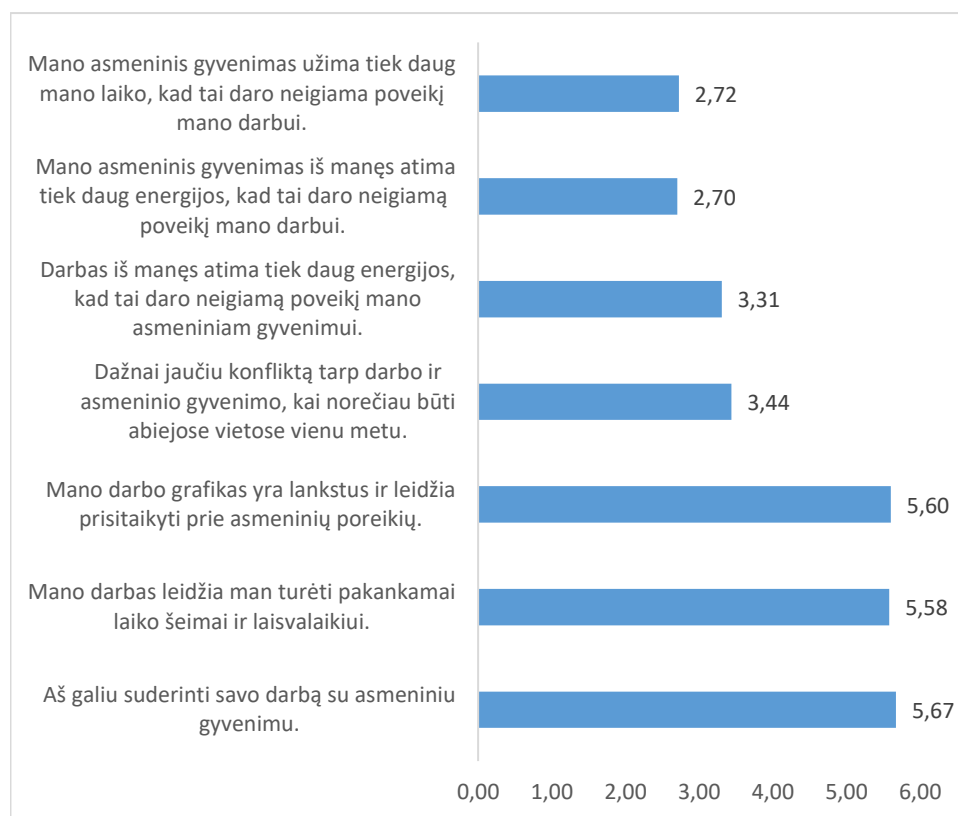
16 pav. Vadovo palaikymo ir grįžtamojo ryšio praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Vadovo palaikymo ir grįžtamojo ryšys. Gauti duomenys rodo (žr. 16 pav.), aukščiausiai įvertino teiginį *Mano vadovas palaiko mane mano darbe* (5,66). Taip pat palankiai buvo vertinami teiginiai apie indėlio pripažinimą - *Mano vadovas vertina mano indėlį į organizaciją* (5,50) ir skatinimą tobulėti - *Vadovai skatina darbuotojų augimą ir tobulėjimą* (5,37). Aukštus balus gavo ir teiginiai apie aiškių tikslų nurodymą, komunikaciją bei sprendimų priėmimą. Žemiausiai įvertinti teiginiai buvo *Mano vadovas skiria dėmesį darbuotojų pasitenkinimui darbu* (5,16) ir *Mano vadovas gerai planuoja darbą* (5,22), tačiau ir šie įvertinimai viršijo teorinį vidurkį. Bendras pasiskirstymas rodo, kad darbuotojai teigiamai vertina vadovo palaikymą ir ryšio su vadovu kokybę.



17 pav. Darbo aplinkos kūrimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Remiantis respondentų įvertinimais (žr. 17 pav.), palankiausiai įvertinama fizinė darbo aplinka. Aukščiausias vidurkis buvo teiginiui *Mano darbo vieta aprūpinta visomis reikalingomis darbo priemonėmis* (6,06), o taip pat aukštai įvertinti teiginiai apie gerus santykius su kolegomis (5,95), skatinamą bendradarbiavimą (5,79), ergonomišką darbo vietą (5,73) ir teigiamą darbo atmosferą (5,57). Tuo tarpu žemiausi balai buvo skirti teiginiams, susijusiems su emocine parama ir savijauta: *Mano darbas nesukelia pernelyg didelio streso* (4,44), *Mano darbas leidžia man išlaikyti gerą psichologinę savijautą* (4,88) ir *Turiu galimybę gauti pagalbą, jei patiriu emocinių sunkumų darbe* (4,93). Tai rodo, kad darbuotojai teigiamai vertina fizinę darbo aplinką, tačiau emocinės gerovės srityje jie pasigenda daugiau palaikymo.



18 pav. Lankstaus darbo organizavimo praktikos skalės teiginių vidutiniai įverčiai.

Lankstaus darbo organizavimo praktika. Pateikti rezultatai rodo (žr. 18 pav.) kad, respondentai palankiausiai įvertino teiginius, susijusius su darbo lankstumu ir galimybe suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Aukščiausiai vertinami teiginiai *Aš galiu suderinti savo darbą su asmeniniu gyvenimu* (5,67), *Mano darbo grafikas yra lankstus ir leidžia prisitaikyti prie asmeninių poreikių* (5,60) ir *Mano darbas leidžia man turėti pakankamai laiko šeimai ir laisvalaikiui* (5,58). Tuo tarpu žemiausiai buvo įvertinti teiginiai, kurie rodo, kad asmeninis gyvenimas trukdo darbui – *Mano asmeninis gyvenimas užima tiek daug mano laiko, kad tai daro neigiamą poveikį mano darbui* (2,72) ir *Mano asmeninis gyvenimas iš manęs atima tiek daug energijos, kad tai daro neigiamą poveikį mano darbui* (2,70). Tai rodo, kad darbuotojai teigiamai vertina lankstumą ir galimybę derinti gyvenimo sritis, tačiau mažiau jaučia, kad viena sritis trukdo kitai.

4.3. Koreliacinės tyrimo analizės rezultatai

Tyrime analizuojami ryšiai tarp darbuotojų įsitraukimo (organizacinio, įsitraukimo į darbą ir bendro įsitraukimo) bei žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų. Siekiant įvertinti šių kintamųjų tarpusavio ryšius, buvo atlikta Spearman'o koreliacijos analizė. Šis metodas pasirinktas dėl savo tinkamumo vertinant nežymiai nukrypstančių nuo normalumo duomenų tarpusavio priklausomybės.

Koreliacinės analizės tikslas – nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų (atlygis, darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys, darbo aplinkos kūrimas, lankstaus darbo organizavimas) bei skirtingų darbuotojų įsitraukimo formų. Gauti rezultatai padeda geriau suprasti, kurios praktikos labiausiai susijusios su darbuotojų įsitraukimu į organizacinę veiklą.

6 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kintamųjų koreliacijos koeficientai.

	Kintamasis	Organizacinis įsitraukimas	Įsitraukimas į darbą	Bendras įsitraukimas
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	0,590**	0,561**	0,590**
	Veiklos vertinimas	0,737**	0,556**	0,583**
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	0,688**	0,645**	0,662**
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos	Vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys	0,722**	0,535**	0,564**
	Darbo aplinkos kūrimas	0,696**	0,649**	0,665**
	Lankstaus darbo organizavimas	0,163	0,146	0,130

** $p < 0,01$. Koreliacija reikšminga esant 0,01 lygiui.

* $p < 0,05$. Koreliacija reikšminga esant 0,05 lygiui.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp organizacinio įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų (žr. 6 lentelę), pastebėta, kad stipriausi statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp veiklos vertinimo ($r = 0,737$, $p < 0,01$), vadovo palaikymo ir grįžtamojo ryšio ($r = 0,722$, $p < 0,01$) bei darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo ($r = 0,688$, $p < 0,01$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų požiūris į organizaciją susijęs su aiškia grįžtamojo ryšio sistema ir galimybėmis profesiniam tobulėjimui.

