



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Raminta Laurynaitė**

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė- doc. Jurga Duobienė**

**KAUNAS, 2018**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI

Studijų programos pavadinimas (621N60005)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Raminta Laurynaitė, MŽIV-6 gr.

2018 m. gegužės 14 d.

**Vadovė** .....

doc. dr. Jurga Duobienė

2018 m. gegužės 14 d.

**Recenzentas** .....

prof. dr. Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 14 d.

**KAUNAS, 2018**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Raminta Laurynaitė

---

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas

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

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Raminta Laurynaitė. Factors Fostering Employee Engagement. Master's Final Thesis in Human Resource Management/ supervisor doc. Jurga Duobienė . The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: *employee engagement, engagement factors*

Kaunas, 2018. 69 p.

## **SUMMARY**

Employee Engagement is one of the most important aspects of a successful organization for a long time, so it is very important to understand, what factors affects the scale of this process. For some employers appears, that financial incentives and additional benefits are sufficient to engage employees, while others prefer the possibility of full development and decent working conditions. Also, the factors that foster employee engagement often depend on the needs and expectations of the employee themselves, so creating a unified system for promoting employee engagement is extremely complicated.

The main object of this research is factors, fostering employee engagement and the purpose is to identify factors affecting the engagement of employees at different levels of responsibility. After analysis of the scientific literature, were exclude three main groups, which fosters the engagement of employees– organizational factors, factors of work engagement and personal engagement factors. Managing employees are supposed to be fostered by factors of work engagement and personal engagement, and non-managing employees– by organizational factors.

The results of this research have showed that non-managing employees are fostered by three main independent factors– additional benefits, goal-setting and cooperation. The distribution of results can be explained by the positive attitude of non-managing employees towards diffusion of the atmosphere of the organization, as well, as by analyzing the data of the questionnaire. It was observed that the setting of specific and achievable goals are very important for non-managing employees. Although one of the objectives of the research, was to determine the relationship between the engagement of managers and factors, fostering managing employee engagement, the presentation of findings is limited by the inadequacy of the executive employees selection (10 managing executives).

For future researchs, it would be useful organizing quantitative and qualitative surveys of a wider employee amount, to include a more representative sample of leading executives. A broader sample survey would identify the differences between factors that foster managing and non-managing employees engagement and this information would be particularly useful for organizations.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ .....	11
2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI .....	19
2.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata .....	19
2.2 Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modeliai .....	24
2.3 Skirtingų atsakomybių lygių darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai .....	35
2.4 Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis.....	37
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA....	41
4. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	46
4.1 Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizė.....	46
4.2 Tyrimų rezultatų aptarimas ir diskusija .....	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	66
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI .....	71

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Jungtinių Amerikos Valstijų darbuotojų išitraukimo dinamika 2014-2017 m. periodu (Gallup organizacija, 2017).....	11
2 pav. Sėkmingą organizacijos veiklą lemiantys faktoriai (sudaryta pagal „Harvard Business“ analizės centro pateikiamą statistiką, 2013).....	12
3 pav. Aukšto ir žemo išitraukimo masto organizacijų vertinimo rodiklių palyginimas (sudaryta pagal Senders, 2017).....	13
4 pav. Organizacijos „Adduco“ darbuotojų išitraukimo tyrimo rezultatai (2018).....	15
5 pav. „Aon Best Employers Program“ tyrimo rezultatai (sudaryta pagal „OVC Consulting“ pateikiamą informaciją).....	15
6 pav. Trijų pagrindinių, darbuotojų išitraukimui įtakos turinčių, veiksnių pasiskirstymas (Bekardar ir Pandita, 2014).....	16
7 pav. Vadovaujančių/nevadovaujančių darbuotojų kompetencijos, turinčios įtakos jų išitraukimui (Lounsbury ir kt. , 2016) .....	17
8 pav. Darbuotojų išitraukimo skirstymas (pagal Saks, 2006).....	24
9 pav. Hewitt (2011) darbuotojų išitraukimo modelis .....	25
10 pav. IES (2003) darbuotojų išitraukimo modelis .....	26
11 pav. Mayo (2012) darbuotojų išitraukimo modelis „Nuo pasitenkinimo iki išitraukimo“ .....	27
12 pav. Dajani (2015) darbuotojų išitraukimo modelis.....	28
13 pav. Turkyilmaz ir kt. (2011) darbuotojų išitraukimą sąlygojančių veiksnių modelis .....	28
14 pav. Rao (2017) darbuotojų išitraukimą sąlygojančių veiksnių modelis .....	29
15 pav. Bakker (2008) darbuotojų išitraukimo modelis.....	31
16 pav. Bekardar ir Pandita (2014) darbuotojų išitraukimą skatinančių veiksnių modelis.....	32
17 pav. Mehrzi ir Singh (2016) darbuotojų išitraukimo skatinimo modelis .....	33
18 pav. Downey, Werff , Thomas ir Plaut (2015) darbuotojų išitraukimo modelis.....	33
19 pav. Saks (2006) darbuotojų išitraukimo modelis.....	34
20 pav. Teneja, Scott, Sewell ir Odom (2015) darbuotojų išitraukimo modelis.....	35
21 pav. Vadovaujančių darbuotojų išitraukimą skatinantys veiksniai (sudaryta pagal Luthans ir Peterson, 2001).....	37
22 pav. Darbuotojų išitraukimą skatinančių veiksnių modelis .....	40
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	43
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	44
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	44
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą .....	45
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje .....	45

28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	46
29 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 1-5 teiginiai.....	48
30 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 6-9 teiginiai.....	49
31 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 9-12 teiginiai...	49
32 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 13-17 teiginiai.	50
33 pav. Organizacinio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas .....	51
34 pav. Įsitraukimo į darbą įverčių pasiskirstymas .....	53
35 pav. Asmeninio įsitraukimo veiksnių vidurkių pasiskirstymas.....	54
36 pav. Darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių regresinės analizės rezultatai .....	61
37 pav. Nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių regresinės analizės rezultatai .....	62
38 pav. Patikslintas darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis .....	65

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai, skirtinguose žemynuose (pagal Bekardar ir Pandita, 2014) .....	16
2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo suvokimo raida (pagal Welch 2011).....	21
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sampratos apibendrinimas.....	22
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių pasirinkimo pagrindimas .....	39
5 lentelė. Anketos klausimų skirstymas.....	42
6 lentelė. Kronbacho alfa kriterijaus rezultatai .....	42
7 lentelė. Respondentų atsakymų įverčių pasiskirstymas .....	47
8 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas.....	50
9 lentelė. Įsitraukimo į darbą veiksnių pasiskirstymas .....	52
10 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas .....	53
11 lentelė. Vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksnių grupių koreliacijos rezultatai .....	55
12 lentelė. Nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksnių grupių koreliacijos rezultatai .....	56
13 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsitraukimo veiksnių koreliacija.....	57
14 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir asmeninio įsitraukimo veiksnių koreliacija.....	58
15 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą veiksnių koreliacija .....	58
16 lentelė. Regresijos modelio santrauka.....	59
17 lentelė. ANOVA .....	60
18 lentelė. Regresijos analizės rezultatai .....	60
19 lentelė. Regresijos modelio nevadovaujantiems darbuotojams santrauka.....	61
20 lentelė. ANOVA (nevadovaujančių darbuotojų) .....	62
21 lentelė. Regresijos analizės rezultatai (nevadovaujančių darbuotojų) .....	62



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Darbuotojų įsitraukimas – jau santykinai ilgą laiką mokslininkų darbuose nagrinėjamas objektas, kuris laikomas vienu svarbiausių, sėkmingos organizacijos veiklos aspektų. Nors darbuotojų įsitraukimas nagrinėjamas skirtingų autorių darbuose, tačiau vis dar nėra bendros nuostatos kokie veiksniai sąlygoja šį procesą. Vieniems atrodo, kad siekiant įtraukti darbuotojus pakanka finansinių skatinimo priemonių, bei papildomų naudų, kiti pirmenybę teikia galimybių visapusiškai tobulėjimui suteikimą ir tinkamas darbo sąlygas. Taip pat, darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai, dažnu atveju priklauso ir nuo paties darbuotojo poreikių bei lūkesčių, tad sukurti vieningą, visos įmonės masto, darbuotojų įsitraukimo skatinimo sistemą, yra itin sudėtinga.

**Problema** – didžioji dalis autorių, nagrinėjančių darbuotojų įsitraukimo procesą pripažįsta, jog jis turi įtakos organizacijos sėkmei ir veiklos rezultatams. Nors darbuotojų įsitraukimo svarba yra nenuginčijamai aktuali, siekiant pelningo organizacijos funkcionavimo, tačiau praktikoje vis dar trūksta sėkmingų organizacijų pavyzdžių, kurios sugebėtų įtraukti visus, ar bent didžiąją dalį savo darbuotojų. Mokslininkai atliekamuose tyrimuose pabrėžia įvairias, darbuotojų įsitraukimą skatinančias priemones, tačiau, dažnu atveju, jos nėra universalios– kas vieną darbuotoją skatina labiau įsitraukti į organizacijos veiklą, kitam gali būti visiškai neaktuali. Autoriai pažymi, jog nekvalifikuoti, žemesnes pareigas užimantys darbuotojai, labiau linkę įsitraukti į įmonės veiklą, kuri užtikrina finansinį stabilumą, tuo tarpu vadovaujantis personalas, labiau orientuotas į ne finansinius aspektus. Kyla klausimas, ar darbuotojų įsitraukimą skatinančias priemones, būtų galima priskirti tam tikram atsakomybės lygiui ir kokie, įsitraukimą skatinantys veiksniai, darytų įtaką išskirtinai vadovaujantiems arba nevadovaujantiems darbuotojams.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai.

**Darbo tikslas** – identifikuoti veiksnius, darančius įtaką skirtingų atsakomybės lygių darbuotojų įsitraukimui.

### Uždaviniai:

1. Atlikti mokslinių tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą probleminę analizę;
2. Nustatyti vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ypatumus ir apibrėžti darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius, skirtingiems darbuotojų atsakomybių lygiams;
3. Parengti skirtingų atsakomybių lygių darbuotojų įsitraukimui, darančių įtaką veiksmų modelį;
4. Patikrinti skirtingų darbuotojų atsakomybių lygių įsitraukimo veiksmų modelį empiriškai ir patikslinti modelį;
5. Pateikti rekomendacijas, darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksmų tyrimams ateityje.

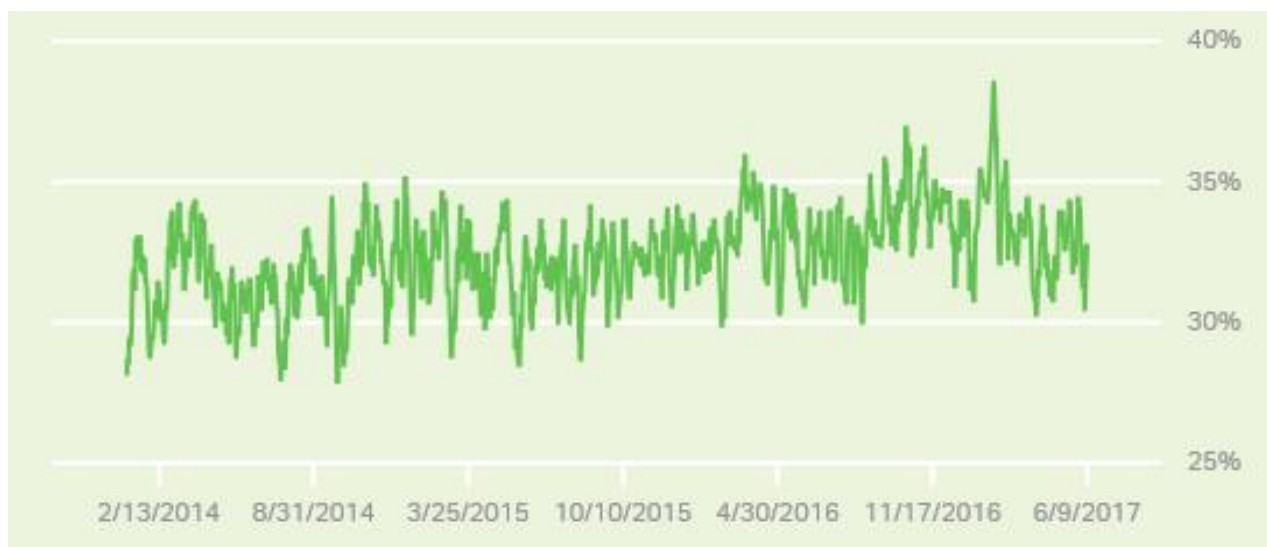
**Tyrimų metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė (buvo naudojama, siekiant atskleisti darbuotojų įsitraukimo veiksnių problematiką bei apžvelgti autorių pateikiamus įsitraukimui įtaką darančių veiksnių skirstymus);
- Kiekybinio tyrimo metodas– anketinė apklausa (naudojama siekiant surinkti kiekybinius duomenis apie respondentų įsitraukimo mastą ir jų įsitraukimui įtaką darančius veiksnius);
- Kokybinio tyrimo metodas– struktūruotas interviu (naudojamas, siekiant atskleisti kiekybinio tyrimo metu, gautų rezultatų pasiskirstymo priežastinį ryšį);
- Ekonometrinė duomenų analizė (naudojamas siekiant susisteminti gautus kiekybinius duomenis bei įvertinti dviejų konstruktyvų– darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksnių ryšį).

## 1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Daugelis autorių, nagrinėjančių darbuotojų įsitraukimo procesą, pažymi, jog šio proceso, vienas esminių rezultatų yra augančios įmonės pajamos bei produktyvumas. Swarnalatha ir Prasanna (2012) teigia, jog įmonės, kuriose aukštas darbuotojų įsitraukimas, demonstruoja aukštesnius produktyvumo bei pelningumo rodiklius, taip pat jų klientai jaučia didesnę pasitenkinimą. Autorių atlikti tyrimai atskleidė, jog įmonės, kuriose didžioji dalis darbuotojų yra įsitraukusi, demonstruoja aukštesnį, nei vidutinis rinkoje, pajamų augimą, taip pat buvo nustatyta, jog jis turi įtakos ir organizacijos plėtros mastui.

Įvertinti darbuotojų įsitraukimą nėra paprasta, tad dažniausiai darbuotojų įsitraukimo statistika nėra publikuojama viso pasaulio ar atskiros šalies mastu. „Gallup“ organizacija, veikianti Jungtinėse Amerikos Valstijose, pateikia statistiką apie darbuotojų įsitraukimo mastą šioje šalyje. Darbuotojų įsitraukimas yra vertinamas kasdien, apklausiant 1500 darbuotojų iš visos šalies. Remiantis 1 pav. pateikiamais statistiniais duomenimis, galima teigti, jog matoma bendra darbuotojų įsitraukimo augimo tendencija.

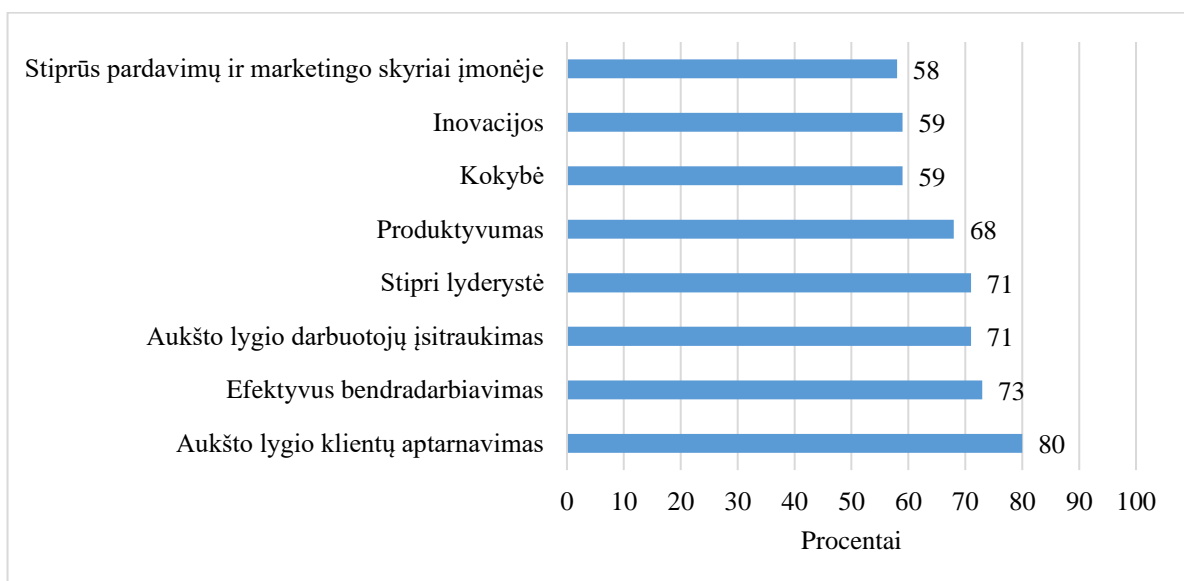


**1 pav. Jungtinių Amerikos Valstijų darbuotojų įsitraukimo dinamika 2014-2017 m. periodu (Gallup organizacija, 2017)**

Remiantis Swarnalatha ir Prasanna (2012) skaičiavimais, neįsitraukę darbuotojai kasmet vidutiniškai praleidžia 3,5 darbo dienų, jų produktyvumas yra žemesnio masto, taip pat neįsitraukę darbuotojai, Jungtinių Amerikos Valstijų vyriausybei sudaro papildomų kaštų– iki 355 milijardų per metus.

„Harvard Business“ analizės centras yra atlikęs tyrimą „Darbuotojų įsitraukimo įtaka įmonės veiklos rezultatams“ (2013), kuris įtraukė 568 respondentus. Visi jie priklausė organizacijoms, kurių

bendras darbuotojų skaičius viršijo 500, 42 proc. apklaustų asmenų atstovavo kompanijas su 10 000 ir daugiau darbuotojų. Pagal pateikiamą statistiką matyti, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų, buvo Šiaurės Amerikos žemyno atstovai (54 proc.), kiek mažesnę dalį imties sudarė Azijos (18 proc.) ir Europos (16 proc.) respondentai. Darbuotojų įsitraukimo įtakos, įmonės veiklos rezultatams tyrime, taip pat dalyvavo darbuotojai iš Centrinės Afrikos (7 proc.) ir Pietų Amerikos (5 proc.). Tyrimo dalyviai atstovavo skirtingas industrijos šakas– didžioji imties dalis buvo IT/telekomunikacijų specialistai, finansines paslaugas teikiančių įmonių atstovai bei darbuotojai iš gamybinių įmonių. 15 proc. apklaustų asmenų sudarė valdybos nariai, 32 proc. aukščiausio lygio vadovai, 35 proc. vidurinio lygio ir 18 proc. neužėmė vadovaujamų pareigų. Išanalizavus gautus apklausų rezultatus, buvo išskirti 8 esminiai faktoriai, kurie turi įtakos sėkmingai įmonės veiklai (žr. 2 pav.). Pateikiami duomenys atskleidžia, jog net 71 proc. respondentų pripažino, kad aukšto lygio darbuotojų įsitraukimas, turi tiesioginės įtakos sėkmingai įmonės veiklai. Tyrimo dalyviai taip pat itin svarbiais konstruktais, turinčiais įtakos organizacijos sėkmei, laiko aukšto lygio klientų aptarnavimą (80 proc. respondentų) bei efektyvų bendradarbiavimą (73 proc. respondentų).



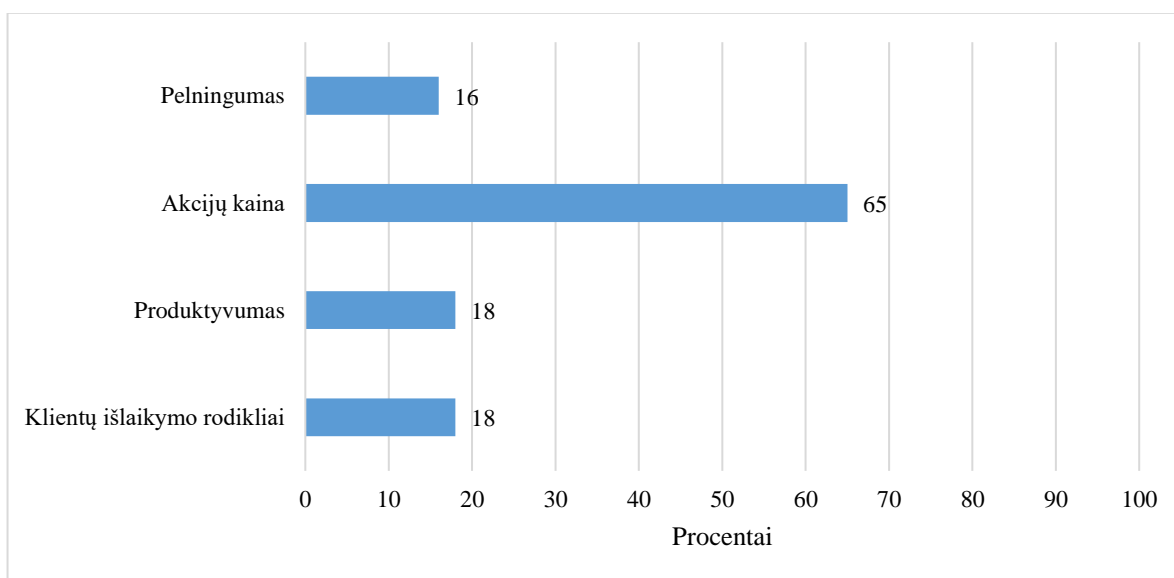
**2 pav. Sėkmingą organizacijos veiklą lemiantys faktoriai (sudaryta pagal „Harvard Business“ analizės centro pateikiamą statistiką, 2013)**

Dajani (2015) atliko darbuotojų įsitraukimo tyrimą, kurio rezultatai atskleidė, jog jis turi tiesioginės įtakos darbo rezultatams. Darbo rezultatai, autorė apibrėžia kaip darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą, apyvartą bei finansinį saugumą. Šis tyrimas įtraukė 245 respondentes, visi jie atstovavo bankinį sektorių.

Mayo (2012) pabrėžia, jog tarp darbuotojų įsitraukimo ir veiklos rezultatų, egzistuoja stipri koreliacija. Remiantis autoriaus atliktais tyrimais, galima daryti prielaidą, kad organizacijos, kuriose darbuotojų įsitraukimo mastas yra santykinai aukštas, pasižymi tokiais rodikliais:

- 56 proc. augantis klientų lojalumas;
- 38 proc. aukštesnio lygio produktyvumas;
- 27 proc. aukštesni pelningumo rodikliai.

Sanders (2017) atliko palyginamąją analizę, siekiant atskleisti, kaip skiriasi organizacijų vertinimo rodikliai, esant aukšto/žemo lygio darbuotojų įsitraukimui. (žr. 3 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog įmonės, kurios pasižymi aukštu darbuotojų įsitraukimo mastu, yra produktyvesnės (18 proc.), taip pat jų pelningumo rodikliai yra aukštesni (16 proc.).



**3 pav. Aukšto ir žemo įsitraukimo masto organizacijų vertinimo rodiklių palyginimas (sudaryta pagal Senders, 2017)**

Sanders (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, jog aukšto lygio darbuotojų įsitraukimo mastą demonstruojančios įmonės, pasižymi palankesniais klientų išlaikymo rodikliais (18 proc.), bei akcijų kaina (65 proc.). Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimo mastas, turi tiesioginės įtakos organizacijų finansinei sėkmei, taip pat šio aspekto plėtra, gali teigiamai veikti klientų lojalumą.

„Gallup“ organizacijos atliktas, darbuotojų įsitraukimo tyrimas (2017), atskleidė, jog įmonėse, kuriose darbuotojų įsitraukimas yra aukšto lygio, produktyvumas vidutiniškai išauga 22 proc., taip pat tokio tipo organizacijos pasižymi 25 proc. didesne apyvarta, 48 proc. mažesniu incidentų skaičiumi, aukštesnės kokybės aptarnavimu ir t.t. Atlikto tyrimo reprezentatyvumą, pagrindžia plataus masto respondentų imtis– buvo apklausti 1,4 milijonų, skirtingų įmonių darbuotojų.