Tyrimo duomenys atskleidė ir reikšmingus įsitraukimo į darbą ryšius su žmogiškųjų išteklių praktikomis. Ši įsitraukimo forma labiausiai koreliuoja su darbo aplinkos kūrimu ($r = 0,649$, $p < 0,01$), darbuotojų ugdymu ir karjeros valdymu ($r = 0,645$, $p < 0,01$) ir atlygiu ($r = 0,561$, $p < 0,01$). Tai patvirtina, jog darbuotojai, jaučiantys organizacijos pastangas užtikrinti kokybiškas darbo sąlygas bei motyvacinę sistemą, labiau įsitraukia į kasdienės darbo užduotis.

Kalbant apie bendrą įsitraukimą, nustatyta, kad stipriausi koreliaciniai ryšiai egzistuoja tarp darbo aplinkos kūrimo ($r = 0,665$, $p < 0,01$), darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo ($r = 0,662$, $p < 0,01$) ir veiklos vertinimo ($r = 0,583$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad šios praktikos turi reikšmingą įtaką bendram darbuotojo santykiui su organizacija ir darbu.

Tuo tarpu lankstus darbo organizavimo ryšys su įsitraukimu buvo statistiškai nereikšmingas arba silpnas. Šis aspektas koreliavo tik su bendru įsitraukimu ($r = 0,130$) ir įsitraukimu į darbą ($r = 0,146$), tačiau ryšiai nepasiekė reikšmingumo ribos, o su organizaciniu įsitraukimu ryšys buvo itin silpnas ($r = 0,163$).

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra reikšmingai susijusios su darbuotojų įsitraukimo formomis. Ypač stiprūs ryšiai nustatyti tarp darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo, darbo aplinkos kūrimo, veiklos vertinimo ir visų trijų įsitraukimo formų. Šie rezultatai patvirtina, kad tikslingai formuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos gali prisidėti prie aukštesnio darbuotojų įsitraukimo lygio, o tuo pačiu ir geresnių organizacijos rezultatų.

4.4. Regresinės tyrimo analizės rezultatai

Norint įvertinti, kokią poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro darbuotojų įsitraukimui, buvo atlikta regresinė analizė, apimanti tris priklausomus kintamuosius – organizacinį įsitraukimą, įsitraukimą į darbą ir bendrą darbuotojų įsitraukimą. Buvo atliktas regresinės analizės modelių tinkamumo vertinimas:

- kaip žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo ir santykių su darbuotojais praktikos veikia organizacinį įsitraukimą;
- kaip žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo ir santykių su darbuotojais praktikos veikia įsitraukimą į darbą;
- kaip žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo ir santykių su darbuotojais praktikos veikia bendrą darbuotojų įsitraukimą.

7 lentelė. Regresinės analizės modelių tinkamumo vertinimas.

Priklausomas kintamasis	R ²	F	p
Organizacinis įsitraukimas	0.592	19.99	0,000
Įsitraukimas į darbą	0.443	10.959	<0,001
Bendras darbuotojų įsitraukimas	0.544	16.422	<0,001

Pateikti regresijos modelių tinkamumo rodikliai (žr. 7 lentelę) parodė, kad visi trys modeliai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$). Organizacinio įsitraukimo modelis pasižymėjo didžiausiu determinacijos koeficientu ($R^2 = 0,592$), net 59,2 % organizacinio įsitraukimo variacijos gali būti paaiškinama žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Įsitraukimo į darbą modelis paaiškino 44,3 % rezultato dispersijos, o bendro darbuotojų įsitraukimo modelis – 54,4 %.

8 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir organizacinio įsitraukimo regresijos koeficientai.

		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai	Reikšmingumo lygmuo
Nepriklausomas kintamasis		B	Standartinė paklaida	β	t	p
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	0.125	0.113	0.143	1.104	0.273
	Veiklos vertinimas	0.116	0.136	0.109	0.854	0.395
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	0.097	0.104	0.124	0.937	0.351
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos	Vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys	-0.032	0.127	-0.038	-0.255	0.799
	Darbo aplinkos kūrimas	0.405	0.153	0.389	2.64	0.01

	Lankstaus darbo organizavimas	-0.029	0.086	-0.029	-0.332	0.741
--	-------------------------------	--------	-------	--------	--------	-------

Rezultatai atskleidžia (žr. 8 lentelę), kad iš visų analizuotų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, reikšmingą poveikį organizaciniam darbuotojų įsitraukimui turėjo tik darbo aplinkos kūrimas ($\beta = 0,389$; $p = 0,01$). Tai rodo, kad jauki, saugi, darbuotojui palanki darbo aplinka stiprina jo emocinį ryšį su organizacija ir skatina didesnę įsitraukimą į organizacines veiklas. Tuo tarpu kiti veiksniai, tokie kaip atlygis ($\beta = 0,143$; $p = 0,273$), veiklos vertinimas ($\beta = 0,109$; $p = 0,395$), darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas ($\beta = 0,124$; $p = 0,351$), vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys ($\beta = -0,038$; $p = 0,799$) bei lankstus darbo organizavimas ($\beta = -0,029$; $p = 0,741$), nors kai kurie iš jų turėjo teigiamus β koeficientus, statistiškai reikšmingos įtakos organizaciniam įsitraukimui nepadarė ($p > 0,05$).

9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir įsitraukimo į darbą regresijos koeficientai.

		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	Studento koeficientas	Reikšmingumo lygmuo
	Nepriklausomas kintamasis	B	Standartinė paklaida	β	t	p
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	0.09	0.09	0.116	1.0	0.320
	Veiklos vertinimas	0.103	0.108	0.11	0.957	0.341
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	0.154	0.082	0.222	1.868	0.065
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos	Vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys	-0.157	0.101	-0.206	-1.555	0.123
	Darbo aplinkos kūrimas	0.479	0.122	0.52	3.934	0.000
	Lankstaus darbo organizavimas	0.064	0.069	0.072	0.934	0.353

Rezultatai rodo (žr. 9 lentelę), kad tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų reikšmingiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą turėjo darbo aplinkos kūrimas ($\beta = 0,52$; $p = 0,000$). Tai leidžia teigti, kad palankios darbo sąlygos motyvuoja darbuotojus aktyviau įsitraukti į savo užduotis. Be to, pastebėta, kad darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas taip pat turėjo teigiamą poveikį ($\beta = 0,222$), nors šis poveikis buvo statistiškai nereikšmingas ($p = 0,065$), tačiau artimas reikšmingumo ribai.

Iš žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikų, vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys turėjo neigiamą, bet nereikšmingą poveikį įsitraukimui ($\beta = -0,206$; $p = 0,123$), o lankstus darbo organizavimas nepadarė reikšmingos įtakos ($\beta = 0,072$; $p = 0,353$). Tuo tarpu atlygis ($\beta = 0,116$; $p = 0,32$) ir veiklos vertinimas ($\beta = 0,11$; $p = 0,341$) taip pat nebuvo statistiškai reikšmingi prognozuojant darbuotojų įsitraukimą.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad iš analizuotų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų didžiausią reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą turi darbo aplinkos kūrimas, o darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas, nors ir netapo reikšmingu, gali būti paminėtas kaip svarbus aspektas, prisidedantis prie darbuotojų motyvacijos augimo.

10 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijų ir bendro darbuotojų įsitraukimo koeficientai.

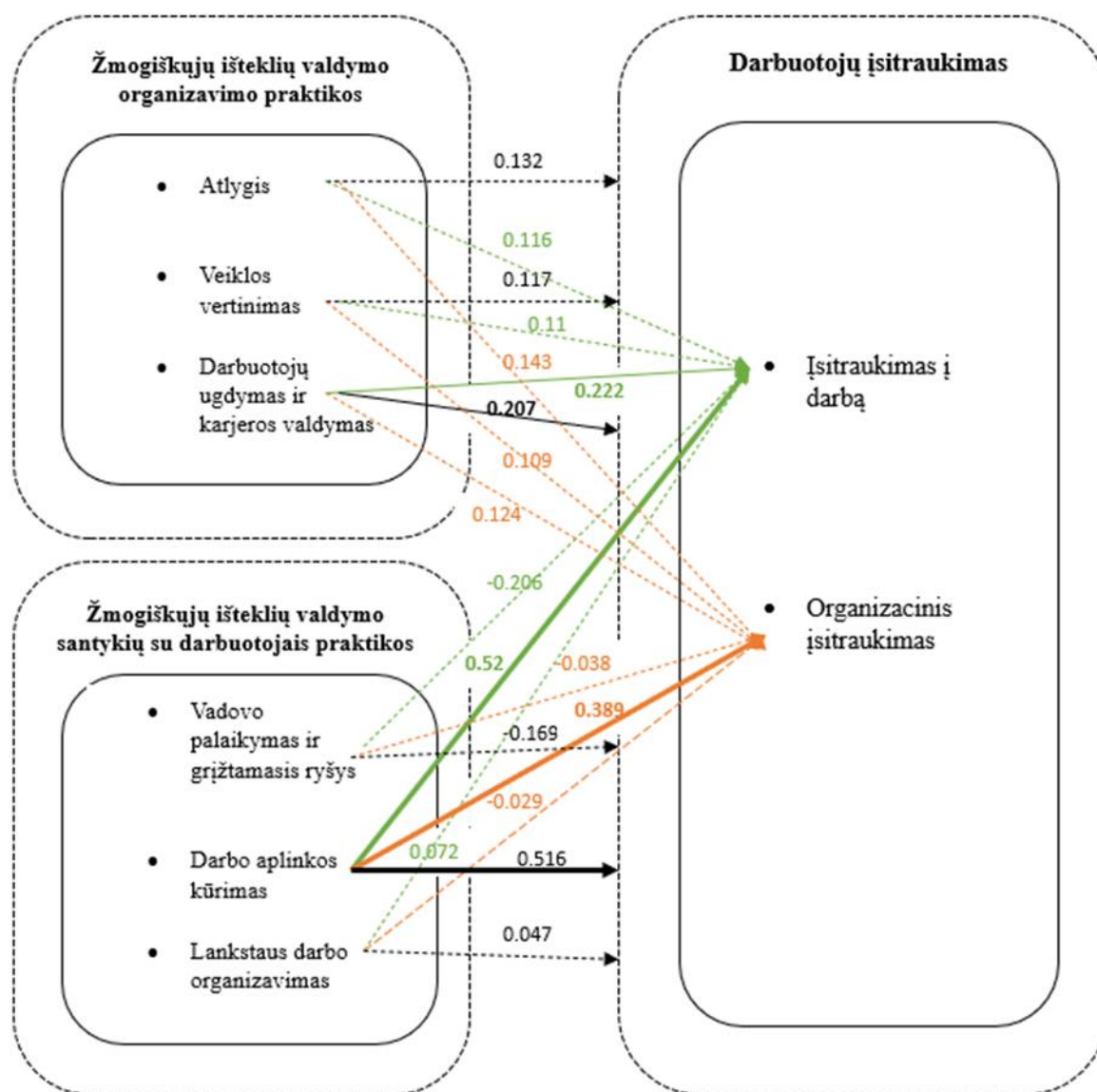
		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai	Reikšmingumo lygmuo
	Nepriklausomas kintamasis	B	Standartinė paklaida	β	t	p
Žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos	Atlygis	0.099	0.084	0.132	1.180	0.241
	Veiklos vertinimas	0.107	0.101	0.117	1.058	0.293
	Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	0.139	0.077	0.207	1.808	0.074
Žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikos	Vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys	-0.124	0.094	-0.169	-1.321	0.1900
	Darbo aplinkos kūrimas	0.46	0.114	0.516	4.043	0.000
	Lankstaus darbo organizavimas	0.04	0.064	0.047	0.622	0.535

Rezultatai (žr. 10 lentelę) rodo, kad iš analizuotų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų statistiškai reikšmingą poveikį bendram darbuotojų įsitraukimui turėjo tik darbo aplinkos kūrimas ($\beta = 0,516$; $p < 0,001$). Šis rezultatas atskleidžia, kad darbuotojams svarbios komfortiškos darbo sąlygos, saugumo jausmas bei palanki organizacinė atmosfera, kurie skatina jų aktyvesnį įsitraukimą į darbo veiklas ir stiprina ryšį su organizacija.

Kitos analizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikos – atlygis ($\beta = 0,132$; $p = 0,241$), veiklos vertinimas ($\beta = 0,117$; $p = 0,293$) ir darbuotojų ugdymas bei karjeros valdymas ($\beta = 0,207$; $p = 0,074$) – neparodė statistiškai reikšmingo poveikio bendram darbuotojų įsitraukimui. Nors kai kurios iš šių praktikų, ypač darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas ($\beta = 0,207$; $p = 0,074$), rodė teigiamą poveikio kryptį ir artėjimą prie reikšmingumo ribos, statistiškai reikšmingo poveikio vis dėl to neparodė.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo santykių su darbuotojais praktikas, nustatyta, kad vadovo palaikymo ir grįžtamojo ryšio dimensija ($\beta = -0,169$; $p = 0,190$) neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui. Be to, pastebėtas neigiamas regresijos koeficientas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai vadovų palaikymą ir grįžtamąjį ryšį gali vertinti kritiškai arba nesieti jo su asmenine motyvacija ir įsitraukimu. Tai gali būti susiję su nepakankama komunikacijos kokybe, formalumu arba netinkamu vadovų požiūriu į darbuotojų palaikymą. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad lankstaus darbo organizavimo praktikos ($\beta = 0,047$; $p = 0,535$) statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui neturėjo. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad lankstus darbo

organizavimas tiriamoje organizacijoje nėra pakankamai išvystytas arba darbuotojai jį suvokia kaip įprastas darbo sąlygas, todėl jis neveikia kaip motyvacinis veiksnys.



19 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kintamųjų santykinė įtaka darbuotojų įsitraukimui

Paveiksle (žr. 19 pav.) pateiktame modelyje spalvos žymi darbuotojų įsitraukimo tipą, kuriam daromas poveikis: žalia spalva žymi įsitraukimą į darbą, oranžinė – organizacinį įsitraukimą, juoda – bendrą įsitraukimą arba ryšius, kurie buvo statistiškai nereikšmingi. Be to, linijos tipas atspindi poveikio reikšmingumą: pilna stora linija žymi statistiškai reikšmingą poveikį (poveikis pasitvirtino), pilna linija – tendenciją (poveikis nepasitvirtino, tačiau matoma teigiama tendencija), o punktyrinė – statistiškai nereikšmingą poveikį (poveikis nepasitvirtino).

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta regresinė analizė atskleidė (žr. 19 pav.) aiškų vieno žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos elemento – darbo aplinkos kūrimo – poveikį darbuotojų įsitraukimui. Rezultatai patvirtino, kad komfortiška, saugi ir darbuotojų poreikius atliepanti darbo aplinka statistiškai reikšmingai prisideda prie didesnio jų įsitraukimo tiek į atliekamas darbo funkcijas, tiek į pačią organizaciją. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimą stipriausiai lemia ne

tik tiesioginės darbo užduotys ar teikiamas atlygis, bet ir bendra organizacinė atmosfera bei emocinis darbuotojų ryšys su darbo aplinka.

Nors kitos analizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos – atlygis, veiklos vertinimas, darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas, lankstus darbo organizavimas – parodė teigiamą, tačiau statistiškai nereikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, vadovų palaikymo ir grįžtamojo ryšio praktika pasižymėjo neigiamu, bet taip pat nereikšmingu poveikiu. Vis dėlto, darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo praktika išsiskyrė teigiama poveikio kryptimi ir tendencija į reikšmingumą, ypač įsitraukimo į darbą ir bendro darbuotojų įsitraukimo atveju. Šie rezultatai gali būti siejami su tuo, kad minėtos praktikos organizacijoje nėra pakankamai įgyvendinamos, formalizuotos arba darbuotojai jų nevertina kaip svarbių savo darbo motyvacijos šaltinių. Be to, pastebėta, jog vadovų palaikymo ir grįžtamojo ryšio praktika galėjo būti suvokiama kaip nepakankamai konstruktyvi ar net neefektyvi, kas galėjo lemti jos neigiamą poveikio kryptį.

Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacijoms, siekiančioms didinti darbuotojų įsitraukimą, ypatingą dėmesį reikėtų skirti darbo aplinkos gerinimui, stiprinant tiek fizinius darbo sąlygų aspektus, tiek darbuotojų emocinės gerovės užtikrinimą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų nuoseklumą, sistemingą taikymą ir aiškią komunikaciją su darbuotojais, kad praktikos būtų suvokiamos kaip realios motyvacijos ir įsitraukimo skatinimo priemonės.

4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir mokslinė diskusija

Teorinėje dalyje buvo išskirta, kad darbuotojų įsitraukimą gali lemti įvairios žmogiškųjų išteklių praktikos: darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas, darbo aplinkos kūrimas, veiklos vertinimas, lankstus darbo organizavimas, atlygis bei vadovų palaikymas ir grįžtamas ryšys. Buvo teigiama, kad šios praktikos veikia kaip įsitraukimą skatinantys veiksniai, stiprinantys darbuotojo ryšį su organizacija ir atliekamu darbu.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad ne visos šios praktikos turėjo vienodą poveikį. Tyrimo metu paaiškėjo, jog didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui turi darbo aplinkos kūrimas, kuris stipriausiai koreliavo su visomis įsitraukimo formomis – į darbą, organizaciniu ir bendru darbuotojų įsitraukimu. Šis rezultatas atitinka teorinį teiginį, kad psichologinė ir fizinė darbo aplinka daro didelę įtaką darbuotojo emocinei savijautai. Tokia sąsaja leidžia teigti, kad darbuotojams svarbus ne tik atliekama darbo funkcija, bet ir santykiai su kolegomis, vadovais bei bendra organizacijos atmosfera ir kultūra.

Darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymas taip pat išsiskyrė teigiama poveikio kryptimi, artima reikšmingumui, ypač įsitraukimui į darbą ir bendram darbuotojų įsitraukimui, todėl ši praktika gali būti laikoma potencialiai svarbiu darbuotojų įsitraukimo veiksniumi. Teorinėje dalyje buvo pabrėžta, kad mokymai, galimybės kilti karjeros laiptais bei asmeninio augimo skatinimas padeda darbuotojams jaustis vertingais ir motyvuotais. Tyrimo rezultatai parodė, kad ši praktika yra itin vertinama darbuotojų ir veikia kaip motyvacijos šaltinis.

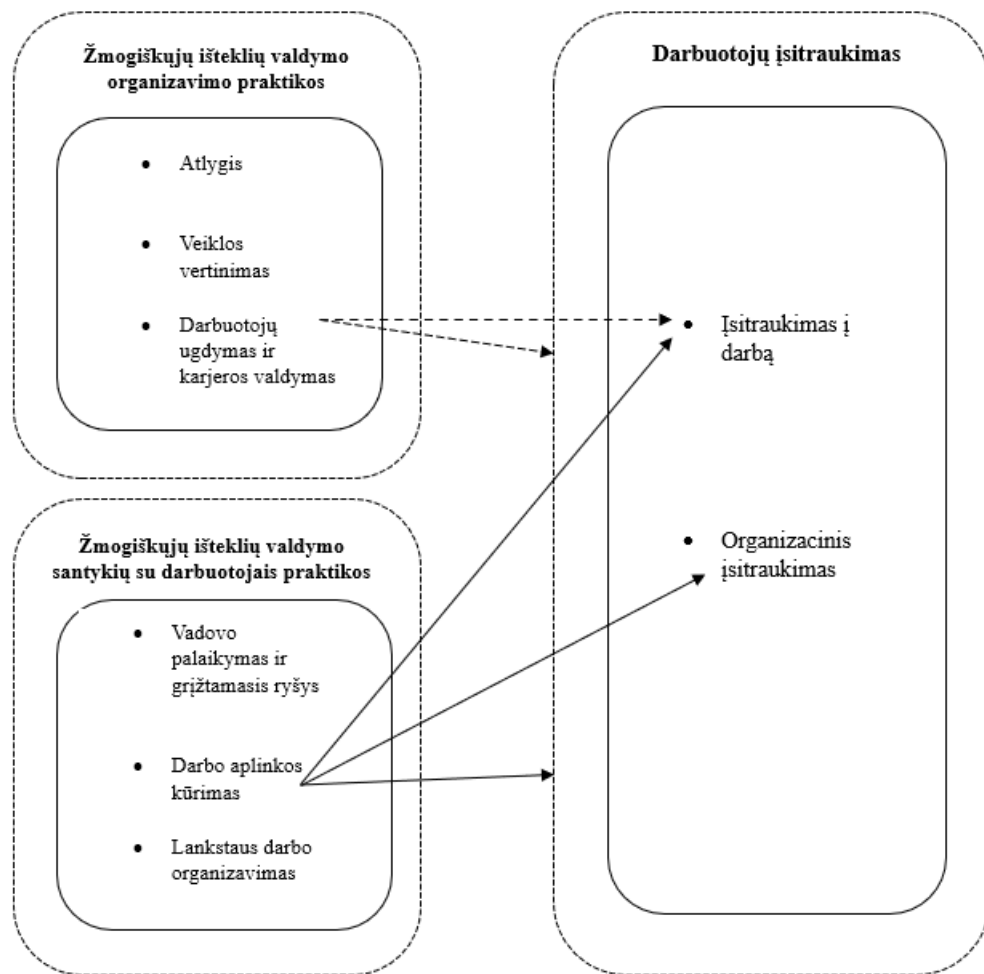
Teorinėje darbo dalyje buvo išskirta, kad darbuotojų veiklos vertinimas – tai praktika, galinti daryti reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, nes suteikia aiškumo dėl darbo rezultatų, leidžia įvertinti pažangą bei skatina grįžtamąjį ryšį. Tyrimo rezultatai parodė, kad šios praktikos svarba yra patvirtinama empiriškai – veiklos vertinimas turėjo teigiamą, tačiau kiek silpnesnį ryšį su darbuotojų

įsitraukimu, lyginant su darbo aplinkos kūrimu ar ugdymu. Tai leidžia manyti, kad darbuotojai vertina grįžtamąjį ryšį bei aiškius vertinimo kriterijus, tačiau šis veiksnys, vienas pats nėra pakankamas stipriam įsitraukimui užtikrinti. Galima daryti prielaidą, kad veiklos vertinimas turi didesnę poveikį tuomet, kai yra nuosekliai derinamas su darbuotojų ugdymu ir karjeros valdymu.

Lankstaus darbo organizavimo praktika, priešingai nei teigiama kai kuriose teorinėse įžvalgose, šiame tyrime neturėjo reikšmingo poveikio nei įsitraukimui į darbą, nei į organizaciją. Nors literatūroje šios priemonės dažnai minimos kaip svarbios darbuotojų gerovei, empiriniai duomenys rodo, kad šioje konkrečioje organizacijoje jos nėra laikomos reikšmingu motyvacijos ar įsitraukimo šaltiniu. Viena iš galimų priežasčių – šių praktikų įgyvendinimas gali būti paviršutiniškas, neformalizuotas ar prieinamas tik daliai darbuotojų. Kitas galimas paaiškinimas – darbuotojai gali šias priemones suvokti kaip įprastas ar savaime suprantamas, todėl jos nebelaikomos išskirtinai motyvuojančiomis.

Vadovų palaikymo ir grįžamojo ryšio praktika taip pat neparodė stipraus poveikio darbuotojų įsitraukimui, nors teorinėje dalyje buvo minima, kad vadovas – tai vienas svarbiausių asmenų darbuotojo patirtyje organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad šis veiksnys turėjo silpną ryšį su įsitraukimu į organizaciją, o su įsitraukimu į darbą ryšys nebuvo statistiškai reikšmingas. Galima daryti prielaidą, kad vadovų komunikacijos ir palaikymo kokybė organizacijoje yra nevienoda – darbuotojai gali turėti skirtingas patirtis priklausomai nuo tiesioginio vadovo, kas sumažina bendrą praktikos poveikį.