Kenanflager verslo mokykla inicijavo tyrimus, kurių pagalba siekė atskleisti darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos rezultatų sąryšį, bei pateikė išvadas, jog organizacijos, kuriose darbuotojų

įsitraukimas yra aukšto lygio, pasižymi vidutiniškai 3 metų nuolatiniu pajamų augimu ir pagal šį rodiklį 2,3 kartus viršija įmones, kuriose įsitraukimo lygis žemesnis (The Economist, 2011). Tyrimai taip pat atskleidė, jog įmonėse, kuriose aukštas darbuotojų įsitraukimas vidutiniškai žemesni neatėjimų į darbą rodikliai, aukštesni apyvartumo rodikliai, o darbuotojai labiau dėmesingi ir akylūs.

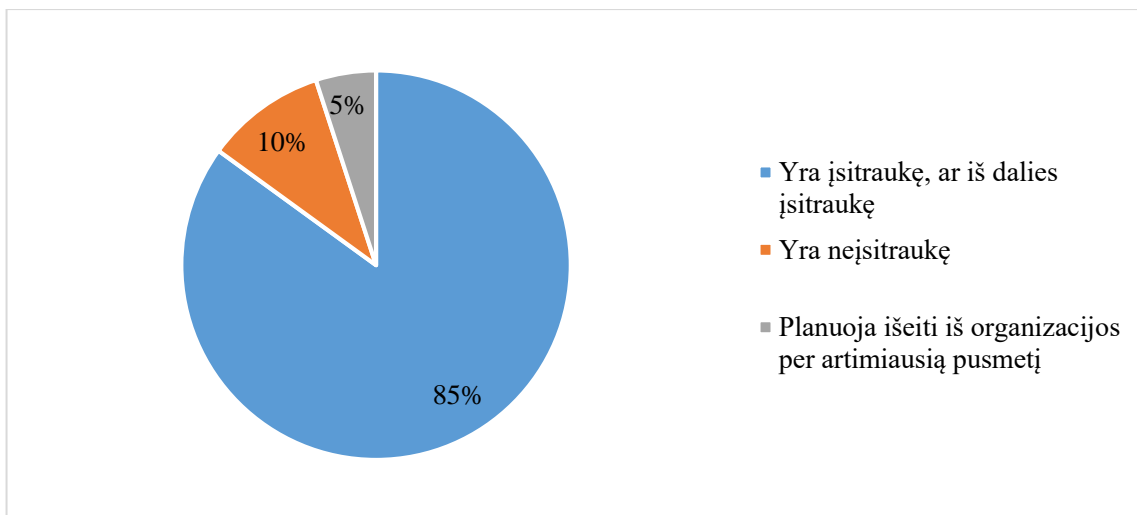
Lietuvoje veikianti organizacija „Hay Group“ (2018) pateikia tokius statistinius duomenis, apie darbuotojų įsitraukimo įtaką, organizacijos veiklos rezultatams:

- Įmonėse, kuriose darbuotojų įsitraukimas yra aukšto lygio, sumažinamas darbuotojų tekamumas vidutiniškai 54 proc.;
- Organizacijos, kuriose aukšto lygio darbuotojų įsitraukimas, demonstruoja 4,5 karto didesnę pajamų augimą už tiesioginius savo konkurentus;
- Įmonėse, kuriose darbuotojai įsitraukę, vidutiniškai 50 proc. viršijami iškelti lūkesčiai.

Pateikiami skirtingų, tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių tyrimų rezultatai, pagrindžia darbuotojų įsitraukimo svarbą sėkmingai organizacijos veiklai, tad akivaizdu, jog kiekvienos įmonės tikslas, turėtų būti kuo didesnio masto darbuotojų įsitraukimas. Tam, kad kuo didesnė darbuotojų dalis įsitrauktų į organizacijos veiklą, svarbu numatyti, kokie veiksniai šiam procesui gali turėti įtakos. Rigotti ir kt. (2016) analizuodami, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui, išskyrė stipriausią šio komponento koreliaciją su kūrybiškumo laisve, mokymosi galimybėmis ir įgalinimu.

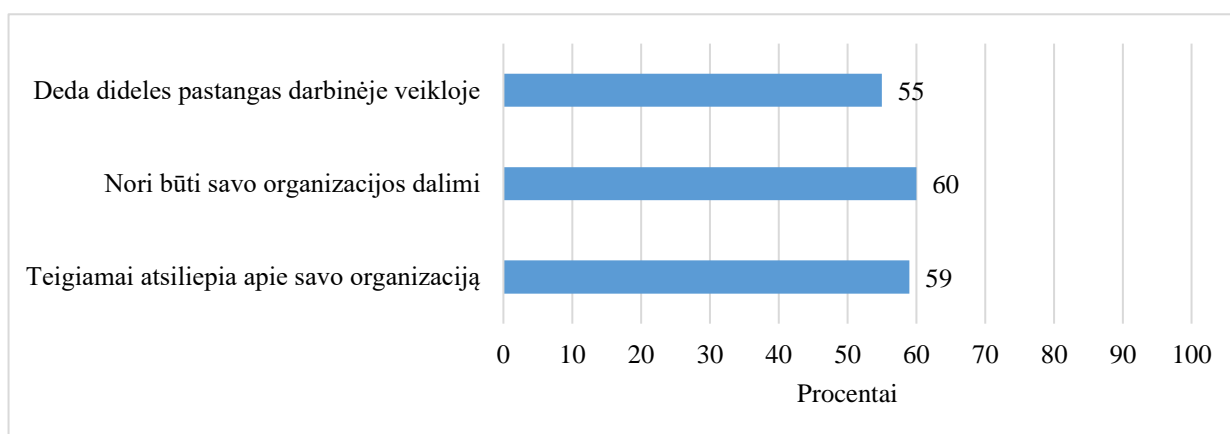
Specializuota darbuotojų vertinimo ir talentų valdymo metodikų įmonė „Adduco“ Lietuvoje atliko darbuotojų įsitraukimo tyrimą (2018), kuriame dalyvavo 10860 skirtingų organizacijų darbuotojų. Rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo įsitraukę (85 proc.), vos 10 proc. darbuotojų buvo neįsitraukę, o 5 proc. planuoja palikti organizaciją per artimiausią pusmetį (žr. 4 pav.).

Organizacijos „Adduco“ atlikto tyrimo rezultatai taip pat konstatavo, kad labiausiai linkę įsitraukti į įmonės veiklą yra vyresnio amžiaus darbuotojai (41 metų ir daugiau), taip pat darbo stažas yra tiesiogiai proporcingas darbuotojo įsitraukimui.



**4 pav. Organizacijos „Adduco“ darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatai (2018)**

Organizacija „OVC Consulting“ 2012–2014 metais, Baltijos šalyse, vykdė darbuotojų įsitraukimo tyrimą „Aon Best Employers Program“, kuriame dalyvavo 90 skirtingų sektorių organizacijų, buvo apklausta kiek daugiau, nei 19000 respondentų. „OVC Consulting“, darbuotojų įsitraukimą apibrėžia, kaip trijų veiksnių samplaiką– jų teigimu įsitraukę darbuotojai teigiamai atsiliepią apie organizaciją, nori būti organizacijos dalimi bei deda didesnes pastangas į savo darbą, lyginant su neįsitraukusiais darbuotojais. „Aon Best Employers Program“ tyrimas atskleidė, jog 59 proc. respondentų teigiamai atsiliepią apie savo įmonę, 60 proc. nori būti savo organizacijos dalimi ir 55 proc. deda itin dideles pastangas dėl organizacijos gerovės (žr. 5 pav.).



**5 pav. „Aon Best Employers Program“ tyrimo rezultatai (sudaryta pagal „OVC Consulting“ pateikiamą informaciją)**

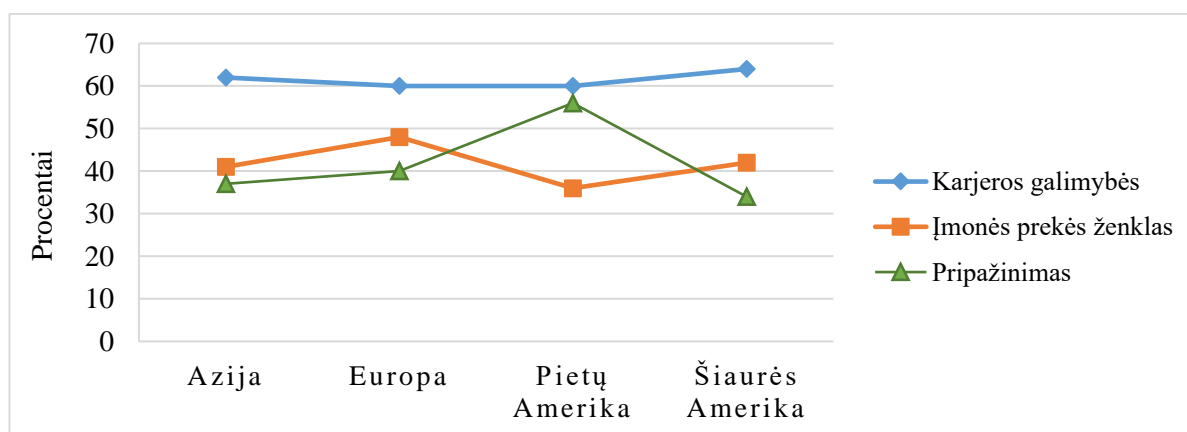
Bekardar ir Pandita (2014) teigia, jog darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai, yra itin skirtingi. Ypač akivaizdūs skirtumai tampa, lyginant ne tik įvairių veiklos sektorių atstovų, tačiau ir skirtingų žemynų atstovų nuomones. Siekiant pagrįsti šiuos teiginius, autoriai atliko plataus masto tyrimą, kuris įtraukė 4 žemynų darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių skirtumai buvo akivaizdūs–

Š. Amerikoje įtakos darbuotojų įsitraukimui turi našumo valdymas, kai tuo tarpu kituose žemynuose šis veiksnys nėra išskiriamas kaip aktualus ir darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai, skirtinguose žemynuose (pagal Bekardar ir Pandita, 2014)

Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai	Azija	Europa	Pietų Amerika	Šiaurės Amerika
Karjeros galimybės	62 proc.	60 proc.	60 proc.	64 proc.
Įmonės prekės ženklas	41 proc.	48 proc.	36 proc.	42 proc.
Pripažinimas	37 proc.	40 proc.	56 proc.	34 proc.
Žmonių išteklių valdymo praktikos įmonėje	30 proc.	49 proc.	-	-
Organizacijos reputacija	-	-	-	46 proc.
Našumo valdymas	-	-	-	60 proc.
Atlygis	31 proc.	41 proc.	33 proc.	-
Žmogaus vertinimas/dėmesys darbuotojams	-	-	27 proc.	-

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog trys pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui buvo karjeros galimybės, įmonės prekės ženklas bei pripažinimas (žr. 6 pav.). Nors didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui turintys, trys pagrindiniai veiksniai sutapo, tačiau apklausos rezultatai atskleidė ir tarpžemyninių skirtumų. Europos ir Azijos respondentai, išskyrė žmonių išteklių valdymo praktikas bei atlygį, kaip svarius aspektus, turinčius įtakos jų įsitraukimui, kai tuo tarpu Šiaurės Amerikos atstovai paminėjo organizacijos reputaciją bei našumo valdymą.



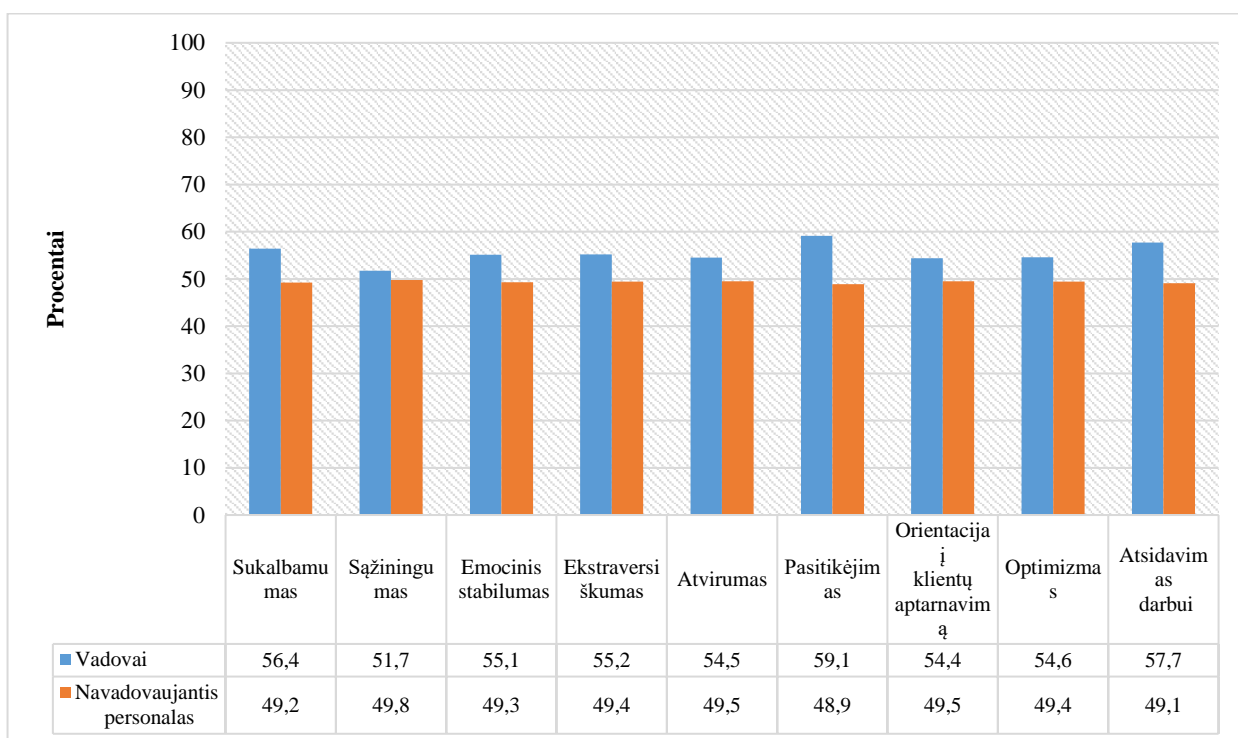
6 pav. Trijų pagrindinių, darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių, veiksnių pasiskirstymas (Bekardar ir Pandita, 2014)

Ibrahim ir Falasi (2014) atliko tyrimą, kuris įtraukė 50 vyriausybės atstovų Dubajuje ir Abu Dabyje. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojų įsitraukimui. Visi respondentai buvo suskirstyti į 3 grupes, pagal jų užimamas pareigas (aukščiausio lygio vadovai,



vidurinio lygio vadovai ir žemiausio lygio vadovai), taip pat anketoje buvo įtraukiami demografiniai klausimai, susiję su tyrimo dalyvių amžiumi, išsilavinimu, šeimynine padėtimi, darbo stažu, tautybe. Rezultatai atskleidė, jog egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbuotojo amžiaus, tautybės, užimamų pareigų bei darbuotojo išitraukimo– kitaip tariant, darbuotojo amžius, tautybė bei užimamos pareigos turi įtakos jo pasiryžimui likti organizacijoje. Ibrahim ir Falasi (2014) pažymi, jog tyrimas turi tam tikrų apribojimų– visų pirma, tai sąlyginai nedidelė respondentų imtis, taip pat visi atrinkti darbuotojai priklausė vienai, viešojo sektoriaus organizacijai.

Lounsbury, Sundstrom, Gibson, Loveland, ir Drost (2016) atliko tyrimą, siekdami nustatyti vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų, asmeninių savybių skirtumus, kurios turi įtakos jų sėkmei organizacijoje bei išitraukimui. Tyrimas buvo atliekamas, įtraukiant 9138 vadovaujančius ir 76577 nevadovaujančius darbuotojus, juo buvo siekiama nustatyti tokių asmeninių savybių, kaip emocinis stabilumas, atvirumas, optimizmas ir pan. skirtumus, skirtinguose atsakomybės lygiuose. Rezultatai atskleidė, jog visos 9, autorių analizuotos kompetencijos, akivaizdžiai pasireiškia vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų tarpe (žr. 7 pav.).



**7 pav. Vadovaujančių/nevadovaujančių darbuotojų kompetencijos, turinčios įtakos jų išitraukimui (Lounsbury ir kt. , 2016)**

Remiantis Lounsbury ir kt. (2016) tyrimo rezultatais, galima teigti, jog vadovaujančių darbuotojų tarpe pasireiškia visos 9, autorių suformuluotos kompetencijos, kuriomis pasižymi išitraukę darbuotojai.

Lounsbury ir kt. (2016) mokslinė studija turi tam tikrų apribojimų, kurių pagrindinis–informacijos apie respondentų darbinę patirtį, karjerą ir pan. trūkumas, kas gali turėti įtakos, tam tikrų asmeninių savybių raiškai.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę skirstymų, kokius aspektus apima darbuotojų įsitraukimas ir kokie veiksniai turi įtakos šiam procesui, tačiau trūksta informacijos kaip skirtingi įsitraukimą skatinantys veiksniai, veikia skirtingų atsakomybių lygių darbuotojus. Tokie autoriai kaip, Lounsbury ir kt. (2016), Ibrahim ir Falasi (2014) ir t.t. vieningai sutinka, jog darbuotojų įsitraukimas yra sąlygojamas įvairių aspektų ir tam, kad būtų galima paskatinti įsitraukti, kuo didesni darbuotojų mastą, svarbu identifikuoti kokie konkretūs veiksniai, turi įtakos skirtingų tipų darbuotojams. Lietuvoje veikiančios organizacijos „Hay Group“ ir „Adduco“ taip pat pripažįsta darbuotojų įsitraukimo skatinimo svarbą, tačiau daugelis atliekamų tyrimų yra orientuoti į įsitraukimo masto nustatymą, tačiau neskiriamas dėmesys, kokios yra tokio pasiskirstymo priežastys. Kyla klausimas, kokie veiksniai sąlygoja darbuotojų įsitraukimo mastą ir, ar skirtingas atsakomybių lygis darbuotojų tarpe veikia kaip moderuojantis veiksnys?

## **2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI**

### **2.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata**

Robinson, Perryman ir Hayday (2004) veiksmažodį „įtraukti“ apibūdina kaip žodį, turintį daugybę reikšmių, pradedant nuo eilinio darbuotojo įdarbinimo ir baigiant susižavėjimu organizacija. Reitinguojant šias reikšmes susidaro seka, kuri kinta priklausomai nuo to, kokio įsitraukimo organizacija siekia. Darbuotojai šioje sistemoje taip pat gali pasirinkti– ar jie vertina įmonę kurioje dirba, taip pat ar jų atliekamos užduotys juos skatina tobulėti bei suteikia galimybes būti įvertintiems ir sėkmingai progresuoti.

Darbuotojų įsitraukimas kaip mokslinis konstruktas nėra santykinai nauja sąvoka– pirmoji literatūra, apibūdinanti šią koncepciją atsirado daugiau nei prieš 30 metų. Pradinė šio proceso sąvoka kilo iš dviejų esminių sričių– įsipareigojimo ir asmens elgesio organizacijoje (Swarnalatha ir Prasanna, 2012). Svarbu paminėti, kad skirtingi autoriai darbuotojų įsitraukimo sąvoką taip pat apibrėžia skirtingai. Bekardar ir Pandita (2014) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip pozityvų darbuotojų požiūrį į organizaciją bei jos vertybes– kuomet kiekvienas asmuo įtraukiamas į organizacijos veiklą, taip suteikiant galimybes didinti efektyvumą. Autorių teigimu, per paskutinius 10 metų įsitraukę darbuotojai tapo esminiu, strateginiu įrankiu organizacijoje, kurių pagalba pasiekiamas aukšto lygio inovatyvumas ir konkurencinis pranašumas. Hewitt (2012) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip įrankį, kuris sumažina kaštus, kurie atsiranda dėl didelės darbuotojų kaitos, pvz. naujų darbuotojų apmokymo ir pan.

Baumruk (2006) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra būdas padidinti įmonės produktyvumą bei atrasti tikruosius talentus. Labai svarbus faktorius organizacijoje tampa aplinkos suformavimas, kurioje dirbama su aistra, o darbo rezultatai yra įvertinami. Kompas ir Sridev (2010) darbuotojų įsitraukimo sąvoką apibūdina kaip svarbiausią konstrukta, kuris paliečia beveik visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Jų teigimu, kuomet žmogiškųjų išteklių valdymas nėra efektyvus, darbuotojai negeba visiškai įsitraukti į įmonės veiklą. MacLeod ir Clarke (2009) teigia, jog darbuotojų įsitraukimas yra emocinis įsipareigojimas, kurį jaučia darbuotojas, bei kurio atsiradimas sąlygoja entuziazmą, pasišventimą organizacijai bei sėkmingus rezultatus. Allen ir Rogelberg (2014) savo tyrime apie darbuotojų įsitraukimą sąlygojančius veiksnius akcentavo, jog darbuotojų įsitraukimas nėra nustatomas per trumpą laikotarpį, taip pat jis negali būti skatinamas vien tokiomis priemonėmis, kaip darbuotojų apklausos, procedūrų pakeitimai, motyvaciniai seminarai ar individualios žmogiškųjų išteklių specialisto pastangos. Tai plataus masto, laiko perspektyvos, daug energijos bei investicijų reikalaujantis procesas, kuris būdingas organizacijoms-lyderėms. Tripathi ir Sharma (2016) teigia, jog darbuotojų įsitraukimas

yra entuziazmo ir pareigos samplaika, kuri pasireiškia noru prisidėti prie organizacijos sėkmės. Rao (2017) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip žmonių darbų, protų ir širdžių sujungimą bendros organizacijos vizijos bei misijos pasiekimui. Autoriaus teigimu, labai svarbus įsitraukimo veiksnys yra komandinis darbas, kuris suteikia galimybę skirtingiems individams, kartu siekti bendrų įmonės tikslų, arba kitaip tariant – tai skatinamoji jėga darbuotojams atlikti darbus kartu ir taip pasiekti aukštesnius rezultatus.

Mayo (2016) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip pozityvų ryšį su kolegomis, kuris skatina siekti aukščiausių rezultatų bei teigiamai veikia įmonės veiklą. Anitha (2014) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip vieną iš būdų, įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkuruojančias įmones, kadangi šis veiksnys negali būti nukopijuotas ar atkartotas kitoje organizacijoje. Autorės teigimu darbuotojų įsitraukimas sąlygoja aukštesnius įmonės rezultatus bei efektyvumą. Rao (2017) teigia, jog darbuotojų įtraukimas yra ir menas ir mokslas, kadangi itin sudėtinga susieti įmonės strategiją, pareigas, veiklas, bendruomenę, santykius su klientais, plėtrą, darbuotojų pasitenkinimą bei finansinius aspektus taip, kad patenkintos būtų visos pusės. Kiekvienas darbuotojas pasižymi skirtingais motyvuojančiais faktoriais bei tikisi skirtingų aspektų, tad siekiant efektyvaus jų įsitraukimo į įmonės veiklą, būtina įvertinti ir kultūrinius bei kartų skirtumus.

Bandura ir Lyons (2017) pažymi, jog darbuotojų įsitraukimas nėra nepriklausoma sąvoka – jis neatsiejamas nuo kitų, jau daugiau nei 5 dešimtmečius nagrinėjamų procesų, tokių kaip motyvacija, įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu. Autoriai teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra motyvacinė, laikino pobūdžio būseną, kurioje darbuotojas skiria daugiausiai dėmesio organizacijos tikslams, o eiliniai darbai transformuojami į reikšmingus pasiekimus. Ahlowalia, Tiwary ir Jha (2014) teigia, jog įsitraukę darbuotojai pasižymi aukštesnio lygio efektyvumu ir produktyvumu, taip pat autoriai konstatuoja, kad įsitraukę darbuotojai siekia organizacijos sėkmės ir vidutiniškai 18 proc. dirba efektyviau.