Analizuojant įsitraukimo formas, paaiškėjo, kad darbuotojai labiau įsitraukę į savo tiesioginį darbą nei į organizaciją. Šis rezultatas nurodo ir teorinėje dalyje išsakytas prielaidas, kad darbuotojų įsitraukimas nėra vientisas – jis gali būti nukreiptas į konkrečias darbo užduotis arba į organizaciją. Aukštesni darbo įsitraukimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai jaučia asmeninę atsakomybę už savo veiklą, siekia gerų rezultatų ir yra motyvuoti atlikti tiesiogines savo pareigas. Tuo tarpu žemesnis organizacinis įsitraukimas gali rodyti, kad darbuotojai nejaučia stipraus ryšio su pačia organizacija, jos kultūra ar ilgalaikiais tikslais. Šis skirtumas tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo gali būti aiškinamas keliais aspektais. Visų pirma, darbuotojų ryšys su organizacija dažnai formuojasi per laiką, priklausomai nuo to, ar jie jaučia prasmę būdami organizacijos dalimi, ar jiems aiškios vertybės, ar patenkinti jų ilgalaikiai lūkesčiai. Jei darbuotojas susiduria su gera darbo aplinka, tačiau nejaučia organizacijos palaikymo plačiąja prasme, organizacinis įsitraukimas lieka silpnas. Antra, darbuotojo orientacija į profesinę veiklą gali būti stipresnė nei įsipareigojimas konkrečiai organizacijai – tai ypač aktualu tuomet, kai darbo rinka pasižymi mobilumu, o darbuotojai yra orientuoti į savo karjerą, o ne į lojalumą vienai organizacijai. Tokiame kontekste įsitraukimą daugiau lemia aiškios funkcijos, kompetencijų plėtra, mokymosi galimybės, bet ne organizaciniai ryšiai.



20 pav. Patikslintas teorinis tyrimo modelis.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad nors teorijoje dauguma praktikų išskiriamos kaip svarbios įsitraukimo prielaidos, jų poveikis priklauso nuo to, kaip jos realiai taikomos. Jei lankstus darbo organizavimas ar vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys yra tik formaliai įgyvendinami, bet neintegruoti į kasdienę kultūrą, darbuotojai jų nevertina kaip reikšmingų. Tai gali paaiškinti, kodėl kai kurios praktikos, kurių poveikio buvo tikėtasi, empiriškai nepasitvirtino. Tyrimas patvirtino dalį teorinių prielaidų (žr. 20 pav.) – ypač darbo aplinkos kūrimo svarbą bei teigiama ugdymo ir karjeros valdymo praktikos tendenciją, nors ir teigti, jog ši praktika daro poveikį darbuotojų įsitraukimui negalime, tačiau taip pat parodė, kad kai kurios teorijoje akcentuotos praktikos ne visada lemia įsitraukimą, jei jos nėra įgyvendinamos sistemiškai ar darbuotojų realiai nepatiriamos.

Tyrimo duomenų palyginimas su ankstesniais tyrimais. Galima teigti, kad tyrimo metu gauti rezultatai iš dalies atitinka teorinėje dalyje analizuotų mokslinių šaltinių išvadas. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimą skatinančiais veiksniais dažniausiai laikomos tokios žmogiškųjų išteklių praktikos kaip darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas, darbo aplinkos kūrimas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys, veiklos vertinimas, atlygis bei lankstus darbo organizavimas.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi, silpni arba vidutiniai ryšiai tarp šių praktikų ir darbuotojų įsitraukimo formų – tiek į darbą, tiek organizacinio įsitraukimo. Tokie rezultatai sutampa su mokslinėje literatūroje įvardijamais principais, kuriais teigiama, kad darbuotojų

įsitraukimas priklauso nuo to, kaip jie jaučiasi organizacijoje, ar mato savo tobulėjimo galimybes, ar jiems suteikiama pakankamai informacijos apie darbo rezultatus, ar kuriama psichologiškai saugi aplinka.

Teorinėje analizėje akcentuojami tokie darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai kaip organizacinė kultūra, vadovų palaikymas, skaidrus veiklos vertinimas, grįžtamasis ryšys, mokymai bei darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Atlikto tyrimo rezultatai iš dalies sutapo su šiomis išvalgomis – stipriausias ir statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp darbo aplinkos kūrimo ir darbuotojų įsitraukimo. Darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo praktika parodė teigiamą tendenciją, tačiau statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui nenustatyta. Tai leidžia manyti, kad darbo aplinka yra svarbus veiksnys tiriamoje organizacijoje, o kitų praktikų veiksmingumas gali priklausyti nuo jų įgyvendinimo kokybės bei darbuotojų suvokimo.

Tačiau, tokios praktikos kaip lankstus darbo organizavimas bei vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys, nors ir išskiriamos teorinėje literatūroje kaip reikšmingi elementai, šiame tyrime statistiškai reikšmingo ryšio neturėjo. Galima daryti prielaidą, kad tiriamos organizacijos atveju šios praktikos nėra pakankamai išvystytos arba nėra aiškiai suvokiamos darbuotojų kaip motyvuojančios.

Tolimesnės tyrimo kryptys. Ateityje būtų naudinga dar labiau gilintis į darbuotojų įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ryšius, atliekant tyrimą ne tik vienoje organizacijoje, bet kelių organizacijų, veikiančių tame pačiame sektoriuje ar vykdančių panašią veiklą, pavyzdžiui, gamybos, paslaugų ar prekybos srityse. Lyginant kelių organizacijų duomenis būtų galima nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp skirtingų organizacijų taikomų personalo valdymo praktikų ir kaip šie skirtumai veikia darbuotojų įsitraukimo lygį. Tai padėtų geriau suprasti, kokie žmogiškųjų išteklių valdymo veiksniai yra svarbiausi skirtingose organizacijose ir kokios praktikos labiausiai prisideda prie darbuotojų motyvacijos bei aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje.

Kita svarbi tolimesnio tyrimo kryptis galėtų būti geografinio aspekto įtraukimas. Kadangi organizacija veikia ne vienoje šalyje, būtų vertinga atlikti palyginamąjį tyrimą tarp skirtingų tos pačios organizacijos padalinių. Galima būtų analizuoti, kaip darbuotojų įsitraukimas skiriasi priklausomai nuo šalies ar regiono skirtingos vietovės, pavyzdžiui, palyginant padalinius skirtinguose miestuose ar net skirtingose šalyse. Toks tyrimas padėtų išsiaiškinti, ar regioniniai, kultūriniai ar ekonominiai skirtumai turi įtakos darbuotojų suvokimui apie taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir kaip tai siejasi su jų įsitraukimu. Tokie duomenys leistų organizacijai dar tiksliau pritaikyti personalo valdymo sprendimus pagal skirtingų padalinių ar regionų poreikius.

Praktinis rezultatų pritaikymas. Šio tyrimo rezultatai prisideda prie žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų tyrimų plėtros, kuri Lietuvoje dar nėra plačiai išnagrinėta. Nors darbuotojų įsitraukimo tema tampa vis aktualesnė organizacijoms, ypač siekiančioms išlaikyti talentus ir didinti veiklos rezultatus, tyrimų, pagrįstų konkrečiomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis, vis dar trūksta. Dėl šios priežasties šis darbas turi svarbią reikšmę ne tik teoriniu, bet ir praktiniu požiūriu.

Gauti duomenys leidžia spręsti, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų ugdymą, rūpinasi jų karjeros galimybėmis, užtikrina pozityvią darbo aplinką, gali tikėtis aukštesnio darbuotojų įsitraukimo. Šie aspektai darbuotojų buvo vertinami kaip svarbiausi, todėl tyrimo išvados gali padėti organizacijoms peržiūrėti ir tobulinti taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliktas realioje organizacijoje, jo rezultatai yra tiesiogiai pritaikomi praktikoje. Jie gali būti naudingi tiek tirtai organizacijai, siekiančiai stiprinti savo vidinę sistemą, tiek kitoms panašaus tipo organizacijoms, kurios nori suprasti, kokios praktikos darbuotojams yra labiausiai reikšmingos jų įsitraukimui formuotis.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas buvo atliktas tik vienoje organizacijoje, todėl gauti rezultatai atspindi konkrečios organizacijos taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir jų ryšį su darbuotojų įsitraukimu. Tai riboja galimybę apibendrinti tyrimo išvadas visoms organizacijoms, nes kituose sektoriuose, organizacijose ar skirtingo dydžio organizacijose rezultatai gali skirtis. Gauti duomenys taip pat gali būti paveikti tiriamųjų veiklos pobūdžio, organizacinės kultūros ar darbuotojų patirties.