Mehrzh ir Singh (2016) teigia, jog darbuotojų įsitraukimas yra teigiamų motyvų visuma, kurie jungia darbuotoją su organizacija emociniu, pažintiniu ir fiziniu požiūriu. Autoriai pažymi, kad darbuotojo įsitraukimas yra organizacijos-lyderės esminis tikslas, kadangi kiekvienos įmonės didžiausias turtas yra darbuotojai, dėl suteikiamo konkurencinio pranašumo, bei galimybės didinti produktyvumo mastą. Mehrzh ir Singh (2016) įsitraukusius darbuotojus apibūdina kaip asmenis, kurie mato daugiau prasmės ir yra labiau motyvuoti, savo darbinėje veikloje, nei asmeniniame gyvenime. Welch (2011) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra didžiausias organizacijų susirūpinimas globaliu mastu ir jis yra gyvybiškai svarbus siekiant efektyvumo, konkurencinio pranašumo bei diegiant inovacijas. Autorė darbuotojų įsitraukimą nuo idėjinių užuomazgų iki šių laikų darbuotojų įsitraukimo suvokimo skirsto į 4 skirtingus etapus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo suvokimo raida (pagal Welch 2011)

<p><b>Paruošiamasis etapas („pre-wave“)</b>  (Iki 1990)</p>	<p>Paruošiamasis etapas tapatinamas su suvokimu, jog tarp darbuotojų ir organizacijos privalo vykti abipusė komunikacija. Jau 1966 metais autoriai rašė apie tai, jog norint pasiekti maksimalų organizacijos efektyvumą būtina stebėti ir vertinti darbuotojų elgseną, nustatyti ar atliekami ne tik darbo vietos reikalavimai, tačiau ir paisomi bendri organizacijos tikslai.</p>
<p><b>1 etapas („wave 1“)</b>  (1990-2000)</p>	<p>Susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo procesu prasideda 1990 metais- visų pirma jis analizuojamas kaip mokslinis konstruktas, vėliau atsiranda ir praktinis organizacijų susidomėjimas. Tuo laikotarpiu pradėti kokybiniai tyrimai buvo orientuoti į asmeninio įsitraukimo pobūdį. Darbuotojų įsitraukimo sąvoka šiuo laikotarpiu buvo tapatinama su galimybės darbuotojams atsiskleisti tiek fiziškai, tiek emociškai darbo vietoje suteikimu.</p>
<p><b>2 etapas („wave 2“)</b>  (2000-2005)</p>	<p>Šis etapas prasideda dideliu praktiniu darbuotojų įsitraukimo susidomėjimu, vienas esminių organizacijų tikslų tapo kuo aukštesnio lygio darbuotojų įsitraukimas, tam buvo pasitelkiamos akademikų konsultacijos. Pradedami naudoti įvairūs darbuotojų įsitraukimą matuojantys klausimynai (pvz. Gallup GWA/Q12), o darbuotojų įsitraukimo sąvoka apibrėžiama kaip kognityvinių ir emocinių kintamųjų derinys darbo vietoje.</p>
<p><b>3 etapas („wave 3“)</b>  (2006-2010)</p>	<p>Prasidėjus trečiajam etapui darbuotojų įsitraukimas daugelio autorių darbuose buvo apibūdinamas kaip darbuotojų proto, širdžių ir sielų vidinis troškimas bei aistra prisidėti prie organizacijos gerovės. Iki tol buvęs darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas pasipildė dvasiniu aspektu, kuris pradėtas nagrinėti moksliniuose tyrimuose. Trečiojo etapo pradžioje įvardinami 3 pagrindiniai veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimo mastui- atliekamo darbo prasmė, saugumas bei galimybės. Vidinė komunikacija yra įvardinama kaip esminis faktorius, turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui.</p>

Pagal 2 lentelėje pateikiamą darbuotojų įsitraukimo sampratą skirtingais laikotarpiais matoma, jog kiekvienu periodu darbuotojų įsitraukimas suvokiamas kaip vis svarbesnis ir didesnę reikšmę organizacijos sėkmei turintis konstruktas. Tiek mokslininkai, tiek verslo atstovai, vieningai konstatavo, jog privalu siekti kuo aukštesnio darbuotojų įsitraukimo masto.

Apibendrintos darbuotojų įsitraukimo sampratos gairės pateikiamos 3 lentelėje.

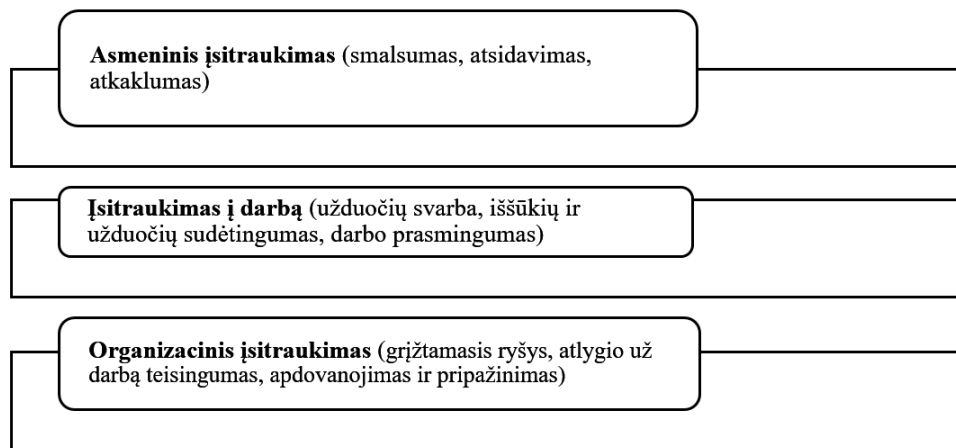
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sampratos apibendrinimas

<b>Darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibrėžimas</b>	<b>Autorius</b>
Darbuotojo įsitraukimas– tai jo įsipareigojimas bei elgesys organizacijoje	Swarnalatha ir Prasanna (2012)
Darbuotojų įsitraukimas– pozityvus darbuotojų požiūris į organizaciją bei jos vertybes, kuomet kiekvienas asmuo įtraukiamas į organizacijos veiklą, taip suteikiant galimybes didinti efektyvumą	Bekardar ir Pandita (2014)
Darbuotojų įsitraukimas yra būdas padidinti įmonės produktyvumą bei atrasti tikruosius talentus	Baumruk ir Gorman (2006)
Darbuotojų įsitraukimas– didžiausias konstruktas, kuris paliečia beveik visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus	Solomon ir Sridev (2010)
Darbuotojų įsitraukimas yra emocinis įsipareigojimas, kurį jaučia darbuotojas, bei kurio atsiradimas sąlygoja entuziazmą, pasišventimą organizacijai bei sėkmingus rezultatus	MacLeod ir Clarke (2009)
Darbuotojų įsitraukimas– tai plataus masto, laiko perspektyvos, daug energijos bei investicijų reikalaujantis procesas, kuris būdingas organizacijoms-lyderėms	Allen (2014)
Darbuotojų įsitraukimas yra entuziazmo ir pareigos samplaika, kuri pasireiškia noru prisidėti prie organizacijos sėkmės	Tripathi ir Sharma (2016)
Darbuotojų įsitraukimas– žmonių darbų, protų ir širdžių sujungimas, bendros organizacijos vizijos bei misijos pasiekimui.	Rao (2017)
Darbuotojų įsitraukimas– pozityvus ryšys su kolegomis, kuris skatina siekti aukščiausių rezultatų bei teigiamai veikia įmonės veiklą.	Mayo (2016)
Darbuotojų įsitraukimas– motyvacinė, laikino pobūdžio būseną, kurioje darbuotojas skiria daugiausia dėmesio organizacijos tikslams, o eiliniai darbai transformuojami į reikšmingus pasiekimus.	Bandura ir Lyons (2017)
Darbuotojų įsitraukimas– teigiamų motyvų visuma, kuri jungia darbuotoją su organizacija emociniu, pažintiniu ir fiziniu požiūriu. Tai organizacijos-lyderės esminis tikslas.	Mehrz ir Singh (2016)
Darbuotojų įsitraukimas– didžiausias organizacijų susirūpinimas globaliu mastu, kuris gyvybiškai svarbus siekiant efektyvumo, konkurencinio pranašumo bei diegiant inovacijas.	Welch (2011)
Darbuotojų įsitraukimas– vieną iš būdų įgyti pranašumą prieš konkuruojančias įmones, kadangi šis veiksnys negali būti nukopijuotas ar atkartotas kitoje organizacijoje. Darbuotojų įsitraukimas veda prie aukštesnių įmonės rezultatų bei efektyvumo.	Anitha (2014)

Nors skirtingi autoriai darbuotojų įsitraukimą apibūdina diferencijuotai, tačiau matomos tam tikros tendencijos. Visų pirma, vieningai sutariama, jog šis procesas yra kiekvienos organizacijos tikslas ir didesnis darbuotojų įsitraukimo mastas, sąlygoja finansinę įmonės sėkmę. Taip pat didelio masto darbuotojų įsitraukimas organizacijoje gali būti traktuojamas kaip konkurencinis pranašumas, kuris negali būti kopijuojamas ar atkartotas kitoje organizacijoje. Tolimesnei analizei bus naudojamas plačiausiai paplitęs darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas – „darbuotojų įsitraukimas- žmonių darbų, protų ir širdžių sujungimas, bendros organizacijos vizijos bei misijos pasiekimui“ (Rao, 2017).

Nors organizacijų siekis yra turėti kuo didesnę įsitraukusių darbuotojų dalį, tačiau vis dar nėra identifikuota bendra darbuotojų įsitraukimą skatinanti sistema, kuri būtų tinkama visoms įmonėms. Anitha (2014) išskyrė 3 skirtingas darbuotojų grupes, kurias galima identifikuoti kiekvienoje organizacijoje. Visų pirma autorė išskiria išsitraukusią darbuotojų dalį, kuri deda papildomas pastangas siekiant organizacijos tikslų, yra atsidavę ir motyvuoti. Antroji darbuotojų grupė yra neįsitraukę darbuotojai. Ši organizacijos dalis yra susitelkusi ties pavestų užduočių atlikimu, tačiau nededa pastangų siekiant bendro organizacijos tikslo. Trečiasis darbuotojų skirsnis- tai aktyviai neįsitraukę darbuotojai. Ši darbuotojų dalis ne tik neatlieka tinkamai pavedamų užduočių, tačiau ir skleidžia neigiamas emocijas, stengiasi paveikti kitus– įsitraukusius darbuotojus. Rao (2017) įsitraukusius darbuotojus skirsto į 4 grupes pagal tai, kokio lygio yra įsitraukimo mastas. Visų pirma autorius išskiria darbuotojus, kurie yra prisirišę prie organizacijos dėl tam tikro aspekto ir dėl to joje lieka. Tai žemiausio lygio darbuotojų įsitraukimas, kuris keičiantis įmonės valdymo politikai arba tam tikrų užduočių atlikimo specifikai gali taip pat kisti. Sekanti įsitraukusių darbuotojų dalis yra darbuotojai, kurie kovoja dėl įmonės interesų, nes jaučia pasitenkinimą dėl savo atliekamo darbo. Ši darbuotojų dalis jaučia malonumą dirbdami, dėl savo darbo kokybės aukoja laisvalaikį. Trečiasis darbuotojų skirsnis yra emociškai ir intelektualiai įsitraukę darbuotojai, kurie dirba atitinkamoje įmonėje ne tik dėl savo tiesioginio darbo, tačiau ir dėl emocinių-sentimentalių aspektų. Ketvirtoji įsitraukusių darbuotojų dalis yra organizacijai nešantys didžiausią finansinę naudą, generuojantys genialias idėjas darbuotojai, kurie trykšta energija, bei neatsieja darbo nuo asmeninio gyvenimo.

Saks (2006) pabrėžia, jog darbuotojų įsitraukimas, pagal šio reiškinio atsiradimo priežastis, skirstomas į 3 rūšis (žr. 8 pav.). Pirmoji darbuotojų įsitraukimo rūšis– asmeninis įsitraukimas, kuriuo pasižymi darbuotojai, įsitraukiantys dėl tam tikrų asmeninių savybių. Jie atsiduoda darbui, atkakliai siekia organizacinių tikslų, į priekį šiuos asmenis veda smalsumas.



**8 pav. Darbuotojų įsitraukimo skirstymas (pagal Saks, 2006)**

Antroji darbuotojų įsitraukimo rūšis– įsitraukimas į darbą, kurio atsiradimas sąlygojamas darbuotojo atliekamų užduočių svarbos, keliamų iššūkių bei prasmingumo. Įsitraukimu į darbą pasižymi asmenys, kurie prioritetu laiko ne finansinius aspektus, tačiau delegavimą ir įdomų darbą. Trečioji darbuotojų įsitraukimo rūšis- organizacinis įsitraukimas, kurio atstovai prioritetu laiko pasitenkinimą darbu, jie motyvuojami pripažinimu ir apdovanojimu (finansiniu). Tokio pobūdžio darbuotojams būtinas grįžtamasis ryšys ir organizacinis klimatas, kuriame suteikiamos galimybės atsiskleisti.

Tolimesniame tyrime bus naudojamas darbuotojų įsitraukimo skirstymas– asmeninis, įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas. Būtent šis skirstymas naudojamas daugelio autorių darbuose, jis tiksliai apibrėžia darbuotojų įsitraukimo kryptis, pagal tai, kokie aspektai skatina darbuotoją įsitraukti.

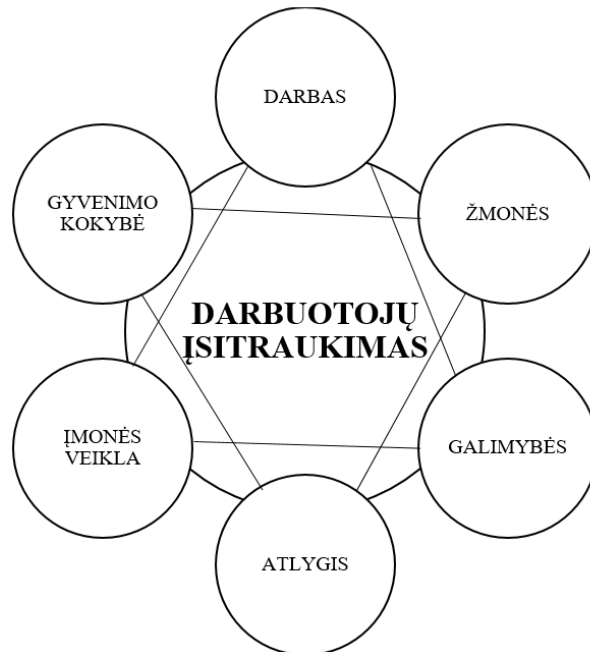
## **2.2 Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modeliai**

Darbuotojų įsitraukimą sąlygoja daugybė skirtingų veiksnių, kurių įvairovė atsispindi ir skirtingų autorių darbuose. MacLeod ir Clarke (2009) teigia, jog darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo to, kokią aplinką organizacija yra susikūrusi aplink save. Autorių teigimu, aplinkoje kurioje skatinamas darbuotojų įsitraukimas kolegos dalinasi patirtimi, darbuotojai motyvuoti atlikti darbus maksimaliai gerai, o vadovai yra lankstūs sprendimų priėmimo aspektu. Siekiant susisteminti darbuotojų įsitraukimą sąlygojančius veiksnis, privalu aptarti kokie šio proceso modeliai yra identifikuojami ir kaip jie skiriasi savo sandara.

Pirmasis darbuotojų įsitraukimo modelis, kurį vertėtų paminėti yra Hewitt (2011), kuris reprezentuoja daugybės skirtingų įmonių, industrijų ir geografinių regionų (Azijos, Europos, Lotynų Amerikos ir Šiaurės Amerikos) tyrimų rezultatus (žr. 9 pav.). Modelis susideda iš 21 veiksnio, kuris potencialiai skatina darbuotojų įsitraukimą, o jo tikslas yra identifikuoti pagrindines įsitraukimą skatinančias veiklas ir taip pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Hewitt (2011) modelis taip pat pateikia



prielaidą, jog kiekvienas jį sudarantis veiksnys turi įtakos kitiems, tad vieno veiksnio pokytis sąlygos ir kitų veiksnių pasikeitimą. Labiausiai kritikuojama šio modelio dalis yra ta, jog jis koncentruojasi ties darbuotojų įsitraukimo lygio atskleidimu, tačiau gavus rezultatus nėra pateikiami efektyvūs pasiūlymai, koku būdu darbuotojų įsitraukimo lygis gali būti maksimizuojamas.



**9 pav. Hewitt (2011) darbuotojų įsitraukimo modelis**

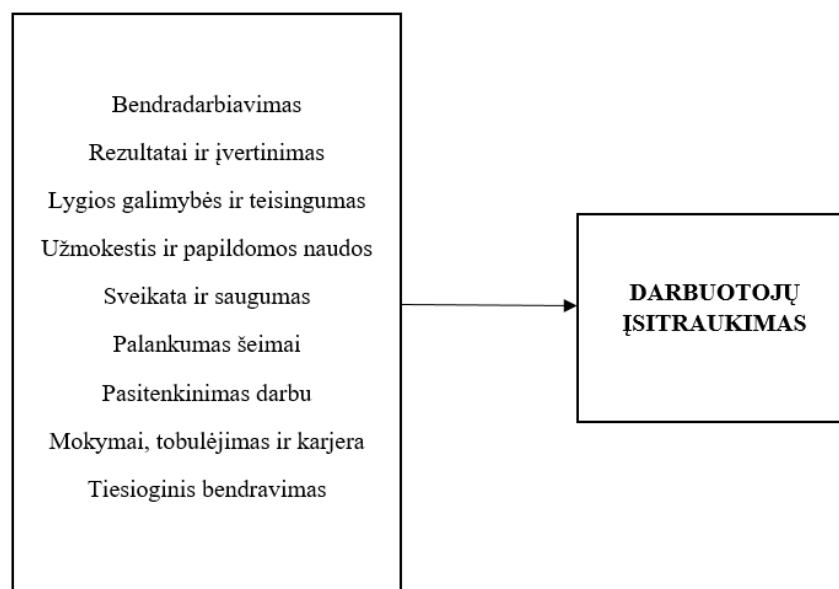
Hewitt (2011) darbuotojų įsitraukimo modelyje, procesą sąlygojantys veiksniai yra suskirstyti į 6 grupes, vienas iš jų – atliekamas darbas. Autorės teigimu, siekiant aukšto lygio darbuotojų įsitraukimo privalu darbuotojui suteikti visus reikiamus išteklius, įvertinti jo pasiekimus, sudominti asmenį atliekama veikla. Antrasis darbuotojų įsitraukimui įtakos turintis veiksnys yra apibrėžiamas sąvoka „žmonės“. Autorės teigimu, darbuotojo įsitraukimo mastui įtakos turi jį supantys asmenys darbo aplinkoje – vadovas, kolegos ar klientai. Kitas labai svarbus darbuotojų įsitraukimą veikiantis aspektas yra suteikiamos galimybės – pavyzdžiui karjeros perspektyvos, mokymai, kvalifikacijos kėlimas ir pan.

Hewitt (2011), sudarydama darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių modelį, paminėjo ir finansinį aspektą – atlygį. Po šia sąvoka slypi tiek darbo užmokestis, tiek ir papildomos naudos, kurios apibūdinamos kaip pripažinimas, nematerialūs apdovanojimai ir pan.. Sekantis, autorės teigimu itin svarbus ir išskirtinis veiksnys, yra „gyvenimo kokybė“. Ši koncepcija apibrėžiama kaip patrauklaus psichologinio klimato organizacijoje palaikymas, siekiant maksimaliai efektyvaus ir abiem pusėms palankaus, darbuotojo veiklos ir jo laisvalaikio balanso. Paskutinis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui – įmonės veiklos pobūdis. Hewitt (2011) atlikti tyrimai atskleidė, jog organizacijos

finansiniai rodikliai, prekės ženklo populiarumas, reputacija ir pan. aspektai reikšmingai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo.

Apibendrinant galima teigti, jog Hewitt (2011) darbuotojų įsitraukimo modelis identifikuoja pagrindinius aspektus, kurie gali padėti darbdaviams, suprasti darbuotojų poreikius bei sutelkti visą dėmesį į tas sritis, kurios turi būti tobulinamos siekiant aukščiausio lygio darbuotojų įsitraukimo. Autorės teigimu šis modelis įgalina darbdavį sutelkti dėmesį į darbuotojų įsitraukimą labiausiai veikiančius aspektus tam, kad būtų pagerinti organizacijos veiklos rezultatai.

IES organizacija (2003) suformavo darbuotojų įsitraukimo modelį, kuris apibrėžė 10 skirtingų sferų, kurios turi reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimo mastui organizacijoje (žr. 10 pav.). Modelis buvo formuojamas su tikslu įrodyti stiprią koreliaciją tarp darbuotojo jausmo, jog jis vertinamas organizacijoje ir darbuotojo įsitraukimo. IES (2003) darbuotojų įsitraukimo modelis gali būti naudojamas kaip diagnostikos įrankis daugelyje įmonių, kadangi atliktų tyrimų metu paaiškėjo, jog jis tinkamas visų tipų organizacijoms bei sektoriams. Apibendrinant šio modelio koncepciją būtų galima išskirti, jog IES (2003) organizacija formuodama darbuotojų įsitraukimo modelį vienu svarbiausių konstrukto personalo įsitraukimui laikė aukštos kokybės linijinį valdymą. IES (2003) teigimu, šiuolaikinės organizacijos darbuotojų įsitraukimo esminiu faktoriumi tampa kompetentingas vadovas, kuris rūpinasi darbuotojų gerove, teikia savalaikę informaciją, vadovaujasi sąžiningumo ir lygybės principais bei užtikrina kvalifikacijos kėlimo galimybes.

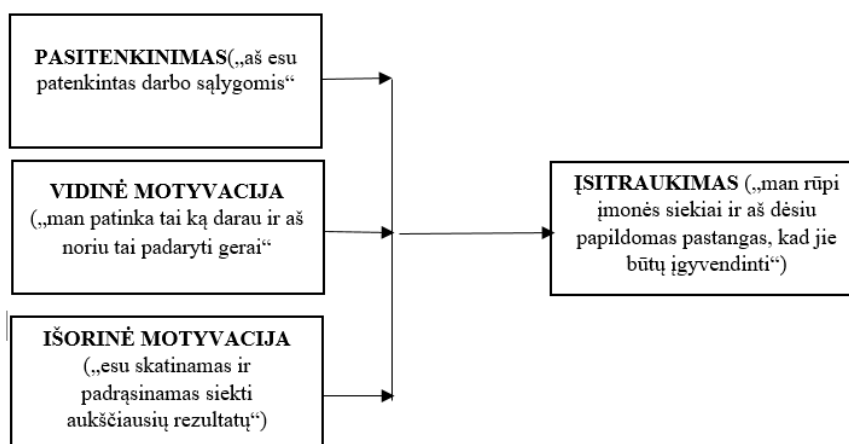


**10 pav. IES (2003) darbuotojų įsitraukimo modelis**

Kitas svarbus aspektas, turintis nenuginčijamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, yra atviras bendradarbiavimas– darbuotojų nuomonės išklausymas, diskusija dėl palankiausio sprendimo abiem pusėms ir t.t.. IES (2003) pabrėžia, jog efektyvus bendradarbiavimas, informacijos dalinimasis tarp

skirtingų padalinių, dėmesys darbuotojų tobulėjimo perspektyvai bei palankaus vidinio organizacijos klimato formavimas yra darbuotojų įsitraukimo garantas. Modelis apima ir apmokėjimo už darbą pagrįstumo bei teisingumo principus, taip pat harmoningos aplinkos formavimą, kurioje vyrauja pagarba ir geranoriškumas.