Tyrimo imtis nebuvo didelė, o dalyvavo tik vienos organizacijos darbuotojai, todėl nėra galimybės palyginti rezultatų tarp skirtingų sektorių ar organizacinių struktūrų. Be to, apklausa buvo atlikta konkrečiu metu, todėl įsitraukimo lygis galėjo būti paveiktas tuo metu vykstančių vidinių ar išorinių procesų. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatai gali būti laikomi orientaciniais, taikomais šiai konkrečiai organizacijai.

Tyrimo išvados gali būti vertinamos kaip gairės kitoms organizacijoms, norinčioms įvertinti, kurios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui ir kokiose srityse reikėtų ieškoti tobulinimo galimybių.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimo konstruktas yra kompleksiškas ir susideda iš kelių pagrindinių dimensių: įsitraukimo į darbą, organizacinio įsitraukimo ir asmeninio įsitraukimo. Įsitraukimas į darbą atspindi darbuotojo energiją, pasinėrimą ir atsidavimą veiklai, organizacinis įsitraukimas – darbuotojo emocinį ir vertybinį ryšį su organizacija, o asmeninis įsitraukimas – vidinę motyvaciją, savirealizaciją ir darbo prasmės suvokimą. Šios dimensijos yra glaudžiai susijusios su darbuotojų pasitenkinimu, lojalumu bei produktyvumu, o jų raiška priklauso nuo tiek vidinių darbuotojo, tiek išorinių – organizacinių – veiksnių.
2. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, veikiančios darbuotojų įsitraukimą, skirstomos į dvi grupes: organizavimo praktikas (atlygis, veiklos vertinimas, ugdymas ir karjeros planavimas) ir santykių su darbuotojais praktikas (darbo aplinkos kūrimas, vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys, lankstus darbo organizavimas). Nustatyta, kad šios praktikos daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau jų efektyvumas priklauso nuo darbuotojų poreikių atitikimo, įgyvendinimo nuoseklumo bei organizacinės kultūros konteksto.
3. Remiantis teorine analize ir tyrimo rezultatais, buvo suformuotas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui teorinis modelis. Modelis susiejo žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo praktikas ir santykių su darbuotojais praktikas su skirtingomis įsitraukimo dimensijomis, o empirinio tyrimo rezultatai leido jį papildyti bei patikslinti. Modelis parodė, kad ne visos praktikos daro vienodą poveikį – kai kurios jų poveikis reikšmingas tik tam tikroms įsitraukimo formoms.
4. Apibendrinus teorinę ir empirinę darbo dalį, galima daryti bendrą išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skirtingai veikia darbuotojų įsitraukimo formas, o reikšmingiausią poveikį daro tos praktikos, kurios užtikrina palankią darbo aplinką ir profesinio tobulėjimo galimybes. Tiriamoje organizacijoje darbuotojai labiau įsitraukia į savo tiesiogines darbo užduotis nei į organizaciją kaip visumą, o tai rodo, kad prasmingas, gerai organizuotas darbas ir emocinė aplinka yra svarbesni.
 - 4.1. Atlikus aprašomąją analizę paaiškėjo, kad tyrimo dalyviai aukščiausiai įvertino ugdymo ir karjeros valdymo bei darbo aplinkos kūrimo praktikas. Silpniausiai įvertintas – lankstus darbo organizavimas. Įsitraukimo į darbo turinio vidurkiai buvo aukštesni nei organizacinio įsitraukimo, o tai rodo, jog darbuotojai labiau vertina savo veiklą, nei jaučią tvirtą ryšį su organizacija.
 - 4.2. Koreliacinė analizė atskleidė statistiškai reikšmingus teigiamus ryšius tarp daugumos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir įsitraukimo dimensių. Ypač stiprus ryšys nustatytas tarp darbo aplinkos kūrimo ir tiek organizacinio, tiek darbo įsitraukimo, taip pat tarp ugdymo ir įsitraukimo į darbą. Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai, kurie jaučia emocinį komfortą ir profesinio tobulėjimo galimybes, yra labiau linkę įsitraukti.
 - 4.3. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad tik darbo aplinkos kūrimas turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį visoms įsitraukimo dimensijoms. Tuo tarpu atlygis, veiklos vertinimas, ugdymas, lankstus darbo organizavimas, vadovų palaikymas bei grįžtamasis

ryšys neparodė reikšmingo poveikio. Vis dėl to darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo praktika išsiskyrė aiškia teigiama poveikio kryptimi ir tendencija artėti prie reikšmingumo ribos, ypač įsitraukimo į darbą atveju ir bendro darbuotojų įsitraukimo, todėl gali būti laikoma potencialiai svarbia darbuotojų įsitraukimo didinimo prielaida. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimą lemia ne visų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymas, o tik tam tikros, realiai darbuotojų vertinamos, iniciatyvos.

5. Remiantis mokslinė literatūra sudarytas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis tiriamoje organizacijoje pasitvirtino iš dalies. Nustatyta, kad tik darbo aplinkos kūrimo praktika turėjo reikšmingą teigiamą poveikį visoms darbuotojų įsitraukimo dimensijoms, o kitos teorijoje akcentuotos praktikos, tokios kaip atlygis, veiklos vertinimas, ugdymas, lankstus darbo organizavimas ir vadovų palaikymas, neturėjo reikšmingo poveikio. Tai rodo, kad šioje organizacijoje darbuotojų įsitraukimą labiausiai skatina darbo aplinkos kokybė bei profesinio augimo galimybės, o formalios motyvacinės priemonės ar vadovavimo aspektai – nėra pakankami veiksniai.

Rekomendacijos

Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą, organizacijoms rekomenduojama kryptingai stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurios tyrimo rezultatuose parodė reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimo lygiui. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbo aplinkos gerinimui, siekiant kurti saugią, bendradarbiavimu grįstą organizacinę atmosferą, skatinančią darbuotojų pasitenkinimą darbu ir emocinį prisirišimą prie organizacijos. Rekomenduojama užtikrinti psichologinio saugumo jausmą, palaikyti teigiamus santykius ir sudaryti sąlygas darbuotojams aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime.

Taip pat siūloma stiprinti darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo praktikas, kuriant aiškas tobulėjimo galimybes, motyvuojančias darbuotojus siekti aukštesnių profesinių rezultatų. Tikslinga rengti reguliarius mokymus, skatinti vidinę karjerą bei suteikti darbuotojams aiškią viziją apie jų galimybes organizacijoje. Be to, rekomenduojama tobulinti darbuotojų veiklos vertinimo procesą – užtikrinant, kad vertinimas būtų reguliarus, konstruktyvus, skaidrus ir paremtas aiškiais kriterijais, o grįžtamasis ryšys būtų orientuotas į darbuotojų ugdymą ir motyvaciją.

Atsižvelgiant į tai, kad lankstus darbo organizavimas tyrime neparodė reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimui, organizacijoms siūloma peržiūrėti esamas lankstumo priemones ir vertinti, ar jos atitinka skirtingų darbuotojų poreikius. Taip pat svarbu investuoti į vadovų kompetencijų ugdymą, ypatingą dėmesį skiriant jų gebėjimui palaikyti darbuotojus, veiksmingai komunikuoti, spręsti problemas ir teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

Be šių veiksmų, rekomenduojama integruotai taikyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas – derinant ugdymą, darbo aplinkos kūrimą, atlygio politiką ir veiklos vertinimą. Tokia sinergija galėtų stiprinti darbuotojų emocinį prisirišimą prie organizacijos ir skatinti jų ilgalaikį įsitraukimą.

Galiausiai, organizacijoms patartina vykdyti nuolatinį darbuotojų įsitraukimo lygio stebėjimo procesą, atliekant pakartotinius tyrimus ir analizuojant jų rezultatus. Tai leistų laiku reaguoti į pokyčius, taikyti duomenimis grįstas priemones ir užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos būtų efektyvios ir atitiktų darbuotojų lūkesčius bei organizacijos tikslus.

Literatūros sąrašas

1. Addelse. (2023). *Darbuotojų įsitraukimo tendencijos Lietuvoje 2023*“ (p. 3–18). <https://addelse.com>
2. Adhikari, D. (2022). *Employee Engagement: Sources and Consequences*. 7–15. <https://doi.org/10.3126/jbmr.v2i1-2.18149>
3. Ahrens, R. de B., Luciana, L., & de Francisco, A. C. (2020). Construct Validity and Reliability of the Work Environment Assessment Instrument WE-10. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 7364. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207364>
4. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
5. Alzyoud, A. (2018). *Human resource management practices and employee engagement in organizations: A study of employee perception*. 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1176>
6. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
7. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
8. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
9. Basar, B. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 908–915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>
10. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
11. Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
12. Borkowska, A., & Czerw, A. (2017). Organizational roles and the work and organizational engagement. *Polish Psychological Bulletin*, 48. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0022>
13. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
14. Burr, H., Moncada, S., & Kristensen, T. S. (2007). Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ-II) Scoring Manual. *National Research Centre for the Working Environment*. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1002/ajim.22238>
15. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>

16. Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 23–26. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems119>
17. European Commission. (2018). *European Code of Conduct for Research Integrity*. European Commission. <https://allea.org/code-of-conduct/>
18. European Parliament and Council. (2016). *General Data Protection Regulation (GDPR) (EU) 2016/679*. Official Journal of the European Union.
19. Gallup. (2024). *Global Workplace Report 2024: Employee Engagement Trends*. <https://www.gallup.com/home.aspx>
20. Gupta, Dr. A., Luukela-Tandon, A., & Barman, D. (2019). *Employee Engagement – Evolution, Approaches and Perspectives* (p. 1–19). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch001>
21. Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). *Reward system scale*. 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
22. Johar, D., & Roopalatha, N. (2024). Factors Affecting Employee Engagement And Its Impact On Employee Performance And Innovation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 13718–13742. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5992>
23. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
24. Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.351>
25. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lietuvos kūno kultūros akademija.
26. Kuok, A., & Taormina, R. (2017). *Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory*. 10, 262–287. <https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236>
27. Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). *Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices*. 845–868. <https://doi.org/10.1111/joms.12085>
28. Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee Development and Employee Engagement: A Review and Integrated Model. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
29. Mboga, J., & Troiani, K. (2018). An Empirical Study: Employee Engagement and Linkage to Organization Performance and Sustainability. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 42–56.
30. Mirvis, P. (2023). Engaging employees who care about the world: From what I need to who I am. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100979>
31. Mostafa, A. M. S., Boon, C., Abouarghoub, W., & Cai, Z. (2023). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *European Management Review*, 410–424. <https://doi.org/10.1111/emre.12542>
32. Paul, N. A., & Shah, P. A. (2021). Hard and Soft HRM Models: A review. *International Journal of Management Studies*, 45–60. <https://doi.org/10.12345/ijms.v8i2.54321>
33. Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement.

- Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22 (3), 474–490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
34. Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
 35. Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
 36. Schaufeli, W. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study [Electronic version]. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1–23.
 37. Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3–10.
 38. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. 701–715. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_17.pdf
 39. Sharafizad, J., & Redmond, J. L. (2020). *The role of HR practices in improving employee engagement in small businesses*. 417–436. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1718539>
 40. Shrestha, P. (2020). Status of Hard and Soft HR Approaches: Evidence from Workplaces of Nepal. *The Batuk: A Peer Reviewed Journal of Interdisciplinary Studies*, 63–72. <https://doi.org/10.3126/batuk.v6i2.34516>
 41. Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2012). Employee Engagement: A Review of Literature. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 110–124.
 42. Tamasevicius, V., Diskiene, D., & Stankeviciene, A. (2020). Human Resource Management Practice in Lithuania: Evidences and Challenges. *Montenegrin Journal of Economics*, 207–226. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.14>
 43. Vaitkevičius, S. (2006). *Kiekybinių tyrimų duomenų analizė naudojant SPSS kompiuterinę programą*. Margi raštai.
 44. Vileikienė, E. (2023). *Darbuotojų nuomonės tyrimas: Įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu vyriausybiniame sektoriuje* (p. 1–18).
 45. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
 46. Weng, Q., & McElroy, J. C. (2018). *Manual of the Organizational Career Growth Scale*. 10.13140/RG.2.2.17831.85922.
 47. Whiting, H. J., Kline, heresa J. B., & Sulsky, L. M. (2008). he performance appraisal congruency scale: An assessment of person-environment fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 223–236. <https://doi.org/10.1108/17410400810857260>
 48. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

49. Xu, J., & Cooper, T. L. (2010). How leadership enhances employee engagement: A psychological safety perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 98–104. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
50. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybinio tyrimo metodologija: Principai ir metodai*. Vaga.
51. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). *Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos*. 37–52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

Priedai

1 Priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui klausimynas

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto žmonių išteklių vadybos magistrantūros studentė Gabrielė Brazė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą apie žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Kviečiu užpildyti anketą. Būsiu nepaprastai dėkinga už skirtą laiką bei gautus atsakymus!

Apklausoje metu nėra renkami jokie asmeniniai duomenys, todėl bus užtikrintas visapusiškas pateiktos informacijos konfidencialumas ir anonimiškumas. Gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Jei kiltų klausimų, į mane galite kreiptis el. paštu – gabriele.braze@ktu.edu

I Įvertinkite savo santykį su organizacija – kiek jūs esate įsitraukęs į organizaciją:

Organizacinis įsitraukimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Būti šios organizacijos nariu yra labai patrauklu.							
Vienas iš man įdomiausių dalykų yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje.							
Man realiai yra „pakeliui“ su šia organizacija.							
Būdamas šios organizacijos nariu aš jaučiuosi „gyvas“.							
Buvimas šios organizacijos nariu mane džiugina.							
Esu labai įsitraukęs į šią organizaciją.							

II Įvertinkite savo santykį su darbu – kiek jūs esate įsitraukęs į darbą:

Įsitraukimas į darbą	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
ENERGINGUMAS							
Savo darbe trykštu energija.							
Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas.							
Atsikėlęs rytais noriu eiti į darbą							
Aš galiu dirbti ilgai be pertraukos.							
Darbe aš esu psichologiškai atsparus.							
Savo darbe aš viską išveriu, net kai yra labai sunku.							
PASINĖRIMAS Į DARBĄ	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai.							
Dirbdamas pamirštu visa kita aplink.							
Esu pasinėręs į savo darbą.							
Aš galiu labai ilgai dirbti neatsitraukdamas.							
Esu įsitraukęs į veiklą, kai dirbu.							
Man sunku atsitraukti nuo darbo.							
ATSIDAVIMAS DARBUI	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Manau, kad mano darbas yra labai							

prasmingas ir tikslingas.							
Esu savo darbo entuziastas.							
Mano darbas mane įkvepia.							
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu.							
Manau, kad mano darbe gausu iššūkių.							
Aš visuomet dirbu atkakliai net kai kas nors nesiseka.							