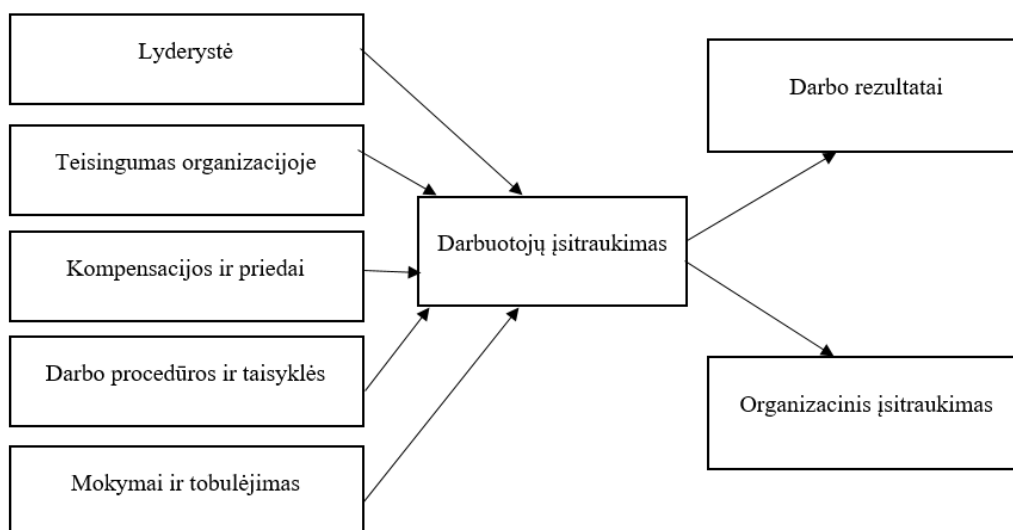
Mayo (2012) darbuotojų įsitraukimą perteikia kaip 3 veiksmų samplaiką– darbuotojų pasitenkinimą (darbo sąlygomis), vidinę darbuotojų motyvaciją (pasitenkinimas atliekamu darbu) bei išorinę motyvaciją (kolegų paskatinimas, įvertinimas). Remdamasis šiais principais buvo suformuotas darbuotojų įsitraukimo modelis „Nuo pasitenkinimo iki įsitraukimo“ (žr. 11 pav.). Mayo (2012) teigimu, išskirtų 3 konstrukto egzistencija organizacijoje veda prie didžiausio masto darbuotojų įsitraukimo, o vienu pagrindinių asmens interesų tampa organizacijos gerovė. Autoriaus teigimu, patenkinus modelyje išskirtas sąlygas, darbuotojas skiria papildomą laiką ir pastangas dėl aukštesnio lygio efektyvumo ir produktyvumo.



**11 pav. Mayo (2012) darbuotojų įsitraukimo modelis „Nuo pasitenkinimo iki įsitraukimo“**

Nors Mayo (2012) modelis remiasi darbuotojo pasitenkinimo ir motyvacijos (išorinės ir vidinės) skatinimu, siekiant darbuotojo įsitraukimo, tačiau jo praktinis pritaikomumas abejotinas, dėl riboto darbuotojų skatinančių įsitraukti veiksmų pateikimo.

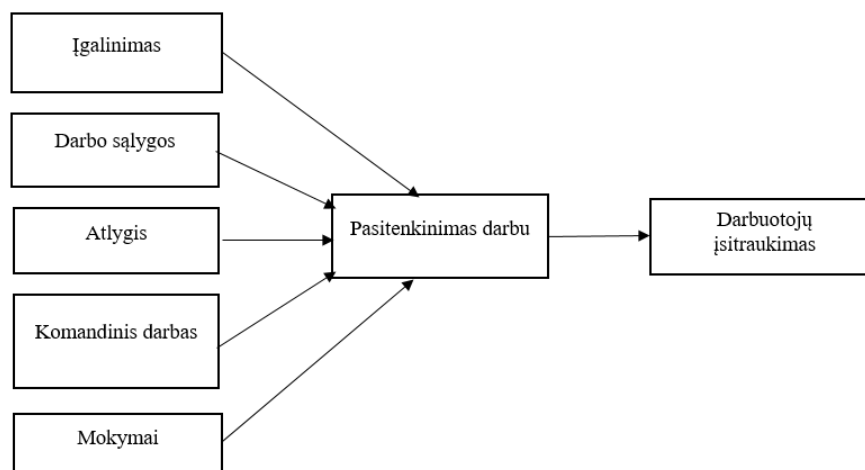
Dajani (2015) suformavo darbuotojų įsitraukimo modelį, kuriuo buvo siekiama atskleisti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimas turi darbo santykiams bei veiklos rezultatams (žr. 12 pav.). Autorius išskyrė 5 esmines veiksmų grupes, kurios turi įtakos darbuotojų įsitraukimui organizacijoje: lyderystė, lygiateisiškumas, kompensacijos, darbo procedūros bei mokymų ir tobulėjimo galimybės. Šie konstruktai turi įtakos ne tik darbuotojų įsitraukimui, tačiau ir veiklos rezultatams.



**12 pav. Dajani (2015) darbuotojų įsitraukimo modelis**

Dajani (2015) suformuotas darbuotojų įsitraukimo modelis, paties autoriaus teigimu, labiau orientuotas į organizacinio įsitraukimo skatinimą įmonėje. Nors vertinant asmens įsitraukimo lygį, matuojami tokie aspektai kaip lyderystė ar mokymų ir tobulėjimo galimybės, tačiau dauguma veiksnių susiję su organizacinio įsitraukimo matavimu.

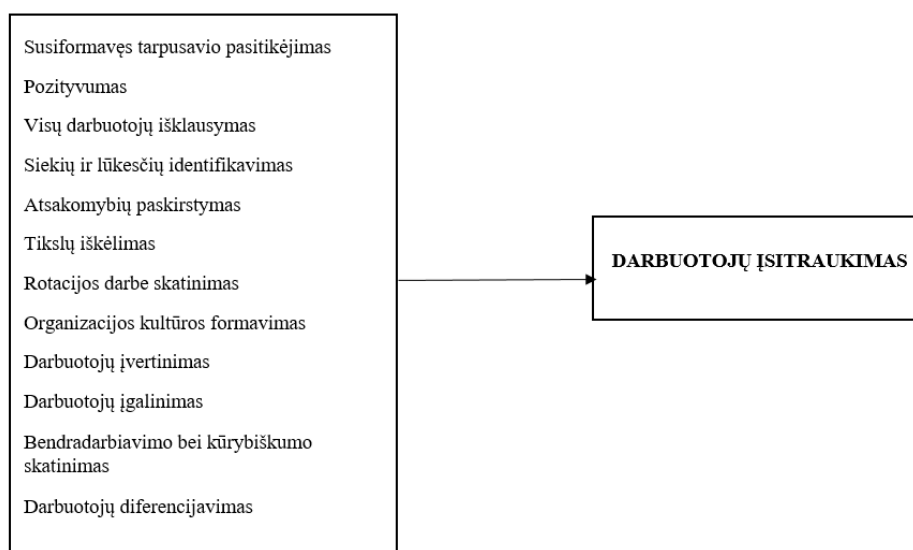
Turkyilmaz, Akman, Ozkan ir Pastuszak (2011) atlikdami tyrimus, susijusius su viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu, suformavo darbuotojų įsitraukimo modelį (žr. 13 pav.).



**13 pav. Turkyilmaz ir kt. (2011) darbuotojų įsitraukimą sąlygojančių veiksnių modelis**

Turkyilmaz ir kt. (2011) darbuotojų įsitraukimo modelis pateikia koncepciją, jog egzistuoja ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo ir darbuotojų įsitraukimo. Autoriai pateikė pagrindinius pokyčių organizacijoje pasiūlymus, kurie skatintų įsitraukimo augimą– pagarba, mokymų ir tobulėjimo galimybės, darbo sąlygų gerinimas, atlygio sistemos tobulinimas, įgalinimas bei komandinis darbas.

Rao (2017) remdamasis tokių pasaulyje žinomų organizacijų kaip „DHL Express“, „Southwest Airlines“, „Zappos.com“ ir „Google“ pavyzdžiu suformavo darbuotojų įsitraukimą sąlygojančių veiksnių modelį (žr. 14 pav.). Jis remiasi principu– pirmiausia darbuotojai, po to klientai.



**14 pav. Rao (2017) darbuotojų įsitraukimą sąlygojančių veiksnių modelis**

Rao (2017) kaip vieną iš esminių darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių, įvardina tarpusavio pasitikėjimo klimato organizacijoje formavimą. Autoriaus teigimu, kuomet darbuotojai praranda pasitikėjimą įmone, krenta produktyvumo rodikliai, vyrauja nepalanki atmosfera, didėja neatliktų užduočių skaičius. Kitas svarbus faktorius, kuris turi tiesioginės įtakos darbuotojų įsitraukimui– pozityvumas. Būtent ši emocija veda prie teigiamo bendro organizacijos klimato formavimo, pozityvumas gali būti skatinamas demonstruojant koks svarus kiekvieno darbuotojo indėlis, siekiant bendros organizacinės strategijos. Kitas svarbus aspektas, turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui– visų darbuotojų išklausymas. Būtina išklaustyti darbuotojų teikiamas idėjas, atsižvelgti į kiekvieno nuomonę bei pastebėjimus. Rao (2017) pabrėžia, jog organizacijai būtinas kiekvieno darbuotojo išklausymas ir dėl to, jog tai padeda nustatyti kokios motyvacinės priemonės, siekiant darbuotojo įsitraukimo, jam turėtų būti taikomos (pvz. finansinės/nefinansinės).

Dar vienas autoriaus modelyje išskiriamas darbuotojų įsitraukimą sąlygojantis veiksnys– atsakomybių paskirstymas. Rao (2017) teigia, jog šiuolaikinės organizacijos iššūkiu tampa tolygus užduočių ir atsakomybių paskirstymas, kuris skatintų darbuotoją išeiti iš komforto zonos, keltų vis naujus siekius. Šis veiksnys siejasi su kitu– tikslų išskėlimu, kadangi autorius pabrėžia, jog tik konkretūs ir adekvačiai suformuoti tikslai, suteikia galimybes atsiskleisti tikrajam darbuotojo potencialui. Kitas Rao (2017) modelyje išskiriamas darbuotojų įsitraukimą sąlygojantis veiksnys– rotacija. Šis aspektas

apima vertikalią ir horizontalią rotacijos galimybę organizacijoje, kuomet pirmoji atskleidžia tos pačios srities funkcijas platesniu masteliu, o antroji suteikia žinių apie visos įmonės procesus.

Apibendrinant Rao (2017) suformuotą darbuotojų išitraukimą sąlygojančių veiksnių modelį galima teigti, jog autorius itin akcentuoja darbuotojų išklausimą, jų įgalinimą priimti sprendimus bei palankaus vidinio klimato formavimą, kuris remtųsi lygybės ir sąžiningumo principais.

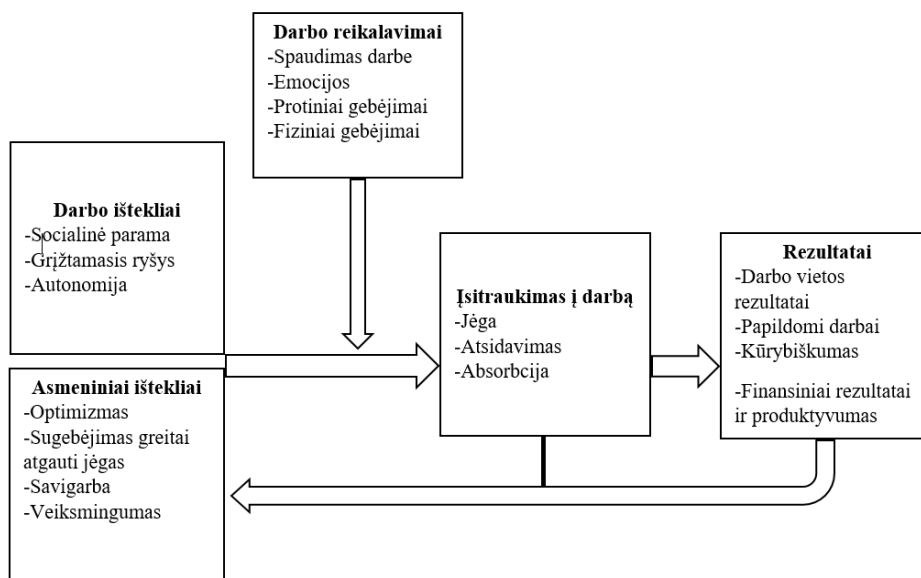
Anitha (2014) išanalizavusi skirtingų autorių pateikiamą informaciją apie darbuotojų išitraukimą išskyrė esminius faktorius, kurie identifikuoja šį procesą:

1. **Darbo aplinka** (siekiant darbuotojų išitraukimo svarbu suformuoti tokią aplinką organizacijoje, kurioje darbuotojai jaustųsi palaikomi, turėtų galimybes teikti grįžtamąjį ryšį, būtų išklausomi jų norai ir pastebėjimai. Taip pat svarbu, jog būtų sukurta tokia aplinka, kurioje darbuotojams būtų suteikiamos galimybės plėtoti savo įgūdžius bei efektyviai spręsti iškilusias problemas);
2. **Lyderystė** (įgalinant darbuotojus atlikti atsakingus bei reikšmingus darbus, kartu yra skatinamas jų išitraukimas dėl didėjančio savivertės jausmo bei papildomo entuziazmo, pasitenkinimo);
3. **Komandinis darbas/bendradarbiavimas** (atviras bei vienas kitą skatinantis personalas, kuris skatina saugumo jausmą);
4. **Mokymai ir karjeros perspektyvos** (kuomet darbuotojams suteikiamos tobulėjimo darbinėje aplinkoje galimybės, jie įgyja didesnę pasitikėjimą savimi, jaučiasi vertinami bei nusipelnę kompanijai);
5. **Atlygis** (šis punktas apima tiek finansines, tiek nefinansines skatinimo priemones, kurios gali būti tokios kaip: papildomas užmokestis, priedai, papildomos atostogos; pagyrimas)
6. **Organizacijos politika** (šis skirsnis apima tokias sąvokas kaip procedūros, sistemos ir pan., kurios turi įtakos darbuotojų išitraukimui į organizacijos veiklą. Itin svarbu, jog darbo/laisvalaikio balansas, teisinga paauskstinimo pareigose politika ir panašūs aspektai būtų suderinti ir tenkintų darbuotojų interesus);
7. **Gerovė darbo vietoje** (tai holistinis matavimas, kuris laikomas vienu svarbiausių darbuotojų išitraukimą sąlygojančių faktorių. Jis remiasi principu– „svarbu ne tik tai kaip mes išgyvename tam tikras patirtis, tačiau ir ką apie jas galvojame“. Šis veiksnys orientuotas į darbuotojų psichologinę savijautą darbe, tarpusavio santykius, streso valdymą ir pan.).

Apibendrinant galima teigti, jog Anitha (2014) suformuoti darbuotojų išitraukimą skatinantys veiksniai nėra empiriškai patikrinti, autorė remiasi teorijoje aprašomais išitraukimui įtakos turinčiais veiksniais, tačiau modelio praktinis pritaikomumas nėra aiškus.

Bakker (2008) pateikia savitą darbuotojų išitraukimo ir įmonės rezultatų bei produktyvumo sąsają. 15 pav. pavaizduotas autoriaus suformuotas modelis, kuris apibrėžia, jog darbuotojų išitraukimo mastą

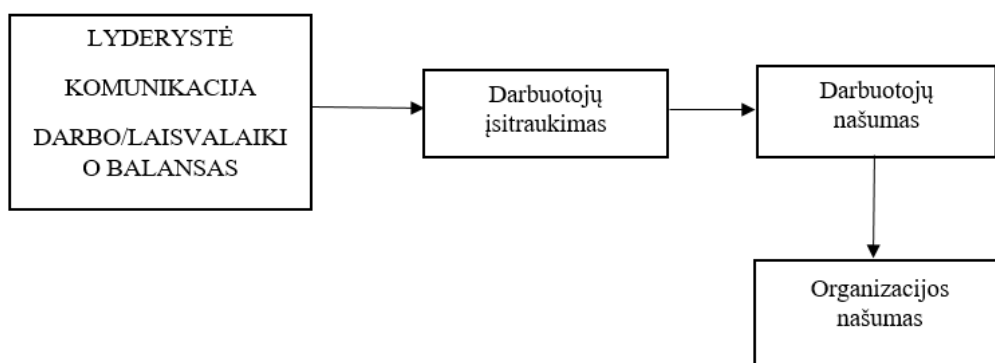
sąlygoja tokie veiksniai kaip suteikiami ištekliai (darbo ir asmeniniai), taip pat jam įtakos turi ir nustatomi reikalavimai. Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimas turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos rezultatams. Bakker (2008) formuodamas darbuotojų įsitraukimo modelį, prie darbo išteklių priskiria tokius aspektus, kaip socialinė parama, grįžtamasis ryšys bei autonomija. Jie apibūdinami kaip bendradarbiavimo ir tarpusavio komunikacijos atmosferos formavimas, darbuotojų nuomonės išklausa bei darbuotojų įgalinimas priimti tam tikrus sprendimus. Autorius tai pat išskiria asmeninius veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojo įsitraukimui – tai aspektai, kurie veikiama darbuotojo charakterio, būdo savybių. Prie šių veiksnių grupės Bakker (2008) priskiria darbuotojo optimizmą, jo sugebėjimą atgauti jėgas, savigarbos jausmą bei veiksmingumą. Autoriaus teigimu, tai pagrindinės asmeninės darbuotojo savybės, kurios veikia jo įsitraukimo mastą. Bakker (2008) pažymi, jog darbuotojo įsitraukimui itin svarią įtaką turi reikalavimai darbe, tokie kaip: protiniai/fiziniai gebėjimai, emocijos bei spaudimas.



**15 pav. Bakker (2008) darbuotojų įsitraukimo modelis**

Apibendrinant Bakker (2008) darbuotojų įsitraukimo modelį, būtina paminėti, jog jis yra kritikuojamas dėl itin siauro veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų įsitraukimui, masto. Naujausi autorių formuojami modeliai įtraukia kur kas daugiau konstruktyvų, kurie teigiamai/neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, taip pat dažnu atveju nėra apsiribojama vien ištekliais ir reikalavimais – pripažįstama, jog darbuotojų įsitraukimui įtakos turi tokie aspektai kaip karjeros galimybės, finansinė/nefinansinė nauda ir pan.

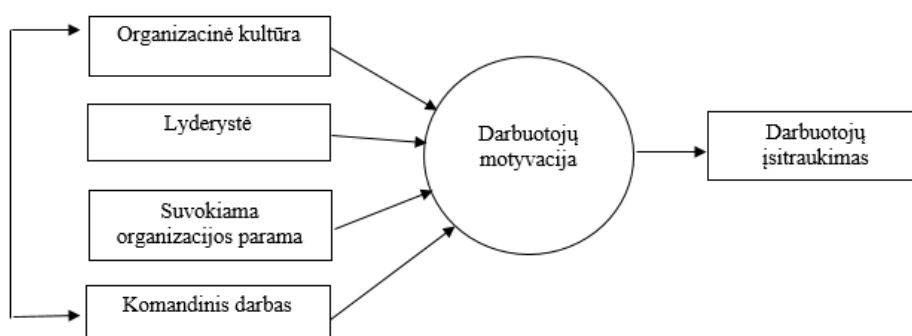
Bekardar ir Pandita (2014) suformavo darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelį, kuris susideda iš trijų, autorių teigimu pagrindinių, įsitraukimą skatinančių aspektų: lyderystė, komunikacija ir darbo/laisvalaikio balansas (žr. 16 pav.).



**16 pav. Bekardar ir Pandita (2014) darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis**

Autoriai savo modelyje pažymi, jog lyderystės skatinimas, atvira komunikacija bei adekvatus darbo/laisvalaikio balansas tiesiogiai veikia darbuotojo įsitraukimą, taip darydamas įtaką ir darbuotojo našumui bei organizacijos finansinei gerovei. Bekardar ir Pandita (2014) lyderystę apibrėžia kaip tokių faktorių kaip, motyvavimas ir pasitenkinimas darbu samplaiką. Autorių teigimu, darbuotojai labiau linkę įsitraukti į tos organizacijos veiklą, kurioje palaikomos darbuotojų idėjos bei sukuriama „psichologinio saugumo“ aplinka.

Mehrzi ir Singh (2016) sudarė darbuotojų įsitraukimo modelį, kuris remiasi principu, jog egzistuoja 4 esminiai darbuotojų įsitraukimą sąlygojantys veiksniai– organizacinė kultūra, lyderystė, suvokiama organizacijos parama ir komandinis darbas (žr. 17 pav.). Šių aspektų taikymas organizacijoje kelia ne tik darbuotojų motyvaciją, bet ir jų įsitraukimo mastą. Mehrzi ir Singh (2016) pažymi, jog šis modelis gali būti ir yra taikomas praktikoje, siekiant išlaikyti motyvuotus ir kompetentingus darbuotojus, tačiau tik viešajame sektoriuje.

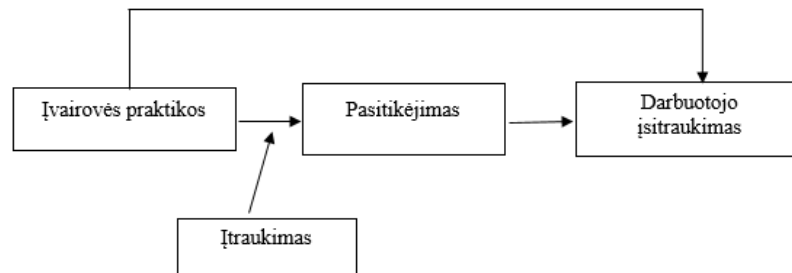


**17 pav. Mehrzi ir Singh (2016) darbuotojų įsitraukimo skatinimo modelis**

Downey, Werff, Thomas ir Plaut (2015) suformavo darbuotojų įsitraukimo modelį, išskirdami 3 esmines sritis, kurios turi įtakos šiam procesui– įvairovės praktikos, įtraukimas ir pasitikėjimas (žr. 18 pav.). Įvairovės praktikų skirsnį, autoriai apibrėžia kaip organizacijos demonstratyvų savo pozicijos



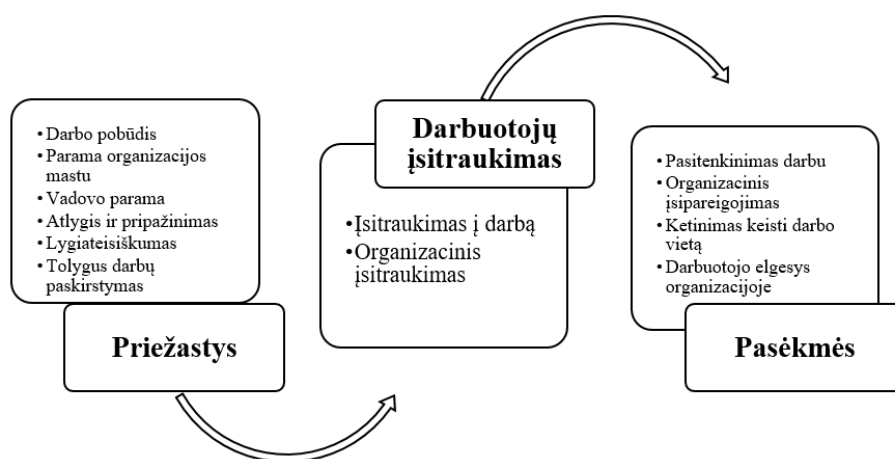
pateikimą, jog jiems rūpi kiekvieno darbuotojo gerovė ir parama, o darbuotojai priimami atsižvelgiant į asmenybių skirtumus.



**18 pav. Downey, Werff , Thomas ir Plaut (2015) darbuotojų ištraukimo modelis**

Downey ir kt. (2015) pasitikėjimo veiksnį apibūdina kaip organizacinio klimato formavimą, kuriame eliminuojamas darbuotojo pažeidžiamumo jausmas ir suteikiamos maksimalios galimybės darbuotojo gerovės užtikrinimui. Autoriai, modelyje minimą įtraukimo faktorių, apibūna kaip organizacijos siekį įrodyti kiekvienam darbuotojui, jog jis svarbi įmonės dalis, bei visapusiškai juos remti. Apibendrinant galima teigti, jog Downey ir kt. (2015) pateikiamo modelio praktinis pritaikomumas apsiriboja sveikatos apsaugos sektoriumi– patys autoriai pabrėžia, jog nėra iki galo ištirtas šio modelio funkcionavimas kituose sektoriuose.

Saks (2006) suformavo darbuotojų ištraukimo modelį, atskleisdamas tiek šio proceso priežastis, tiek ir pasekmes (žr. 19 pav.). Prie darbuotojų ištraukimo priežasčių visų pirma autorius priskiria atliekamo darbo pobūdį, taip pat paramos teikimą ir kolegų palaikymą.



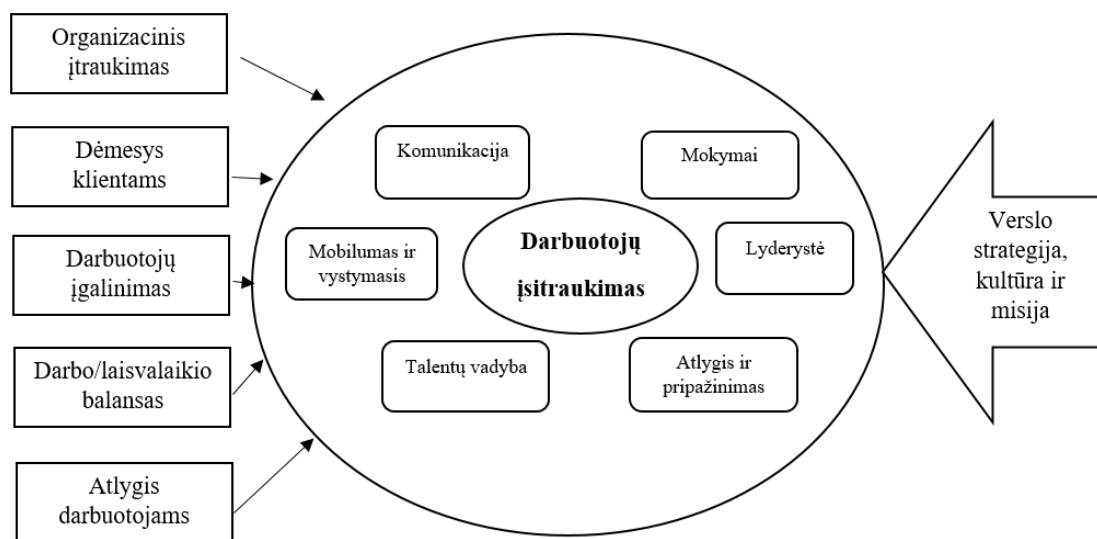
**19 pav. Saks (2006) darbuotojų ištraukimo modelis**

Saks (2006) darbuotojų ištraukimo modelyje taip pat pažymi, jog darbuotojų ištraukimą sąlygoja atlygio sistema, pripažinimas, lygių teisių suteikimas visiems darbuotojams bei adekvatus darbų paskirstymas. Autoriaus teigimu, visos šios priežastys veda prie organizacinio išsitraukimo ir išsitraukimo

į darbą. Įmonės veikloje, priklausomai nuo to ar patenkinami darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai, atsiranda tam tikros pasekmės, kaip kad išaugęs darbuotojų pasitenkinimas, didėjantis organizacinis įsipareigojimas, arba priešingai- augantis darbuotojų tekamumas.

Apibendrinant Saks (2006) darbuotojų įsitraukimo modelį, būtina paminėti, jog tikėtina, kad egzistuoja kur kas platesnis spektras darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių (pasekmių), kurios pačių autorių teigimu, galėtų būti nustatytos eksperimentinių tyrimų metu.

Teneja, Scott, Sewell ir Odom (2015) teigia, jog darbuotojų įsitraukimą lemia daugybė skirtingų veiksnių– dalis jų priklauso nuo pačios organizacijos, kiti sąlygojami darbuotojo arba išorinių veiksnių. Visa tai atsispindi autorių sudarytame darbuotojų įsitraukimo modelyje (žr. 20 pav.). Teneja ir kt. (2015) darbuotojų įsitraukimo modelis įtraukia tokius aspektus, kaip mokymai, lyderystė, atlygis bei pripažinimas ir pan. Taip pat, autorių teigimu, darbuotojų įsitraukimą veikia ir organizacijos verslo strategija, kultūra ir misija. Apibendrinant šį darbuotojų įsitraukimo modelį, svarbu paminėti, jog jis buvo tikslingai formuojamas siekiant atskleisti vadybininkų, dirbančių globaliose įmonėse, įsitraukimui įtakos turinčius veiksnius.



**20 pav. Teneja, Scott, Sewell ir Odom (2015) darbuotojų įsitraukimo modelis**

Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamus darbuotojų įsitraukimo modelius, galima teigti, jog išryškėjo tam tikri bendri veiksniai, kurie buvo naudojami įsitraukimo modeliuose, kaip turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui (žr. 1 priedą). Didžiausią įtaką šiam procesui turi tokie veiksniai kaip darbo sąlygos ir jo pobūdis (atliekamos užduotys, jų kiekis), pasiekimų įvertinimas, komandinis darbas/bendradarbiavimas, galimybių tobulėjimui bei mokymuisi suteikimas, atlygis ir papildomos naudos, atsakomybių paskirstymas. Dauguma įsitraukimo modelių įtraukė panašius veiksnius, tačiau atsirado ir tam tikrų išskirtinių faktorių, kaip kad darbuotojų diferencijavimas (Anitha, 2014), organizacinė kultūra (Rao, 2017), lyderystė (Dajani, 2015 ). Visi šie darbuotojų įsitraukimą

nagrinėjantys autoriai analizavo skirtingus sektorius, valstybes bei skirtingo masto įmones, tačiau iš esmės gauti rezultatai buvo panašūs.

Tolimesnei analizei, darbuotojų įsitraukimui įtakos turintys veiksniai, bus susisteminti į tris teorijoje išskiriamas grupes– asmeninio įsitraukimo veiksniai, įsitraukimo į darbą veiksniai ir organizacinio įsitraukimo veiksniai. Prie asmeninio įsitraukimo veiksnių priskiriami pasitenkinimas atliekamu darbu, lyderystė ir motyvacija. Organizacinio įsitraukimo veiksniai susideda iš atlygio, rezultatų įvertinimo, papildomų naudų ir lūkesčių identifikavimo. Įsitraukimo į darbą veiksniai sudarys darbo pobūdis, mokymų galimybė, tikslų iškelimas ir bendradarbiavimas.

Nors atlikus autorių pateikiamų darbuotojų įsitraukimo modelių analizę buvo išskirtas sąlyginai didelis veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų įsitraukimui skaičius, tačiau pastebima, jog ne visi jie, turi įtakos visoms darbuotojų grupėms. Kiekvienas darbuotojas visų pirma yra individas, turintis skirtingus poreikius ir siekius, tad apibendrinti, jog kiekvieno iš jų įsitraukimą sąlygoja tie patys veiksniai būtų netikslinga. Siekiant aukštesnio darbuotojų įsitraukimo organizacijoje, svarbu atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius ir lūkesčius– kadangi autoriai pripažįsta, jog skirtingas pozicijas užimančius darbuotojus skatina įsitraukti į įmonės veiklą skirtingi aspektai, būtina identifikuoti kokie konkretūs veiksniai gali turėti įtakos skirtingų darbuotojų įsitraukimui.

### **2.3 Skirtingų atsakomybių lygių darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai**

Skirtingų darbuotojų užimamos pozicijos, pasižymi itin diferencijuotomis užduotimis, kurias atliekant, darbuotojai integruoja skirtingus gebėjimus. Lu, Guroy ir Neale (2015) teigimu, skirtingas pareigas užimantys darbuotojai, ne vienodai adaptuojasi prie organizacijos strategijos ir būtent šie skirtumai gali lemti jų įsitraukimo į darbą skirtumus. Guroy ir kt. (2016) pažymi, jog darbuotojų įsitraukimas yra sąlygojamas jo užimamų pareigų– kuo aukštesnė pozicija, tuo įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos veikloje yra stipresnis. Agrusa ir Kim (2011) teigia, jog kuo aukštesnės asmens pareigos, tuo didesnę įtaką jo įsitraukimui turi ne finansiniai aspektai, tokie kaip darbo pobūdis, darbo aplinka ar kultūra. Silva ir Thomas (2006) pateikė išvadas, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir skirtingų pozicijų– darbo vieta turi įtakos veiklos suvokimui ir darbuotojo lūkesčiams.

Lu ir kt. (2015) teigia, jog egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbuotojų pozicijų organizacijoje ir jų įsitraukimo lygio, kadangi aukštesnė pozicija prisideda prie savęs identifikacijos pokyčių įmonėje bei pasikeitusio požiūrio į dalyvavimą organizacijos veikloje. Taip pat autoriai pažymi, jog darbo vieta turi įtakos ir veiklos suvokimui bei lūkesčiams– įprastai įmonės vadovas yra orientuotas ne į finansinius aspektus, o linijinės grandies darbuotojas daugiau dėmesio skiria finansiniam pranašumui. Lu ir kt. (2015) teigia, jog vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau entuziastingi, atkaklūs ir

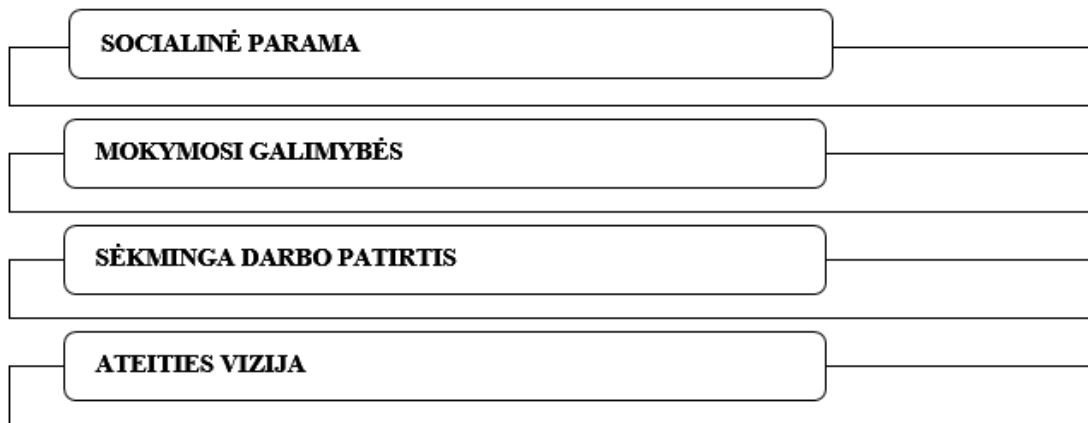
motyvuoti, taip pat lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais jie pasižymi didesne patirtimi, išsilavinimu bei yra sukaupę daugiau žinių. Autorių teigimu, šie aspektai turi teigiamos įtakos jų atsidavimui karjerai ir didesnio masto įsitraukimui.

Milman ir Dickson (2013) teigia, jog samdomi darbuotojai, kurie organizacinėje struktūroje užima nevadovaujančias pareigas, itin didelį dėmesį skiria tokiems faktoriams, kaip atlygis, darbo sąlygos ir atliekamų užduočių apimtis. Autoriai pažymi, jog būtent šie aspektai turi didžiausią įtaką darbuotojų pasiryžimui įsitraukti į organizacijos veiklą, tačiau detalesnių tyrimų metu išryškėjo ir keletas naujų faktorių, tokių kaip lygiateisiškumas ir adekvatus bendravimas bei pagalba darbo vietoje.

Bujacz, Bernhart-Oettel, Rigotti ir Lindfors (2017) pažymi, jog samdomų, nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimas, dažnu atveju priklauso nuo kontrolės lygio organizacijoje. Autorių teigimu, tokio pobūdžio darbuotojai neprieštarauja aukšto lygio kontrolei įmonėje, tačiau jiems svarbu, jog atliekant tiesiogines užduotis, būtų suteikiama galimybė priimti mažos svarbos sprendimus. Bujacz ir kt. (2017) teigia, jog dažnu atveju nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (ypač techninių darbuotojų) įsitraukimui tik nedidelę įtaką turi kūrybiškumo laisvė, autonomija bei mokymosi galimybės.

Luthans ir Peterson (2001) teigia, jog vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, linkę įsitraukti į organizacijos veiklą, dėl itin skirtingų priežasčių, lyginant su ne vadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais. Autorių teigimu, vadovaujantiems darbuotojams svarbi socialinė parama organizacijoje (žr. 21 pav.), kuri pasireiškia pagarba, bendradarbiavimu ir pozityviu klimatu.

Kitas svarbus aspektas, kuris skatina vadovaujančių darbuotojų įsitraukimą, yra mokymosi galimybės. Luthans ir Peterson (2001) teigia, jog organizacija, siekdami užtikrinti vadovaujančio personalo įsitraukimą, privalo suteikti visas galimybes darbuotojui kelti kvalifikaciją, mokytis, gilinti žinias atitinkamoje sferoje. Dar vienas kriterijus, kuris turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, tačiau nėra veikiamos pačios organizacijos, yra sėkminga darbo patirtis. Autoriai pažymi, jog vadovaujančių darbuotojų įsitraukimas, dažnu atveju priklauso nuo to, kokią darbinę patirtį jie yra sukaupę įmonėje, kaip jie vertina savo atliktų užduočių kokybę ir progresą. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai labiau linkę įsitraukti į tokios organizacijos veiklą, kuri jiems asocijuojasi su potencialo išnaudojimu ir aukštais efektyvumo rezultatais.



**21 pav. Vadovaujančių darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai (sudaryta pagal Luthans ir Peterson, 2001)**

Luthans ir Peterson (2001) išskiria ateities vizijos turėjimą, kaip vieną iš aspektų, kuris skatina vadovaujančius darbuotojus įsitraukti. Tokio tipo darbuotojams itin aktualu, jog organizacija turėtų aiškią jo karjeros perspektyvos viziją ir kad toji vizija sutaptų su asmens siekiais. Autoriai apibūdino ir ne vadovaujančio personalo įsitraukimą skatinančius aspektus– autorių teigimu, tokio tipo darbuotojų įsitraukimui didelę įtaką turi emocinės sąsajos su tiesioginiu vadovu. Darbuotojai, kurie turi stiprų emocinį ryšį su savo vadovu, jaučiasi išklausomi ir įvertinami, yra labiau linkę įsitraukti į įmonės veiklą.

Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamą informaciją apie vadovaujančių/nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimą, galima teigti, jog nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui didžiausią įtaką turi finansinės skatinimo priemonės, taip pat jiems svarbus bent minimalių spendimų priėmimo įgalinimas ir įvertinimas. Vadovaujantys darbuotojai siekia visapusiško tobulėjimo, jie nėra orientuoti tik į finansinę gerovę. Siekiant vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo, svarbu jiems pateikti ateities viziją, autonomiją ir kūrybiškumo laisvę. Remiantis šiais autorių pateikiamais principais, toliau bus formuojamas vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimą skatinantis modelis.

## **2.4 Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis**

Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo sampratą, modelius bei veiksnius, buvo pastebėta, jog autoriai sudarydami darbuotojų įsitraukimo modelius naudoja 3 tipų įsitraukimą skatinančius veiksnius– organizacinio įsitraukimo, įsitraukimo į darbą ir asmeninio įsitraukimo. Tam tikra šių veiksnių kombinacija, nulemia kokio pobūdžio darbuotojų įsitraukimas vyrauja organizacijoje, tačiau įvardinti vienintelį būdingą darbuotojų įsitraukimo tipą įmonėje nėra tikslinga. Taip yra todėl, kad kiekvienas darbuotojas visų pirma yra asmenybė, turinti skirtingus siekius, šeimyninę padėtį, patirtį ir t.t. , o tai sąlygoja diferencijuotą požiūrį ir įsitraukimo mastą.

Gursoy ir kt. (2016), Milman ir Dickson (2013), Lu ir kt. (2015) analizuodami skirtingas darbuotojų grupes, pastebėjo, jog darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai negali būti traktuojami kaip visuma organizacijos mastu – kas sąlygoja vieno darbuotojo įsitraukimą, nebūtinai bus aktuali sritis kitam. Stebėdami dėsningumus, autoriai pateikė išvadas, jog įtakos darbuotojo įsitraukimui turi ir vadovujančių/nevadovujančių pareigų aspektas – kitaip tariant, darbuotojai, kurie užima nevadovujančias pareigas yra labiau skatinami įsitraukti finansinių faktorių bei teikiamų papildomų naudų, tačiau jiems nėra labai aktualus savirealizacijos arba sprendimų priėmimo laisvės klausimas. Bujacz ir kt. (2017) pateikia priešingą informaciją apie vadovujančius darbuotojus – autorių teigimu vadovujančias pareigas užimančiams darbuotojams itin aktuali kūrybiškumo laisvė, autonomija bei mokymosi galimybių suteikimas. Apibendrinus skirtingų autorių pateikiamą informaciją, tolimesniame tyrime bus vadovujamasi prielaida, jog nevadovujančius darbuotojus labiau skatina įsitraukti organizacinio įsitraukimo veiksniai, o vadovujančias pareigas užimančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukimo į darbą ir asmeninio įsitraukimo veiksniai.

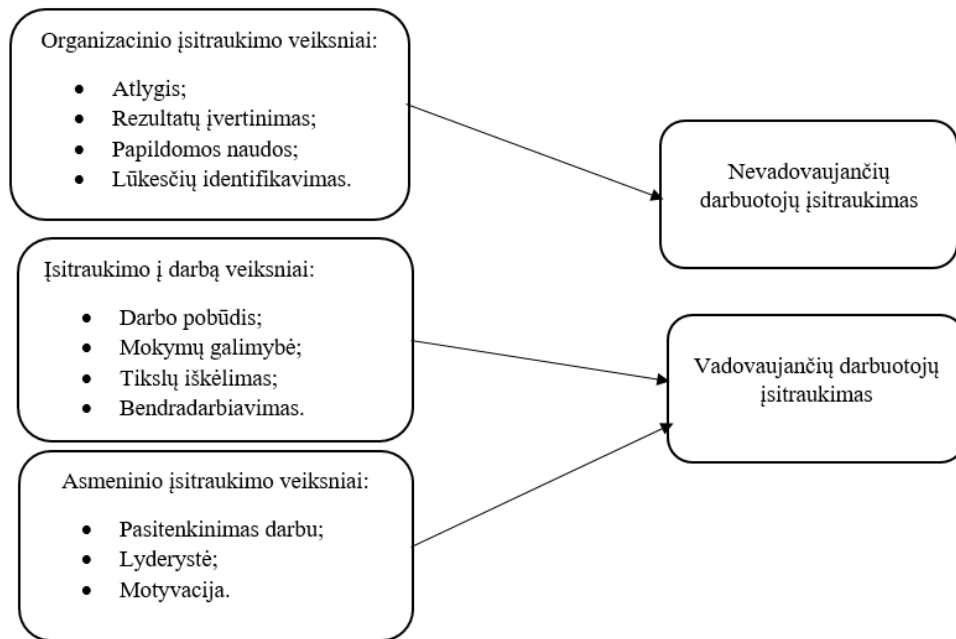
Sudarant vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų įsitraukimo modelį, veiksniai buvo suskirstyti į 3 teorijoje išskiriamas grupes, o prie kiekvienos jų pateikiami konkretūs konstruktai, kurie gauti atlikus teorinių darbuotojų įsitraukimo modelių analizę. 4 lentelėje pateikiami darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai, kartu pagrindžiant, kurie nagrinėti autoriai šiuos veiksnius naudojo darbuotojų įsitraukimo modeliuose, kaip turinčius įtakos šiam procesui.

Prie organizacinio įsitraukimo buvo panaudoti tokie veiksniai, kaip atlygis, rezultatų įvertinimas, papildomos naudos ir lūkesčių identifikavimas. Asmeninio įsitraukimo grupę sudarė pasitenkinimas darbu, lyderystė ir motyvacija, o prie įsitraukimo į darbą veiksnių priskirtas darbo pobūdis, mokymų galimybės, tikslų iškėlimas ir bendradarbiavimas.

4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių pasirinkimo pagrindimas

<b>Veiksny</b>	<b>Autoriai, kurie naudojo veiksnį koncepciniuose modeliuose</b>
Atlygis	Hewitt (2012), IES organizacija (2003), Dajani (2015), Turkyilmaz ir kt.(2011), Anitha (2014), Saks (2006), Teneja ir kt. (2015)
Rezultatų įvertinimas	IES organizacija (2003), Rao (2017), Saks (2006)
Papildomos naudos	Dajani (2015), Saks (2006)
Lūkesčių identifikavimas	Rao (2017)
Pasitenkinimas darbu	IES organizacija (2003), Mayo (2012), Rao (2017)
Lyderystė	Anitha (2014), Bekardar ir Pandita (2014), Mehrzi ir Singh (2016), Teneja ir kt. (2015)
Motyvacija	Mayo (2012), Teneja ir kt. (2015)
Darbo pobūdis	Hewitt (2012), Dajani (2015), Turkyilmaz, GAKman, Ozkan ir Pastuszak.(2011), Saks (2006)
Mokymų galimybė	IES organizacija (2003), Dajani (2015), Turkyilmaz ir kt. (2011), Anitha (2014), Teneja ir kt. (2015)
Tikslų iškėlimas	Saks (2006), Teneja ir kt. (2015), Rao (2017), Bakker (2008)
Bendradarbiavimas	Bekardar ir Pandita (2014), Mehrzi ir Singh (2016), IES organizacija (2003), Turkyilmaz ir kt.2011), Rao (2017), Anitha (2014), Bakker (2008), Saks (2006), Teneja ir kt. (2015)

Remiantis pateiktos teorinės analizės išvadamis ir sudarytomis prielaidomis buvo suformuotas darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis, kuriame atsispindi skirtingų įsitraukimą skatinančių veiksnių sąsajos su vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų įsitraukimu (žr. 22 pav.). Nevadovujančių darbuotojų įsitraukimui didžiausią įtaką turi organizacinio įsitraukimo veiksniai, vadovaujantiems darbuotojams– įsitraukimo į darbą ir asmeninio įsitraukimo veiksniai.



**22 pav. Darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis**

Remiantis sudarytu darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modeliu, tolimesnėje darbo dalyje bus atliekamas tyrimas, siekiant nustatyti ar nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimas yra sąlygojamas tik organizacinių veiksnių grupės, o vadovaujančių – įsitraukimo į darbą ir asmeninių veiksnių.



### 3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Ankstesnėse darbo dalyse buvo aptartas darbuotojų įsitraukimo aktualumas, siekiant efektyvumo ir produktyvumo organizacijoje, taip pat išskirti veiksniai, kurie skatina šio proceso atsiradimą. Daugelis nagrinėtų autorių pažymi, jog yra santykinai didelis skaičius veiksmų, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimui įmonėje, tad jų visų taikymas, absoliučiai darbuotojų daugumai, dažnu atveju tampa iššūkiu organizacijoje. Darbuotojų įsitraukimą analizuojantys mokslininkai sutartinai teigia, jog žemiausio rango darbuotojai (nevadovaujantys) įsitraukia į įmonės veiklą esant palankioms finansinėms aplinkybėms, o vadovaujantys darbuotojai labiau linkę įsitraukti dėl kitokių aspektų – įdomaus darbo ar palankių darbo sąlygų. Nors skirtingi autoriai vadovaujasi panašiomis darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksmų gairėmis, tačiau vis dar iki galo nėra iširta kokie konkretūs veiksniai turi įtakos vadovaujantiems ir nevadovaujantiems darbuotojams.