III Įvertinkite žmoniškųjų išteklių įgyvendinamas praktikas Jūsų organizacijoje – kaip įgyvendinamos praktikos prisideda prie Jūsų įsitraukimo:

Atlygis	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>Naudos</i>							
Esu patenkintas savo gaunamomis papildomomis naudomis (pvz., sveikatos draudimu, mokymai ir t.t.).							
Esu patenkintas suma, kurią įmonė skiria mano papildomoms naudoms (pvz., sveikatos draudimu, mokymai ir t.t.).							
Mano gaunamų papildomų naudų vertė atitinka mano lūkesčius.							
Esu patenkintas mano gaunamų							

papildomų naudų kiekiu.							
<i>Atlyginimo padidinimai</i>							
Mano paskutinis atlyginimo padidinimas buvo pagrįstas ir sąžiningas.							
Atlyginimo padidinimai, kuriuos gavau anksčiau, buvo teisingi ir atitiko mano darbo rezultatus.							
Gaunu pakankamai informacijos apie atlyginimo padidinimo procesą įmonėje.							
Vadovo įtaka mano atlyginimui yra teisinga ir skaidri.							
<i>Atlyginimo struktūra ir administravimas</i>							
Įmonės atlyginimų struktūra yra aiški ir skaidri.							
Įmonės atlyginimų politika yra nuosekli ir aiški.							
Atlyginimų skirtumai tarp skirtingų pareigų yra pagrįsti ir sąžiningi.							
Įmonėje atlyginimai yra valdomi aiškiai ir teisingai, remiantis nustatytais kriterijais.							

Įmonė suteikia pakankamai informacijos apie atlyginimo politiką ir susijusius klausimus.							
Manau, kad kitų pareigybių atlyginimai įmonėje yra nustatyti teisingai ir skaidriai.							
Mano atlyginimas atitinka mano darbo krūvį ir atsakomybes.							

Veiklos vertinimas	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Veiklos vertinimo (metiniai pokalbiai) sistema padeda įvertinti darbuotojų pasiekimus ir pripažinti jų pastangas.							
Veiklos vertinimas naudojamas mokymo poreikiams nustatyti.							
Po veiklos vertinimo gaunu aiškų grįžtamąjį ryšį apie savo rezultatus.							
Veiklos vertinimo sistema padeda darbuotojams nustatyti su darbu							

susijusius tikslus.							
Prieš galutinį vertinimą, galiu atlikti savo veiklos savivertinimą.							
Veiklos vertinimo sistema vertina ne tik galutinį rezultatą, bet ir mano pažangą.							
Visi darbuotojai yra vertinami, nepaisant rango ar darbo stažo.							
Darbuotojai vertinami pagal tai, kaip sėkmingai jie pasiekia nustatytus asmeninius tikslus.							
Mano organizacijoje vertinimo procesas yra skaidrus ir sąžiningas.							
Veiklos vertinimai atliekami siekiant nustatyti darbuotojų karjeros kelius organizacijoje.							
Organizacijoje yra aiškios vertinimo gairės, kurių mokomi vadovai.							
Darbuotojams suteikiamas tinkamas mokymas, kaip aktyviai dalyvauti veiklos							

vertinimo procese.							
Man aišku, kaip vertinamas mano asmeninių tikslų įgyvendinimas procentais.							
Veiklos vertinimo sistema labiau akcentuoja teigiamus veiklos aspektus nei neigiamus.							
Veiklos vertinimo sistema tinkamai pabrėžia komandinį darbą.							
Mano organizacijoje veiklos vertinimas yra lankstus ir atsižvelgia į objektyvias kliūtis, kurios nepriklausė nuo manęs.							
Veiklos vertinimo kriterijai yra tinkami ir atitinka darbuotojų veiklos įvertinimą.							

Darbuotojų ugdymas ir karjeros valdymas	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
<i>Karjeros tikslų progresas</i>							
Mano dabartinė darbo pozicija padeda man siekti karjeros tikslų.							
Mano dabartinės							

pareigos yra svarbios mano profesiniam augimui.							
Mano dabartinis darbas suteikia pagrindą mano karjeros tikslų įgyvendinimui.							
Dabartinis darbas suteikia man geras galimybes pasiekti mano karjeros tikslus.							
<i>Profesinių gebėjimų tobulėjimas</i>							
Mano darbas skatina mane nuolat tobulinti naujus, su darbu susijusius įgūdžius.							
Mano dabartinė darbo vieta suteikia man galimybę gilinti savo žinias mano srityje.							
Dirbdamas šioje organizacijoje sukaupiau daugiau patirties nei ankstesnėse darbovietėse.							
Mano darbas leidžia man nuolat tobulinti savo profesinius gebėjimus.							
<i>Paaukštinimo tempas</i>							
Mano paaukštinimo galimybės šioje organizacijoje yra geros.							
Palyginti su kitomis organizacijomis, mano dabartinė pozicija atitinka mano karjeros lūkesčius.							
Šioje organizacijoje, aš kylu karjeros							

laiptais greičiau nei tikėjaisi.							
Mano karjeros perspektyvos šioje įmonėje yra aiškios ir motyvuojančios.							

Vadovų palaikymas ir grįžtamasis ryšys	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
--	---------------------------	------------------	----------------------------	-----------------------------------	--------------------------	----------------	-------------------------

Vadovavimo kokybė

Mano vadovas užtikrina geras tobulėjimo galimybes.							
Mano vadovas skiria dėmesį darbuotojų pasitenkinimui darbu.							
Mano vadovas gerai planuoja darbą.							
Mano vadovas efektyviai sprendžia konfliktus.							

Lyderystė ir vadyba

Mano vadovas suteikia aiškius darbo tikslus ir lūkesčius.							
Mano vadovas palaiko mane mano darbe.							
Vadovybė skatina darbuotojų augimą ir tobulėjimą.							
Mano vadovas vertina mano indėlį į organizaciją.							
Organizacijoje vyrauja skaidri ir sąžininga lyderystė.							

Mano vadovas motyvuoja mane siekti geresnių rezultatų.							
Organizacijoje vadovai aktyviai dalyvauja darbuotojų ugdyme.							
Vadovybė užtikrina teisingą ir skaidrią komunikaciją.							
Mano vadovas skatina darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą.							

Darbo aplinka	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
<i>Emocinė ir psichologinė būklė</i>							
Mano darbas nesukelia pernelyg didelio streso.							
Jaučiu emocinį komfortą savo darbo vietoje.							
Mano darbas leidžia man išlaikyti gerą psichologinę savijautą.							
Mano organizacija užtikrina emocinę paramą darbuotojams.							
Turiu galimybę gauti pagalbą, jei patiriu emocinių sunkumų darbe.							
<i>Darbo sąlygos</i>							
Mano darbo vieta yra ergonomiškai pritaikyta mano poreikiams.							
Mano darbo vieta aprūpinta visomis reikalingomis							

darbo priemonėmis.							
<i>Santykiai su kolegomis ir organizacijos įvaizdis</i>							
Mano santykiai su kolegomis yra draugiški ir palaikantys.							
Mano darbo aplinkoje skatinamas bendradarbiavimas.							
Organizacija palaiko teigiamą ir sveiką darbo atmosferą.							
Aš jaučiuosi gerbiamas ir įvertintas savo organizacijoje.							
Mano organizacijos įvaizdis visuomenėje yra teigiamas.							

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Šiek tiek nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Šiek tiek sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
<i>Darbas ir gyvenimas</i>							
Aš galiu suderinti savo darbą su asmeniniu gyvenimu.							
Mano darbas leidžia man turėti pakankamai laiko šeimai ir laisvalaikiui.							
Mano darbo grafikas yra lankstus ir leidžia prisitaikyti prie asmeninių poreikių.							
<i>Darbo ir gyvenimo balansas</i>							
Dažnai jaučiu konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kai norėčiau būti							

abiejose vietose vienu metu.							
Darbas iš manęs atima tiek daug energijos, kad tai daro neigiamą poveikį mano asmeniniam gyvenimui.							
Mano asmeninis gyvenimas iš manęs atima tiek daug energijos, kad tai daro neigiamą poveikį mano darbui.							
Mano asmeninis gyvenimas užima tiek daug mano laiko, kad tai daro neigiamą poveikį mano darbui.							

1. Jūsų pareigos:

- Vadovas;
- Specialistas;
- Elevatoriaus darbuotojas.

2. Darbo stažas organizacijoje:

- Iki 1 metų;
- Nuo 1 mėn. – 5 metų;
- 6 – 10 metų;
- 11 – 15 metų;
- Daugiau nei 15 metų.

3. Jūsų amžius:

- Iki 30 metų;
- 31 – 40 metai;
- 41 – 50 metai;
- Nuo 51 metų;

4. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;

- Kita.

5. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis;
- Profesinis;
- Vidurinis.