**Tyrimų tikslas** – identifikuoti vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksmus.

**Pagrindinė tyrimų hipotezė**– nevadovujančių darbuotojų įsitraukimą labiausiai skatina organizacinio įsitraukimo veiksniai, o vadovujančių darbuotojų įsitraukimą labiausiai skatina asmeninio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą veiksniai.

#### **Tyrimų uždaviniai:**

1. Identifikuoti respondentų įsitraukimo į organizacijos veiklą mastą;
2. Nustatyti nevadovujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksmus;
3. Nustatyti vadovujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksmus;
4. Identifikuoti vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksmų skirtumus.

#### **Hipotezės:**

H1: Nevadovujančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukti organizacinio įsitraukimo veiksmų grupė.

H2: Vadovujančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukti asmeninio ir įsitraukimo į darbą veiksmų grupės.

**Tyrimų pobūdis.** Kiekybinis (statistinis) ir kokybinis tyrimai. Kiekybinio tyrimo metu duomenys analizuojami matematinės statistikos metodais, šiuo atveju bus pasitelkiama IBM SPSS statistics programinė įranga. Diagramų sudarymui bus naudojama Microsoft office– Excel programa.

**Tyrimų duomenų rinkimo metodai.** Kiekybinio tyrimo duomenys renkami pasitelkus apklausos metodą, kokybinis tyrimas atliekamas naudojant struktūrinio interviu metodą. Apklausos duomenų metodas bus naudojamas siekiant statistiškai pagrįsti vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių skirtumus, interviu metodas padės interpretuoti gautus rezultatus, ieškant priežastinio ryšio. Anketinė apklausa buvo pateikiama elektronine forma, sudarant anketinę apklausą naudojami 2 empiriškai patikrinti klausimynai- „The Gallup Q12“ (1998) ir „UWES“ („The Utrecht work engagement“) (2003). Pagrindinis anketinės apklausos tikslas atkleisti respondentų įsitraukimo mastą („UWES“), bei identifikuoti esminius, jų įsitraukimą skatinančius veiksniai („Gallup Q12“). 7 lentelėje pateikiamas anketinės apklausos klausimų skirstymas, pagal tai, kokį kriterijų jie atskleidžia.

5 lentelė. Anketos klausimų skirstymas

Kriterijus	Anketos klausimai
Demografiniai rodikliai	5; 6; 7; 8; 9; 10
Darbuotojo įsitraukimo mastas	1
Organizacinio įsitraukimo veiksniai	2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 3.2; 3.5; 3.11
Asmeninio įsitraukimo veiksniai	2.5; 2.10; 3.4; 3.6; 3.7; 3.8;
Įsitraukimo į darbą veiksniai	2.6; 2.7; 2.8; 2.9; 3.1; 3.3; 3.9; 3.10; 3.12

6 lentelėje pateikiamas vidinis skalių suderinamumas, kuris buvo vertinamas apskaičiavus Kronbacho alfa koeficientą. Kuo šis koeficientas didesnis, tuo skalės atsakymai tarpusavy stipriau koreliuoja, tačiau skalės suderinamumas laikomas priimtiniu tik tuo atveju, kuomet Kronbacho alfa reikšmė yra artima 0,6. Vertinant 6 lentelėje pateikiamus rezultatus matyti, jog visų skalių vidinis suderinamumas yra aukštas, todėl klausimynas gali būti naudojamas statistinės duomenų analizės atlikimui.

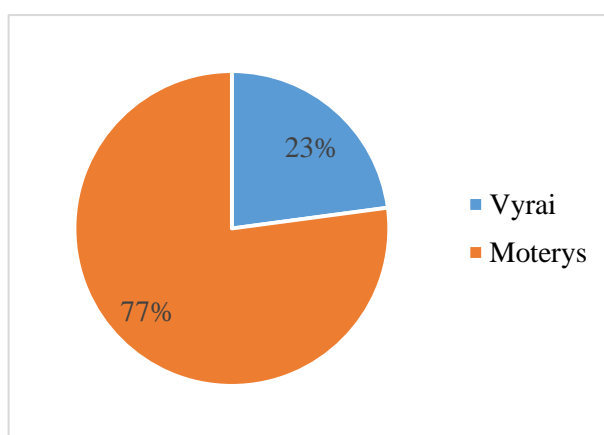
6 lentelė. Kronbacho alfa kriterijaus rezultatai

Skalė	Kronbacho alfa	N
Darbuotojų įsitraukimo mastas	0.924	17
Organizacinio įsitraukimo veiksniai	0.909	7
Įsitraukimo į darbą veiksniai	0.915	9
Asmeninio įsitraukimo veiksniai	0.895	6

**Tyrimų duomenų rinkimo metodų pagrindimas.** Anketinės apklausos duomenų rinkimo metodo pagalba, gana greitai ir patogiai yra pasiekiamas reikiamas respondentų skaičius, taip pat naudojant

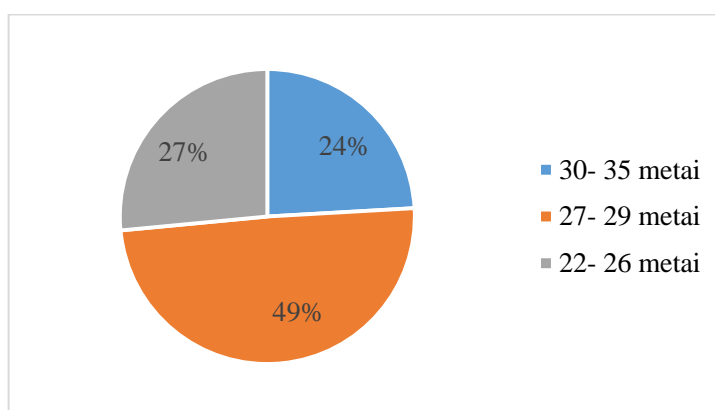
sudarytus ir empiriškai patikrintus klausimynus, galima objektyviai įvertinti respondentų įsitraukimo lygį ir įsitraukimą skatinančius veiksnius. Interviu duomenų rinkimo metodas bus orientuotas į vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų, įsitraukimą skatinančių veiksnių, kiekybinio tyrimo rezultatų interpretaciją. Interviu metodas padės gauti kokybinį supratimą apie esminius darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius.

**Tyrimo imtis.** Tyrime dalyvauja dviejų telekomunikacijos paslaugas teikiančių įmonių darbuotojai. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 83 respondentai, kokybiniame tyrime 3 asmenys. Kiekybinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį matomas 23 pav. Didžioji dalis respondentų yra moterys (77 proc.), vyrai sudarė 23 proc. apklaustų darbuotojų imties.



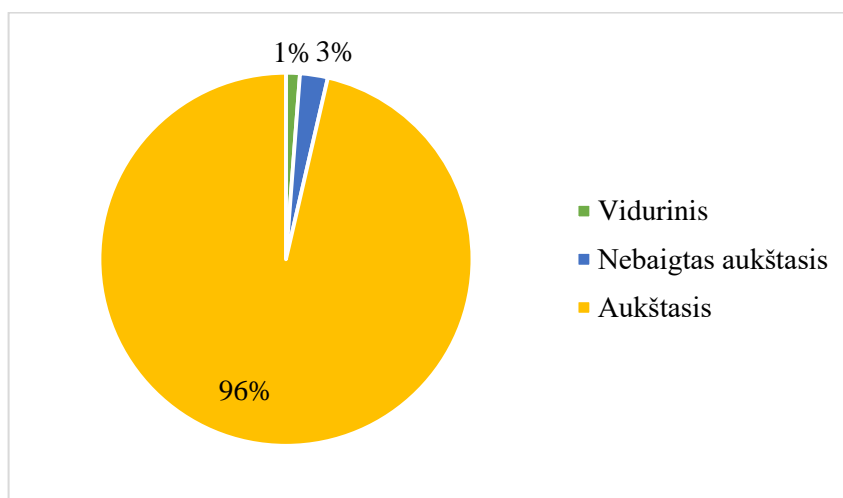
**23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių matomas 24 pav. Didžioji dalis apklaustų darbuotojų (49 proc.) buvo 27-29 metų amžiaus. 27 proc. respondentų sudarė 22-26 metų asmenys, 24 proc. imties-30-35 metų darbuotojai.



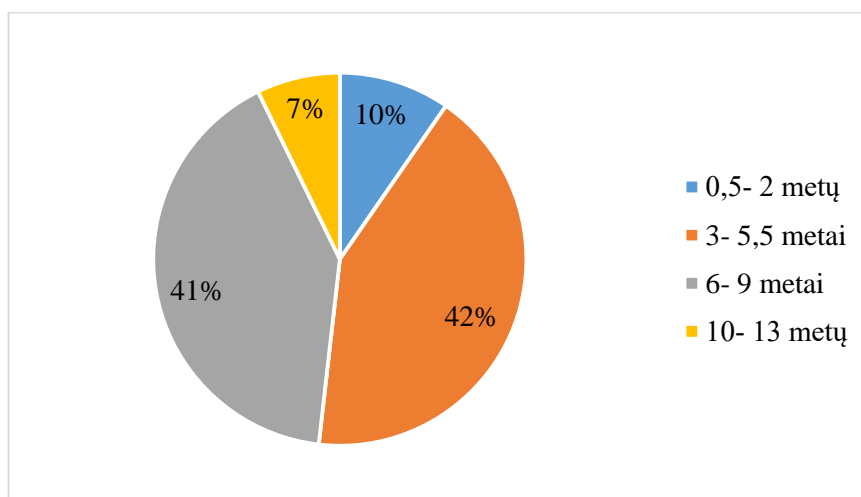
**24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

25 pav. pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Didžioji dalis respondentų (96 proc.) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 1 respondentas turėjo vidurinį išsilavinimą ir 3 proc. dalyvavusių apklausoje asmenų pažymėjo, jog jų išsilavinimas yra nebaigtas aukštasis.



**25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

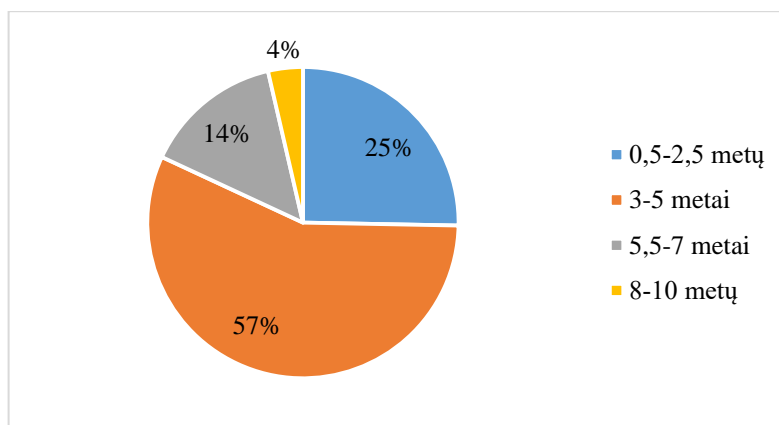
Toliau pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (žr. 26 pav.). Pagal pateiktus duomenis matome, jog 42 proc. respondentų bendras darbo stažas sudarė 3-5,5 metų. Itin panašus pasiskirstymas, 41 proc., buvo matomas ties 6-9 metų darbo stažu. Vos 10 proc. apklaustų darbuotojų išskyrė, jog jų bendras darbo stažas yra 0,5-2 metai, 7 proc. respondentų bendras darbo stažas sudarė nuo 10 iki 13 metų.



**26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą**

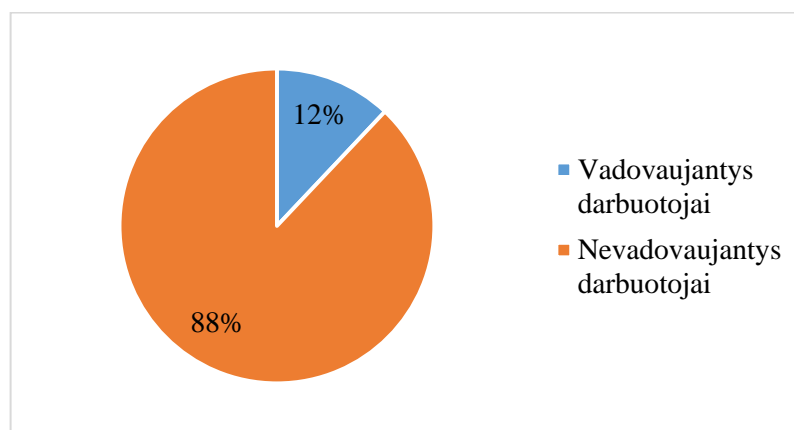
27 pav. pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal darbinį stažą dabartinėje organizacijoje. Rezultatai atskleidė, jog vos 4 proc. apklaustųjų organizacijoje yra išdirbę nuo 8 iki 10 metų. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių asmenų (57 proc.) organizacijoje dirba 3-5 metus, 25 proc. imties sudaro asmenys, kurie organizacijoje dirba 0,5-2,5 metų. Įvertinus tai, jog net 47 proc. respondentų bendras

darbo stažas sudaro 3- 5,5 metus, galima teigti, jog santykinai didelei respondentų daliai atitinkama darbovietė yra pirmoji.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje

28 pav. pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. 88 proc. respondentų sudaro nevadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai, likusi dalis (12 proc.) užėmė vadovaujamas pareigas.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Kokybiniame tyrime dalyvavo 2 nevadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai ir 1 vadovaujamas pareigas užimantis asmuo.

**Tyrimo eiga.** Kiekybinio tyrimo laikotarpis nuo 2018-03-05 iki 2018-04-06. Kokybinis tyrimas vykdomas nuo 2017-04-17 iki 2017-04-20. Kiekybinio tyrimo elektroninė anketa buvo persiųsta abiejų telekomunikacijos paslaugas teikiančių įmonių Kauno bei Panevėžio regionų vadovams, kokybinis tyrimas buvo atliekamas su tos pačios organizacijos dviem pardavimų vadybininkais ir pardavimų grupės vadovu. Interviu buvo atliekamas pagal iš anksto paruoštus klausimus.

## 4. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1 Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizė

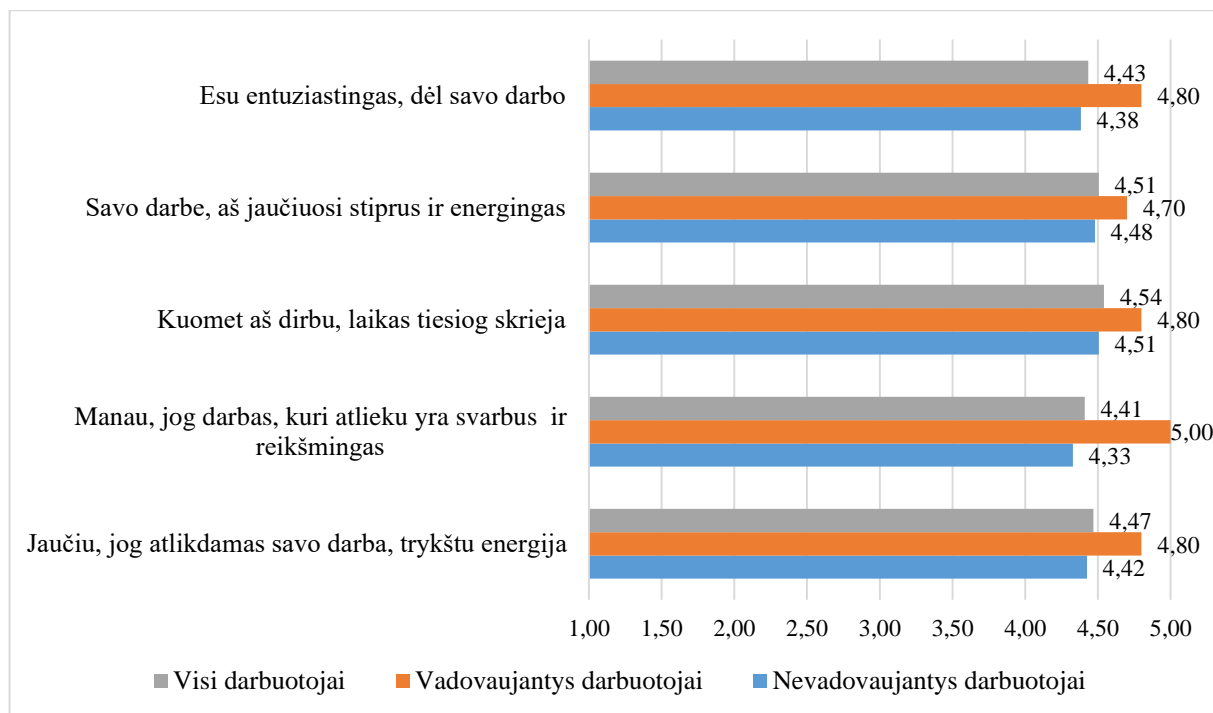
Vertinant kiekvieną komponentą– darbuotojų įsitraukimą, organizacinio įsitraukimo veiksnių, įsitraukimo į darbą veiksnių ir asmeninio įsitraukimo veiksnių pasiskirstymą, analizuojami vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų atsakymų į teiginius vidurkiai (žr. 7 lentelę). Pateikti rezultatai atskleidžia, jog vadovujančias pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimas (70,55 balų) vidutiniškai yra aukštesnio lygio nei nevadovujančių darbuotojų (38,09 balų). Vertindami skirtingas, įsitraukimą skatinančių veiksnių grupes, nevadovaujantys darbuotojai vidutiniškai didesnę reikšmę teikia organizacinio įsitraukimo aspektams (43,37 balų), nei įsitraukimo į darbą (41,10 balų) ar asmeninio įsitraukimo veiksnių grupėms (39,89 balų). Vadovaujantys darbuotojai teiginius vertino priešingai– kaip išskirtinai svarbūs buvo traktuojami asmeninio įsitraukimo veiksniai (57,40 balų), taip pat įsitraukimo į darbą veiksniai (48,60 balų). Mažiausią įtaką vadovujančių darbuotojų įsitraukimui turėjo organizacinio įsitraukimo veiksniai (32 balai).

7 lentelėje taip pat pateikiamas vadovujančių ir nevadovujančių respondentų, atsakymų skirtumų reikšmingumo vertinimas, pagal „Mann-Whitney U“ kriterijų. Svarbiausias reikšmingumo vertinimo aspektas yra p reikšmė, kuri lyginama su 0,05. Kuomet p reikšmė  $< 0,05$ , daroma prielaida, jog egzistuoja reikšmingi atsakymų pasiskirstymo skirtumai darbuotojų atsakomybių aspektu. Pagal 7 lentelėje pateikiamas p reikšmes, galima teigti, jog egzistuoja reikšmingi vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų įsitraukimo masto skirtumai (p reikšmė  $0,000 < 0,05$ ), bei asmeninio įsitraukimo veiksniai vadovujančių ir nevadovujančių respondentų tarpe, buvo vertinami pagrindžiant statistiškai reikšmingus skirtumus (p reikšmė  $0,030 < 0,05$ ).

7 lentelė. Respondentų atsakymų įverčių pasiskirstymas

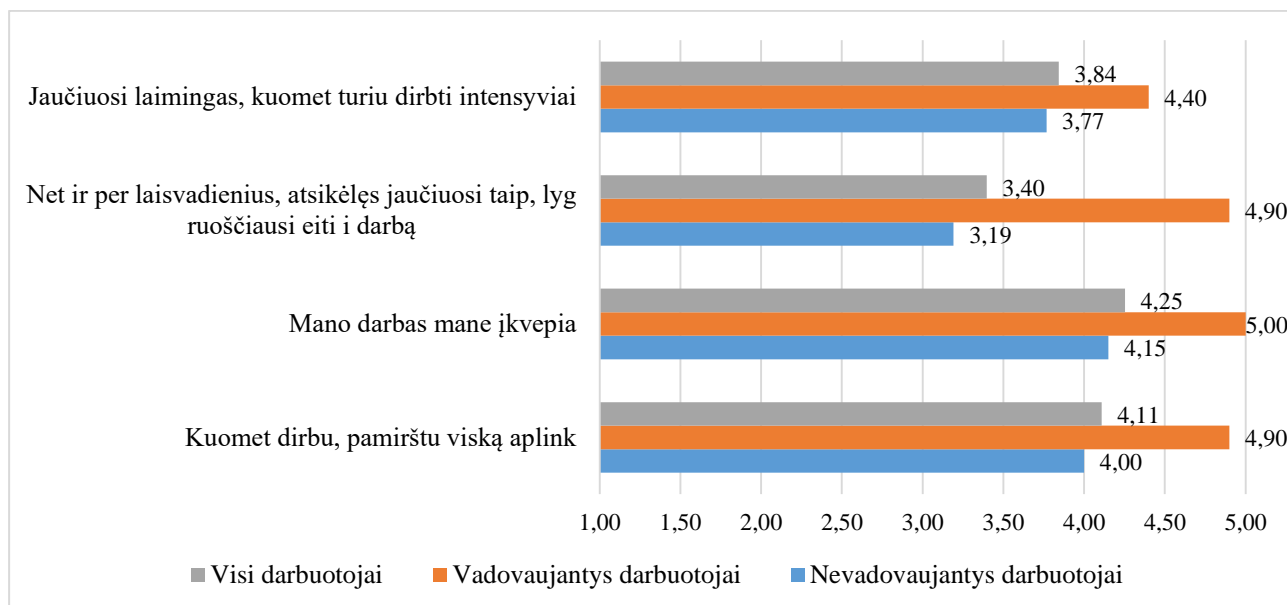
	Užimamos pareigos:	N	Vidurkis	Suma	„Mann-Whitney U“ kriterijus	p
Darbuotojų išitraukimas	Nevadovaujamos pareigos	73	38,09	2780,50	79,500	,000
	Vadovaujamos pareigos	10	70,55	705,50		
	Iš viso	83				
Organizacinio išitraukimo veiksniai	Nevadovaujamos pareigos	73	43,37	3166,00	265,000	,160
	Vadovaujamos pareigos	10	32,00	320,00		
	Iš viso	83				
Išitraukimo į darbą veiksniai	Nevadovaujamos pareigos	73	41,10	3000,00	299,000	,354
	Vadovaujamos pareigos	10	48,60	486,00		
	Iš viso	83				
Asmeninio išitraukimo veiksniai	Nevadovaujamos pareigos	73	39,89	2912,00	211,000	,030
	Vadovaujamos pareigos	10	57,40	574,00		
	Iš viso	83				

29 pav. pateikiamas darbuotojų išitraukimo teiginių vertinimo pasiskirstymas. Matoma tendencija, jog vadovaujantys darbuotojai save apibūdina, kaip itin entuziastingus dėl savo darbo (4,80 balai), jie taip pat jaučiasi stiprūs ir energingi (4,70 balai) ir visi vadovaujantys respondentai sutinka su teiginiu, jog jų darbas yra svarbus ir reikšmingas (5 balai). Nevadovaujantys darbuotojai sutiko, jog dirbant jiems laikas tiesiog skrieja (4,51 balai), tačiau jie nebuvo užtikrinti dėl savo atliekama darbo reikšmės ir svarbos (4,33 balai). Vertinant bendrą visų respondentų atsakymų pasiskirstymą, palankiausiai buvo vertinamas aspektas, jog dirbant laikas tiesiog skrieja (4,54 balų).



### 29 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 1-5 teiginiai

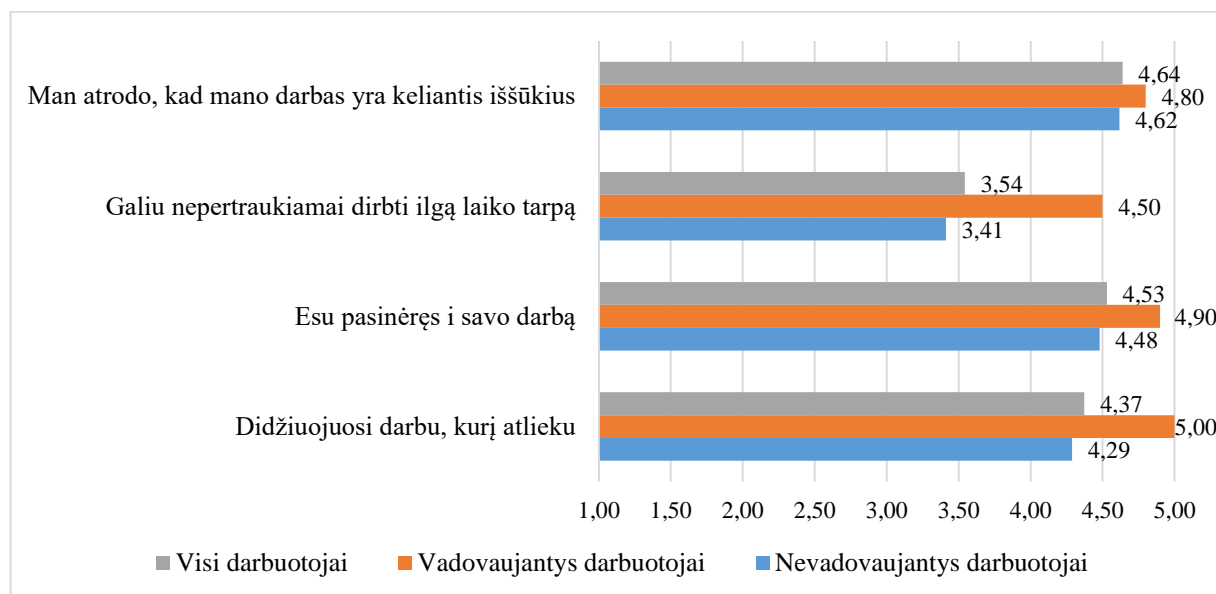
30 pav. pateikiamas respondentų įsitraukimo rezultatų vertinimas, kuris atskleidžia panašią tendenciją– vadovaujantys darbuotojai visiškai sutiko, jog jų darbas yra įkvepiantis (5 balai), taip pat kuomet jie dirba, pamiršta viską aplink (4,90 balų) ir net per laisvadienius jaučiasi taip, lyg turėtų eiti į darbą (4,90 balų). Nevadovaujantys darbuotojai nebuvo linkę sutikti, jog net per laisvadienius, jie jaučiasi taip, lyg turėtų eiti į darbą (3,19 balų), taip pat jie santykinai kritiškai vertino teiginį, kad jaučiasi laimingi, kuomet turi dirbti intensyviai (3,77 balų).



### 30 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 6-9 teiginiai

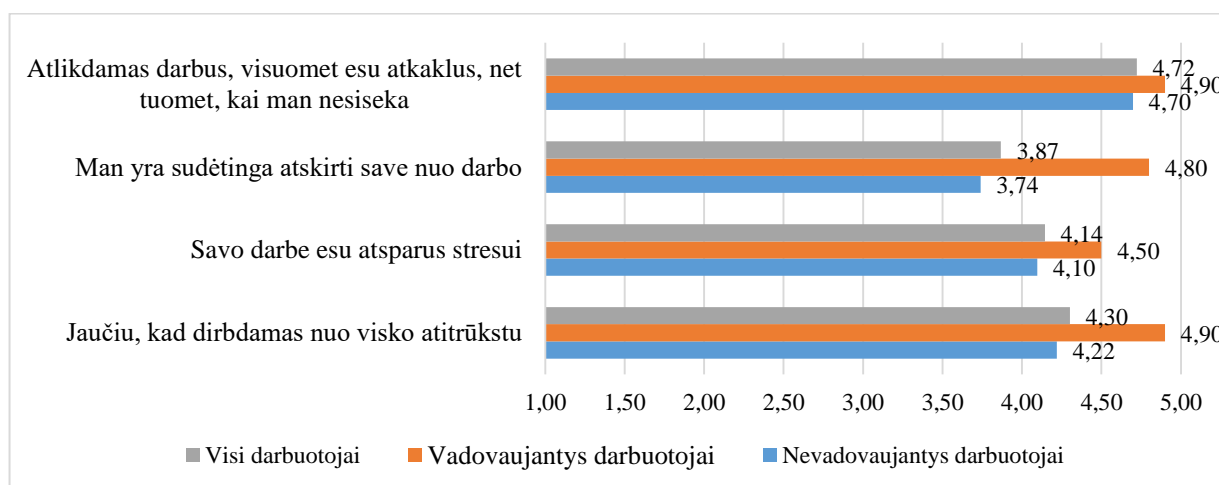


Pagal 31 pav. pateikiamus respondentų atsakymus, į teiginius, nusakančius jų įsitraukimo mastą, galima teigti, jog tiek vadovaujantys, tiek ir nevadovaujantys darbuotojai didžiuojasi darbu, kurį atlieka (4,37 balai), taip pat jie yra pasinėrę į jį (4,53 balai), bei sutinka, jog jų darbas yra keliantis iššūkius (4,64 balai).



**31 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 9-12 teiginiai**

Vertinant 32 pav. vaizduojamus respondentų atsakymų pasiskirstymus, matyti, jog itin palankiai vertinamas teiginys, jog dirbdami, jie nuo visko atitrūksta (4,30 balai), taip pat apklausoje dalyvavę asmenys sutiko, jog jie yra visuomet atkaklūs, net tuomet, kai jiems nesiseka darbinėje veikloje (4,74 balai). Analizuojant vadovujančių darbuotojų atsakymų pasiskirstymą, išsiskyrė jų ne sugebėjimas save atskirti nuo darbo (4,80 balai), jie taip pat save laiko atspariais darbo vietoje patiriamam stresui (4,50 balai).



**32 pav. Respondentų atsakymų palyginimas vertinant darbuotojų įsitraukimo mastą, 13-17 teiginiai**

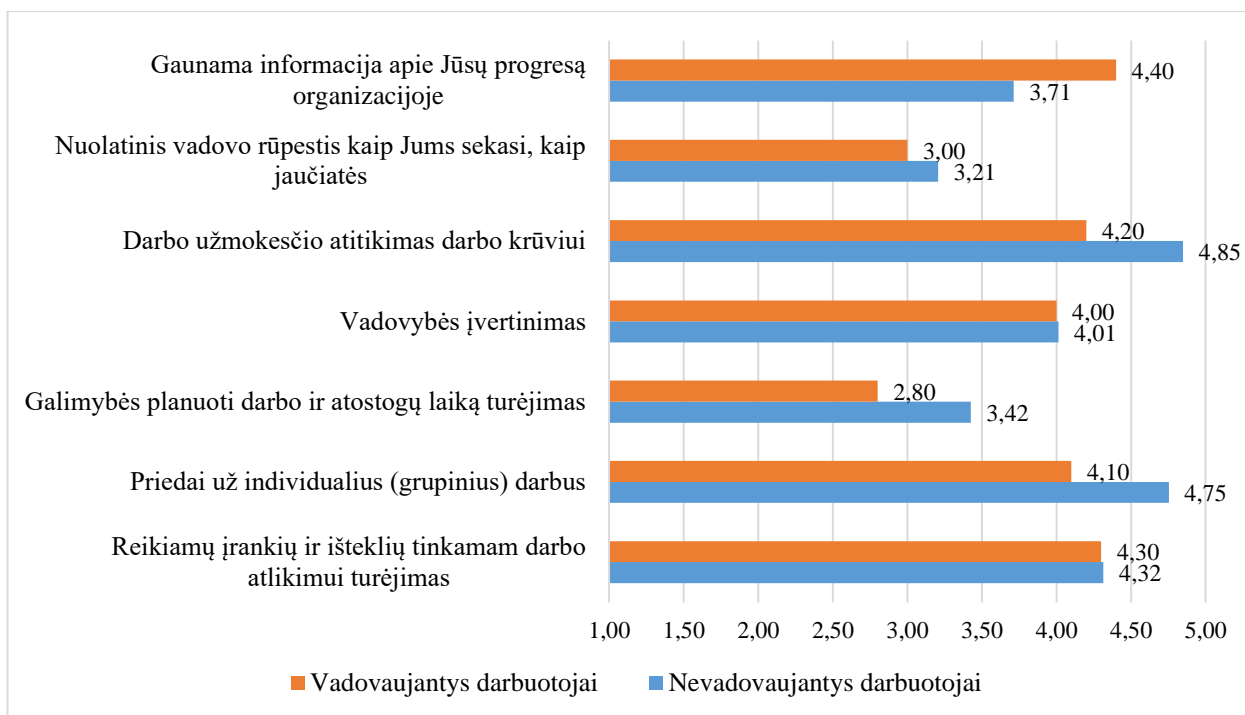
8 lentelėje pateikiamas empirinio tyrimo rezultatų pasiskirstymas, vertinant organizacinių įsitraukimo veiksnių įtaką visos respondentų imties pasiryžimui dirbti organizacijoje.

8 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Reikiamų įrankių ir išteklių, tinkamam darbo atlikimui turėjimas	4,31	0,810
Nuolatinis vadovo rūpestis kaip Jums sekasi, kaip jaučiatės	3,18	1,061
Gaunama informacija apie Jūsų progresą organizacijoje	3,80	0,808
Darbo užmokesčio atitikimas darbo krūviui	4,77	0,502
Priedai už individualius (grupinius) darbus	4,67	0,627
Vadovybės įvertinimas	4,01	0,956
Galimybės planuoti darbo ir atostogų laiką turėjimas	3,35	1,064

Analizuojant rezultatus gauta, jog svarbiausiu veiksmu buvo įvardintas darbo užmokesčio atitikimas darbo krūviui (4,77 balo) bei priedai už individualius ir grupinius darbus (4,67 balo). Prie labai svarbių/svarbių veiksnių respondantai taip pat priskyrė reikiamų įrankių ir išteklių darbo atlikimui turėjimą (4,31 balo) ir vadovybės įvertinimą (4,01 balo). Mažiausią įtaką respondentų pasiryžimui dirbti organizacijoje, organizacinių veiksnių tarpe, turi nuolatinis vadovo rūpestis (3,18 balo) ir galimybės planuoti darbo ir atostogų laiką turėjimas (3,35 balo).

33 pav. pavaizduotas organizacinio įsitraukimo veiksnių vidurkių pasiskirstymas, išskiriant vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų rezultatus. Šiuo atveju matomos kiek skirtingos tendencijos– vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Vadovaujantys darbuotojai, svarbiausiais veiksniais, turinčiais įtakos jų pasiryžimui dirbti, organizacinių veiksnių tarpe, įvardino gaunamą informaciją apie jų progresą organizacijoje (4,40 balų) ir reikiamų įrankių bei išteklių darbo atlikimui turėjimą (4,30 balų). Taip pat, vadovaujantys darbuotojai, prie svarbių veiksnių priskyrė darbo užmokesčio atitikimą darbo krūviui (4,20 balų), vadovybės įvertinimą (4 balai) ir priedus už individualius bei grupinius darbus (4,10 balų). Nevadovaujančių darbuotojų prioritetai išsiskyrė– didžiausią įtaką jų pasiryžimui dirbti, turėjo darbo užmokesčio atitikimas darbo krūviui (4,85 balų) ir priedai už individualius bei grupinius darbus (4,75 balų). Nevadovaujantys darbuotojai taip pat išskyrė tokius aspektus kaip, vadovybės įvertinimą (4,01 balų) ir reikiamų įrankių bei išteklių darbo atlikimui turėjimą (4,32 balų).



**33 pav. Organizacinio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas**

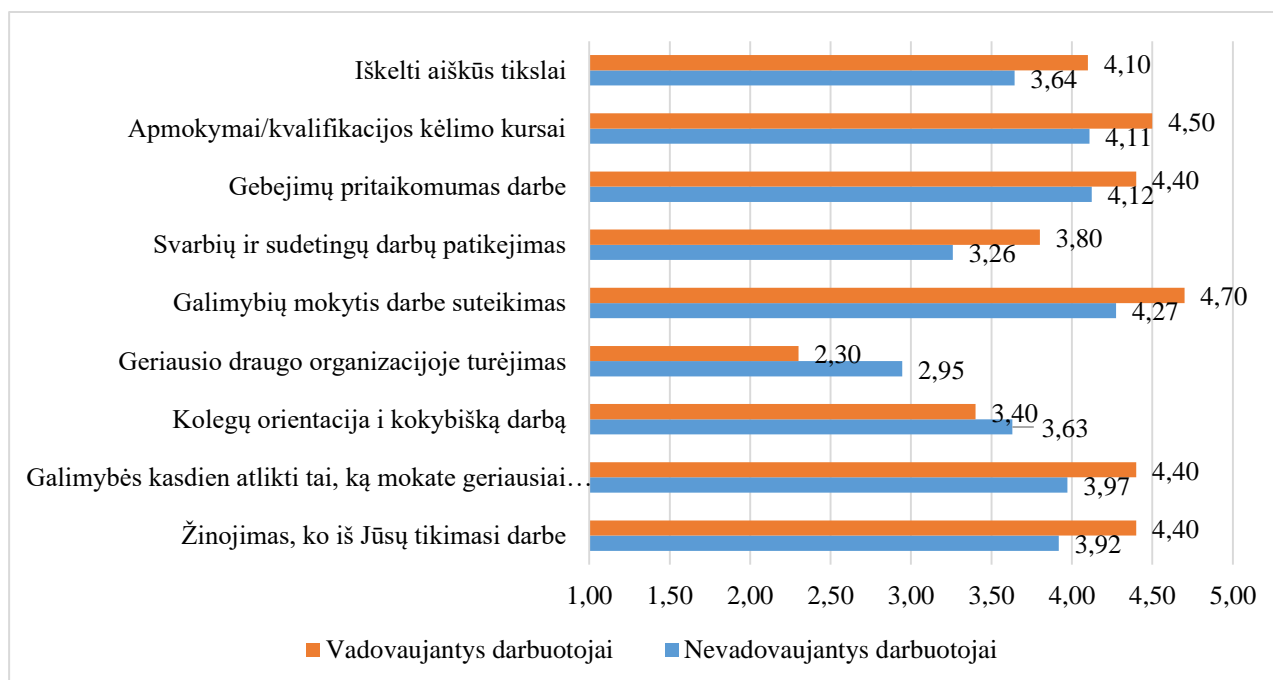
Apibendrinant organizacinių, įsitraukimą skatinančių veiksnių, rezultatus galima teigti, jog tiek vadovaujantys, tiek nevadovaujantys darbuotojai, prioritetu laiku finansines skatinimo priemones, tačiau vadovaujantiems darbuotojams taip pat labai svarbi informaciją apie jų progresą. Nevadovaujantiems darbuotojams itin aktualus aspektas yra reikiamų įrankių ir išteklių darbo atlikimui užtikrinimas bei vadovybės įvertinimas.

Toliau analizuojami įsitraukimo į darbą veiksnių pasiskirstymas respondentų tarpe. 9 lentelėje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, vertinant kiekvieną įsitraukimo į darbą veiksni atskirai. Pagal 9 lentelėje pateikiamas reikšmes matyti, jog svarbiausiu aspektu respondentai įvardino galimybių mokytis darbe suteikimą (4,33 balo), gebėjimų pritaikomumą (4,16 balo) ir apmokymus/kvalifikacijos kėlimo kursus (4,16 balo). Taip pat, didelę reikšmę respondentų pasiryžimui dirbti organizacijoje, turi galimybės kasdien atlikti tai, ką jie moka geriausiai turėjimas (4,02 balo).

Rezultatai atskleidžia, jog vertinant bendrą, visų respondentų tendenciją, svarbiausiu aspektu, lemiančiu jų pasiryžimą dirbti, tampa darbuotojų visapusiškam tobulėjimui taikomos priemonės. Apklausos rezultatai atskleidžia, jog vertindami įsitraukimo į darbą veiksnius, respondentai prioritetu laiko mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, taip pat įgytų gebėjimų pritaikomumą darbe, tačiau neskiria tiek daug dėmesio svarbių ir sudėtingų darbų patikėjimui jiems (3,33 balo) arba geriausio draugo organizacijoje turėjimui (2,87 balo).

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Žinojimas, ko iš Jūsų tikimasi darbe	3,98	0,749
Galimybės kasdien atlikti tai, ką mokate geriausiai turėjimas	4,02	1,000
Kolegų orientacija į kokybišką darbą	3,60	0,869
Geriausio draugo organizacijoje turėjimas	2,87	1,305
Galimybių mokytis darbe suteikimas	4,33	0,718
Svarbių ir sudėtingų darbų patikėjimas	3,33	1,072
Gebėjimų pritaikomumas darbe	4,16	0,862
Apmokymai/kvalifikacijos kėlimo kursai	4,16	0,956
Iškelti aiškūs tikslai	3,70	0,792

34 pav. pateikiamas įsitraukimo į darbą veiksnių vertinimo pasiskirstymas, rezultatus pateikiant iš vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų perspektyvos. Vertinant vadovaujančių darbuotojų rezultatų pasiskirstymą matyti, jog jų pasiryžimui dirbti atitinkamoje organizacijoje, didelę įtaką turi kur kas daugiau veiksnių nei nevadovaujantiems darbuotojams. Vadovaujantys darbuotojai išskyrė tokius veiksnius, kaip galimybių mokytis darbe suteikimas (4,70 balų), apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai (4,50 balų), gebėjimų pritaikomumas darbe (4,40 balų), galimybės kasdien atlikti tai, ką moka geriausiai turėjimas (4,40 balų) ir žinojimas, ko iš jų tikisi darbe (4,40 balų). Vadovaujantys darbuotojai svarbiu aspektu taip pat laiko ir iškeltus aiškius tikslus (4,10 balų), tačiau jiems sąlyginai nėra svarbus geriausio draugo organizacijoje turėjimas (2,30 balų) ir kolegų orientacija į kokybišką darbą (3,40 balų).



34 pav. Įsitraukimo į darbą įverčių pasiskirstymas

Vertinant 34 pav. pateikiamas nevadovujančių darbuotojų atsakymų tendencijas, matyti, jog prioritetu jie laiko galimybių mokytis darbe suteikimą (4,27 balų), gebėjimų pritaikomumą darbe (4,12 balų) ir apmokymus/kvalifikacijos kėlimo kursus (4,11 balų). Visi kiti aspektai, vertinant bendrą nevadovujančių darbuotojų tendenciją, nebuvo įvardinami kaip svarbūs arba labai svarbūs siekiant jų įsitraukimo.

Apibendrinant 34 pav. pateikiamą skirstymą, galima teigti, jog tiek nevadovaujantiems tiek ir vadovaujantiems darbuotojams itin aktualūs yra mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai, tačiau vadovaujantys darbuotojai prioritetu, darančiu įtaką jų įsitraukimui į organizacijos veiklą, taip pat laiko ir savirealizaciją, gebėjimų pritaikomumą bei iškeltus aiškius tikslus.

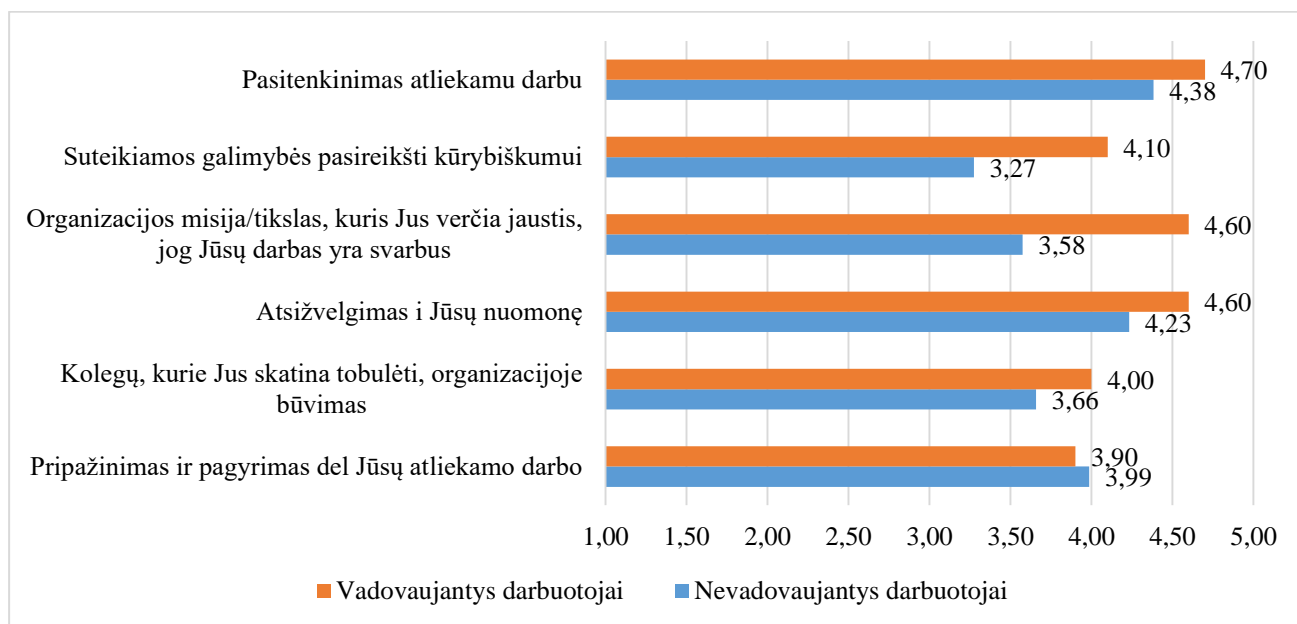
10 lentelėje pateikiami respondentų vertinimai, kokia įtaką jų pasiryžimui dirbti organizacijoje, turi asmeninio įsitraukimo veiksniai. Apibendrinti rezultatai atskleidžia, jog didžiausią įtaką jiems turi pasitenkinimas atliekamu darbu (4,42 balai) ir atsižvelgimas į respondentų nuomonę (4,28 balų). Vertinant bendrą tendenciją, galimybės pasireikšti kūrybiškumui aspektas, nebuvo įvardinamas kaip itin svarbus (3,37 balų), taip pat kolegų, kurie skatina tobulėti būvimas buvo vertinamas vidutiniškai – 3,7 balais.

10 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksnių įverčių pasiskirstymas

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pripažinimas ir pagyrimas dėl Jūsų atliekamo darbo	3,98	0,897
Kolegų, kurie Jus skatina tobulėti, organizacijoje būvimas	3,7	0,934
Atsižvelgimas į Jūsų nuomonę	4,28	0,754
Organizacijos misija/tikslas, kuris Jus verčia jaustis, jog Jūsų darbas yra svarbus	3,70	0,852
Suteikiamos galimybės pasireikšti kūrybiškumui	3,37	1,079
Pasitenkinimas atliekamu darbu	4,42	0,646

35 pav. pateikiamas apklausoje dalyvavusių asmenų, rezultatų pasiskirstymas išskiriant vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų reikšmes. Vadovaujantys darbuotojai svarbiausiais aspektais laiko pasitenkinimą atliekamu darbu (4,70 balų), organizacijos misiją/tikslą, kuris laidžia jausti, jog atliekamas darbas yra svarbus (4,60 balų) ir atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę (4,60 balų). Vadovaujantys darbuotojai taip pat išskyrė tokius veiksnius kaip galimybių pasireikšti kūrybiškumui suteikimą (4,10 balų) ir kolegų, kurie skatina tobulėti būvimą (4 balai). Nevadovaujantiems darbuotojams svarbiausi veiksniai, darantys įtaką jų įsitraukimui, buvo pasitenkinimas atliekamu darbu (4,38 balų) ir atsižvelgimas į jų nuomonę (4,23 balų). Vadovaujantys darbuotojai, vertindami asmeninio įsitraukimo veiksnius, kaip mažiausiai įtakos jų pasiryžimui dirbti turinčius, įvardino pripažinimą ir

pagyrimą dėl atliekamo darbo (3,90 balų), o nevadovaujantys darbuotojai išskyrė galimybių pasireikšti kūrybiškumui suteikimą (3,27 balų).



### 35 pav. Asmeninio įsitraukimo veiksnių vidurkių pasiskirstymas

Apibendrinant asmeninio įsitraukimo veiksnių pasiskirstymą, matoma tendencija, jog tiek vadovaujantiems tiek ir nevadovaujantiems darbuotojams yra svarbus pasitenkinimas atliekamu darbu bei atsižvelgimas į jų nuomonę, tačiau vadovaujantys darbuotojai taip pat siekia kūrybiškumo laisvės.

Vertinant visų trijų darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių rezultatų pasiskirstymą, išryškėjo vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų požiūrių skirtumai. Vadovaujantys darbuotojai prioritetu laiko informacijos apie jų progresą teikimą, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, gebėjimų pritaikomumą darbe bei atsižvelgimą į jų nuomonę. Tuo tarpu nevadovaujantys darbuotojai, didesnę svarbą teikia finansinėms skatinimo priemonėms, aiškių ir pasiekiamų tikslų formulavimui bei bendradarbiavimo atmosferos formavimui.

Siekiant atlikti detalesnę analizę, toliau bus vertinami darbuotojų įsitraukimo ir trijų veiksnių grupių– organizacinio įsitraukimo, asmeninio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą, koreliaciniai ryšiai. Naudojantis koreliacine analize, nustatomas statistinio ryšio stiprumas, tarp nagrinėjamų kintamųjų. Koreliacijos pagalba yra atskleidžiama ryšio kryptis, kadangi vienai kintamojo reikšmei didėjant, kitas gali arba didėti arba mažėti. Koreliacija yra išreiškiama koeficientu  $r$ , kuris gali įgyti reikšmes nuo  $-1$  iki  $1$ . Teigiamas koeficiento  $r$  reikšmė parodo, jog vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas. Jei koreliacijos koeficientas neigiamas, tokiu atveju vienam kintamajam didėjant, kitas mažėja. Kuo koreliacijos koeficientas artimesnis  $1$  arba  $-1$ , tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis. Koreliacijos skaičiavimui bus naudojamas „Kendall tau-b“ koeficientas. Atlikus koreliacinę analizę itin svarbu įsitikinti, jog gauta koreliacijos reikšmė nėra atsitiktinis sutapimas. Šiam tikslui yra apskaičiuojama  $p$

reikšmė, kuri lyginama su 0,05 (reikšmingumo lygmeniu). Gauti koreliacijos rodmenys bus statistiškai reikšmingi, jei p reikšmė bus mažesnė už 0,05. 11 lentelėje matomas rezultatų pasiskirstymas, skaičiuojant koreliacijos koeficientus, vadovaujančių darbuotojų tarpe. Analizuojant skirtingų darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, gauti rezultatai, jog tarp asmeninių įsitraukimą skatinančių veiksnių ir vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Kadangi p reikšmė  $0,027 < 0,05$ , ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas. 11 lentelėje pateikiami vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsitraukimo bei įsitraukimo į darbą ryšys, nėra statistiškai reikšmingas.

11 lentelė. Vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksnių grupių koreliacijos rezultatai

		Įsitraukimas	Organizacinio įsitraukimo veiksniai	Įsitraukimo į darbą veiksniai	Asmeninio įsitraukimo veiksniai
Įsitraukimas	r	1	0,141	0,442	<b>,579*</b>
	p	-	0,584	0,084	<b>0,027</b>
Organizacinio įsitraukimo veiksniai	r	0,141	1	0,188	-0,024
	p	0,584	-	0,465	0,926
Įsitraukimo į darbą veiksniai	r	0,442	0,188	1	0,338
	p	0,084	0,465	-	0,197
Asmeninio įsitraukimo veiksniai	r	<b>,579*</b>	-0,024	0,338	1
	p	0,027	0,926	0,197	-

12 lentelėje pateikiami nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksnių koreliacijos rezultatai, kurie atskleidžia, jog statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų nebuvo nustatytas.

Kadangi koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, jog tarp vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimo ir asmeninių įsitraukimo veiksnių, egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, o tarp nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ir įsitraukimą skatinančių veiksnių grupių, neegzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, vertėtų detaliau panagrinėti, kaip koreliuoja darbuotojų įsitraukimas ir atskiri įsitraukimą skatinantys veiksniai.

12 lentelė. Nevadovaujančių darbuotojų ištraukimo ir ištraukimą skatinančių veiksnių grupių koreliacijos rezultatai

		Įsitraukimas	Organizacinio ištraukimo veiksniai	Įsitraukimo į darbą veiksniai	Asmeninio ištraukimo veiksniai
Įsitraukimas	r	1,000	0,104	0,023	0,066
	p	-	0,216	0,778	0,431
Organizacinio ištraukimo veiksniai	r	0,104	1,000	,609**	,596**
	p	0,216	-	0,000	0,000
Įsitraukimo į darbą veiksniai	r	0,023	,609**	1,000	,711**
	p	0,778	0,000	-	0,000
Asmeninio ištraukimo veiksniai	r	0,066	,596**	,711**	1,000
	p	0,431	0,000	0,000	-

13 lentelėje pareikiami darbuotojų ištraukimo ir skirtingų organizacinio ištraukimo skatinimo veiksnių koreliacijos rezultatai. Pagal 13 lentelėje pateikiamus rezultatus, matyti, jog nevadovaujančių darbuotojų ištraukimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su papildomų naudų suteikimu ( $p$  mažiau už 0,05). Ryšys tarp šių kintamųjų yra santykinai silpnas ( $r=0,324$ ), tačiau negalima paneigti jo egzistencijos. Prie papildomų naudų priskiriami tokie aspektai, kaip galimybės savarankiškai planuoti darbo ir poilsio laiką bei visų reikalingų išteklių užtikrinimas darbo vietoje.

13 lentelė. Darbuotojų ištraukimo ir organizacinio ištraukimo veiksnių koreliacija

			Įsitraukimas	Atlygis	Rezultatų įvertinimas	Papildomos naudos	Lūkesčių identifikavimas
Darbuotojų ištraukimas	Nevadovaujantys darbuotojai	r	1	0,08	0,087	<b>,324**</b>	0,048
		p	.	0,403	0,322	0	0,595
	Vadovaujantys darbuotojai	r	1	-0,351	0,212	0,356	<b>,572*</b>
		p	.	0,187	0,438	0,187	0,042

Vertinant vadovaujančių darbuotojų ištraukimą sąlygojančius veiksnius, išryškėjo lūkesčių identifikavimo aspektas, kuris statistiškai reikšmingai koreliuoja su vadovaujančių darbuotojų ištraukimu ( $p$  mažiau už 0,05). Ryšys tarp šių kintamųjų yra vidutinio stiprumo ( $r=0,572$ ).



Tokį pasiskirstymą pagrindžia ir struktūrizuoto interviu metu gauta informacija. Vadovaujantis darbuotojas, vertindamas organizacinio įsitraukimo veiksnius teigė: „tokios sritys kaip darbo apmokėjimas, skatinimo programos, regiono vadovo pagyrimas ir įvertinimas, turi įtakos mano motyvacijai ir teigiamam nusiteikimui, tačiau nemanau, kad to pakanka, jog organizacija mane išlaikytų“. Nevadovaujantys interviu dalyviai pasakodami apie organizacinių veiksnių svarbą išskyrė: „... tačiau atlygis nėra pats svarbiausias veiksnys, kuris lemia mano pasiryžimą dirbti šioje organizacijoje“, „atlyginimas buvo viena iš pagrindinių priežasčių kodėl pradėjau čia dirbti, tačiau tikrai ne pati svarbiausia“. Vienas iš nevadovaujančių darbuotojų, interviu metu teigė: „naudą, kurią gauname dirbdami šioje įmonėje, turėčiau apibūdinti ne tik atlyginimu– tai ir bendros visų padalinių šventės, kelionės, nuolaidos produkcijai, laisvas darbo grafikas. Visa tai sudėjus gaunama nauda, kuri atbaido norą dairytis karjeros perspektyvų kitur“.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog tokie veiksniai kaip atlygis ir kitos finansinės skatinimo priemonės, reikšmingai nekoreliuoja su skirtingų atsakomybių lygių darbuotojų įsitraukimu, tačiau egzistuoja ryšys tarp papildomų naudų suteikimo ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo, o lūkesčių identifikavimo aspektas koreliuoja su vadovaujančių darbuotojų įsitraukimu.

Toliau bus nagrinėjama, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp asmeninio įsitraukimo veiksnių ir skirtingų atsakomybės lygių darbuotojų įsitraukimo. 14 lentelėje pateikiami koreliacijos vertinimo rezultatai, kurie atskleidė, jog nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimas reikšmingai nekoreliuoja su pasitenkinimu darbu, lyderyste ir motyvacija (visos p reikšmės didesnės už 0,05).

14 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir asmeninio įsitraukimo veiksnių koreliacija

			Pasitenkinimas darbu	Lyderystė	Motyvacija
Darbuotojų įsitraukimas	Nevadovaujantys darbuotojai	r	0,1	-0,025	0,1
		p	0,265	0,777	0,252
	Vadovaujantys darbuotojai	r	0,247	0,464	<b>,557*</b>
		p	0,374	0,086	0,043

Vadovaujančių darbuotojų tarpe, išryškėjo darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos aspekto, vidutinio stiprumo koreliacija, kuri yra statistiškai reikšminga (p yra mažiau už 0,05). Vadovaujantis interviu dalyvis pažymėjo, jog: „pasitenkinimas atliekamu darbu yra mano „varomoji jėga“– niekada nedirbčiau darbo, kuris man neteikia malonumo“. Nevadovaujantys interviu dalyviai, vertindami asmeninio įsitraukimo veiksnius, teigė: „puiku kuomet pavyksta rasti darbą, kuris teikia malonumą, tačiau aš niekada neteikiau tam prioriteto– jei darbas gerai apmokamas, suteikiamas geros darbo sąlygos

ir esi visokeriškai skatinamas, pasitenkinimas nueina į antrą planą“, „dirbdamas ne visada jaučiu pasitenkinimą darbu, tačiau tai kompensuojama kitose srityse“.

Toliau analizuojama atskirų įsitraukimo į darbą veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo koreliacija (žr. 15 lentelę). Vertinant su nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimu koreliuojančius veiksmus, išryškėjo tikslų iškėlimo aspektas. Koreliacijos rezultatai atskleidžia, jog tarp šių dviejų kintamųjų egzistuoja silpnas ( $r=0,238$ ), tačiau statistiškai reikšmingas ryšys ( $p$  yra mažiau už  $0,05$ ). Taip pat pastebėta, jog tarp nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir bendradarbiavimo konstrukto, egzistuoja labai silpnas ( $r=0,139$ ), statistiškai reikšmingas ryšys.

15 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą veiksmų koreliacija

			Darbo pobūdis	Mokymų galimybės	Tikslų iškėlimas	Bendradarbiavimas
Darbuotojų įsitraukimas	Nevadovaujantys darbuotojai	r	0,006	0,036	<b>,238**</b>	<b>0,139*</b>
		p	0,942	0,687	0,007	0,045
	Vadovaujantys darbuotojai	r	<b>,742**</b>	<b>,566*</b>	0,407	-0,049
		p	0,005	0,04	0,129	0,852

Vadovaujančių darbuotojų įsitraukimas, statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbo pobūdžiu ir galimybių mokytis suteikimu. Tarp vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir darbo pobūdžio aspekto egzistuoja stipri ( $r=0,742$ ) ir statistiškai reikšminga ( $p$  reikšmė yra mažesnė už  $0,05$ ) koreliacija. Vertinant vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir mokymosi galimybių suteikimo veiksmo ryšį, gauta vidutinio stiprumo koreliacija ( $r=0,566$ ), kuri yra statistiškai reikšminga ( $p$  yra mažiau už  $0,05$ ).

Interviu dalyvavęs vadovaujantis darbuotojas teigė: „manau, kad nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra būtinas kiekvienam darbuotojui, nesvarbu kokias pareigas jis užima. Pas mus kelti kvalifikaciją suteikiamos galimybės kiekvienam, manau tai prisideda prie mažėjančios darbuotojų kaitos“. Vertindamas darbo pobūdžio svarbą jo pasiryžimui dirbti organizacijoje darbuotojas pažymėjo: „... manau, tai netgi pats svarbiausias dalykas, kuris mane laiko šioje organizacijoje– mano darbas man patinka, jaučiu, kad tai mano sritis“. Nevadovaujantys darbuotojai taip pat pripažino, jog mokymai yra svarbus aspektas, tačiau nemanė, jog tai skiriamasis jų organizacijos bruožas: „manau visos, panašias paslaugas teikiančios įmonės, siunčia savo darbuotojus į mokymus ir kursus– juk parduodame klientams naujausias technologijas, privalome ir patys neatsilikti“, „kuomet esame siunčiami į mokymus, dažniausiai jie orientuoti į konkretaus produkto visapusišką pažinimą, sutinku, kad tai praplečia mano akiratį, tačiau jų pagrindinis tikslas yra paruošti mane produkto pardavimui“.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog nors trys darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupės, reikšmingai nekoreliuoja su darbuotojų įsitraukimu, tačiau išskiriant pavienius veiksmus, gauti

skirtingi rezultatai. Vadovaujančių darbuotojų įsitraukimas koreliuoja su tokiais veiksniais, kaip lūkesčių identifikavimas, motyvacija, darbo pobūdis ir mokymosi galimybės, o nevadovaujančių darbuotojų papildomos naudos ir tikslų išskėlimas.

Kadangi koreliacinė analizė padėjo atskleisti modelio konstrukto statistinį ryšį, tolimesnė analizė bus atliekama, siekiant patikrinti, ar atskiri organizacinio ir asmeninio įsitraukimo, bei įsitraukimo į darbą veiksniai, turi įtakos darbuotojų įsitraukimui. Šiam tikslui pasitelkiama regresinė analizė, tačiau visų pirma būtina įvertinti 16 lentelėje pateikiamo R kvadrato koeficiento reikšmę, kuri atskleidžia ar regresijos modelis gali būti taikomas. R kvadrato reikšmė yra lyginama su 0,2, kadangi duotuoju atveju R kvadrato reikšmė yra didesnė už 0,2, galima teigti, jog modelio taikymas yra galimas.

16 lentelė. Regresijos modelio santrauka

Modelis	R	R kvadratu	Pritaikytas R kvadratu	Standartinės paklaidos įvertinimas
	,681 <sup>a</sup>	,464	,381	8,95436

17 lentelėje pateikiamas svarbus regresijos modelio taikymo kriterijus – p reikšmė. Šio koeficiento reikšmei esant mažesnei už 0,05, galima taikyti modelį. Nagrinėjamu atveju, p reikšmė yra 0,00, kadangi ji mažesnė už 0,05, regresijos modelis gali būti taikomas.

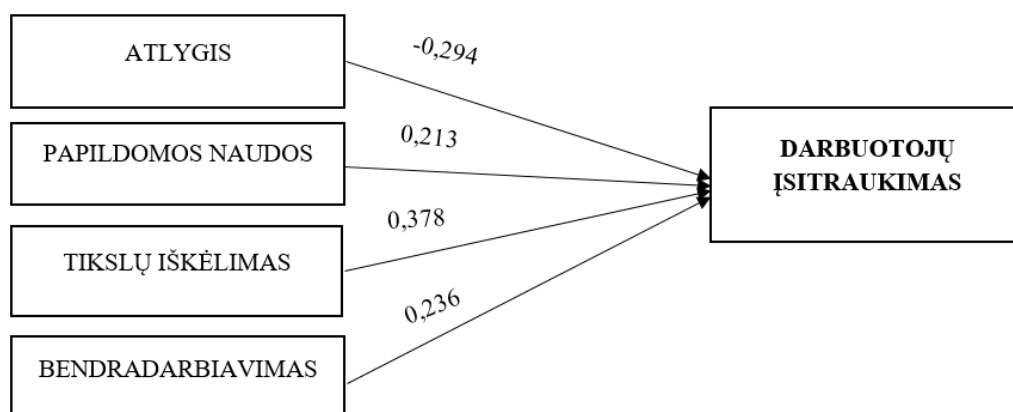
17 lentelė. ANOVA

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	4930,165	11	448,197	5,59	,000 <sup>b</sup>
Liekana	5692,823	71	80,181		
Iš viso	10622,99	82			

18 lentelėje pateikiami svarbiausi regresinės analizės rezultatai, kurie atskleidžia kokią įtaką išskirti veiksniai turi darbuotojų įsitraukimui. Beta reikšmė nusako ryšio stiprumą, o p koeficientas atskleidžia, ar įtaka yra statistiškai reikšminga. Tokie konstruktai, kaip atlygis, papildomos naudos, tikslų išskėlimas ir bendradarbiavimas turi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimui.

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Atlygis	-3,154	1,025	<b>-0,294</b>	-3,078	<b>0,003</b>
Rezultatų įvertinimas	0,78	1,108	0,097	0,704	0,483
Papildomos naudos	1,887	0,997	<b>0,213</b>	1,892	<b>0,043</b>
Lūkesčių identifikavimas	0,518	1,789	0,048	0,289	0,773
Pasitenkinimas darbu	1,36	1,21	0,147	1,124	0,265
Lyderystė	1,315	1,123	0,188	1,172	0,245
Motyvacija	1,695	1,176	0,247	1,442	0,154
Darbo pobūdis	-1,769	1,12	-0,398	-1,579	0,119
Mokymų galimybė	-0,334	1,39	-0,045	-0,24	0,811
Tikslų iškėlimas	3,133	1,111	<b>0,378</b>	2,821	<b>0,006</b>
Bendradarbiavimas	1,664	0,808	<b>0,236</b>	3,295	<b>0,002</b>

36 pav. pateikiamas grafinis rezultatų pasiskirstymas, kuris atskleidžia, jog didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui, turi tikslų iškėlimas (beta reikšmė 0,378), kiek mažesnę bendradarbiavimas (beta reikšmė 0,236) ir papildomos naudos (beta reikšmė 0,213). Taip pat regresinės analizės metu gauti rezultatai atskleidė, jog atlygio veiksnys, turi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimui – kuo didesnę reikšmę darbuotojas skiria atlygio aspektui, tuo žemesnio lygio jo įsitraukimas.



**36 pav. Darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių regresinės analizės rezultatai**

Iš teoriniame modelyje išskiriamų vienuolikos darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčių veiksnių, patvirtino keturi: atlygis, papildomos naudos, tikslų siekimas ir bendradarbiavimas. Siekiant patvirtinti keliamas hipotezes, jog vadovaujančių darbuotojų įsitraukimui įtakos turi asmeninio įsitraukimo ir įsitraukimo į darbą veiksniai, o nevadovaujančių darbuotojų – organizacinio įsitraukimo veiksniai, toliau bus tiriama ar skirtingi darbuotojų atsakomybės lygiai veikia kaip moderuojantis veiksnys. Dėl itin mažo vadovaujančių respondentų skaičiaus (10 asmenų), tolimesnė analizė bus atliekama tik su

nevadovaujančių darbuotojų rezultatais. Visų pirma, patikrinamas regresijos modelio tinkamumas analizei– palyginus 19 lentelėje pateikiamą R kvadratu reikšmę (0,376) su 0,2, gaunama išvada, jog modelis yra tinkamas.

19 lentelė. Regresijos modelio nevadovaujantiems darbuotojams santrauka

Modelis	R	R kvadratu	Pritaikytas R kvadratu	Standartinės paklaidos įvertinimas
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,263	9,07675

Toliau tikrinamos modelio taikymo galimybės, pasitelkiant ANOVA metodą (žr. 20 lentelę). Kadangi reikšmingumo lygmuo  $p$  lygus  $0,001 < 0,05$ , regresijos modelis gali būti naudojamas tolimesnei analizei.

20 lentelė. ANOVA (nevadovaujančių darbuotojų)

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	p
Regresija	3027,488	11	275,226	3,341	,001 <sup>b</sup>
Liekana	5025,635	61	82,387		
Viso	8053,123	72			

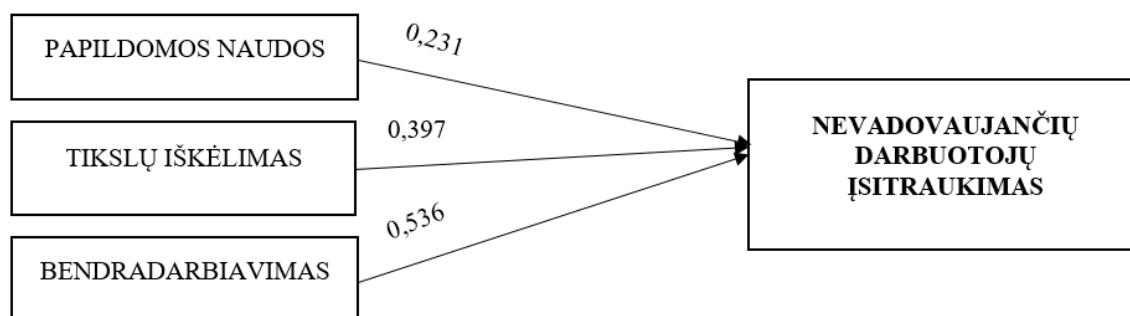
27 lentelėje pateikiami analizės rezultatai, kurie atskleidė, jog reikšmingos įtakos nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui turi papildomos naudos, tikslų iškėlimas ir bendradarbiavimas.

21 lentelė. Regresijos analizės rezultatai (nevadovaujančių darbuotojų)

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Atlygis	-2,327	1,383	-0,207	-1,683	0,098
Rezultatų įvertinimas	0,916	1,143	0,125	0,801	0,426
Papildomos naudos	1,875	1,068	<b>0,231</b>	1,756	<b>0,044</b>
Lūkesčių identifikavimas	1,627	1,924	0,168	0,845	0,401
Pasitenkinimas darbu	0,869	1,366	0,098	0,636	0,527
Lyderystė	0,852	1,318	0,129	0,646	0,521
Motyvacija	1,615	1,336	0,266	1,208	0,232
Darbo pobūdis	-1,648	1,246	-0,404	-1,323	0,191
Mokymų galimybė	-0,326	1,515	-0,047	-0,215	0,83
Tikslų iškėlimas	3,254	1,264	<b>0,397</b>	2,574	<b>0,013</b>
Bendradarbiavimas	3,08	0,989	<b>0,536</b>	3,116	<b>0,003</b>

Apibendrinti regresijos modelio taikymo rezultatai pateikiami 37 pav. Didžiausią įtaką nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui turi bendradarbiavimas (beta koeficientas lygus 0,536), kiek

mažesnę įtaką turi tikslų iškėlimas (beta koeficientas lygus 0,397) ir papildomos naudos (beta koeficientas lygus 0,231).



**37 pav. Nevadovaujančių darbuotojų išitraukimui įtakos turinčių veiksnių regresinės analizės rezultatai**

Apibendrinant atliktos analizės rezultatus, prieita išvadų, jog teorijoje išskiriamos 3 darbuotojų išitraukimą skatinančios veiksnių grupės, reikšmingai nekoreliavo su nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų išitraukimu. Nors vadovaujančių darbuotojų išitraukimas, statistiškai reikšmingai siejasi su asmeninio išitraukimo veiksniais, tačiau apibendrinančias išvadas apie šių aspektų ryšį pateikti negalima, dėl mažos imties. Atliekant analizę su atskirais išitraukimą skatinančiais veiksniais pastebėta, jog nevadovaujančių darbuotojų išitraukimui, statistiškai reikšmingos įtakos turi papildomų naudų suteikimas, tikslų iškėlimas ir bendradarbiavimas.

## 4.2 Tyrimų rezultatų aptarimas ir diskusija

Atliekamų tyrimų tikslas buvo identifikuoti kokie veiksniai turi įtakos darbuotojų išitraukimui ir ar skirtingi darbuotojų atsakomybės lygiai, veikia kaip moderuojantis veiksnys šiame procese. Tam, kad būtų galima nustatyti išitraukimą skatinančius konstruktus, visų pirma buvo privalu įvertinti, respondentų išitraukimo mastą. Rezultatai atskleidė, jog vadovaujantys darbuotojai pasižymi kur kas aukštesnio lygio išitraukimu, nei nevadovaujantys darbuotojai, taip pat pastebima tendencija, jog vadovaujantys darbuotojai yra linkę didžiuotis savo atliekamu darbu, juos įkvepia organizacijos misija ir tikslas, bei tokiems darbuotojams yra sudėtinga save atskirti nuo darbinės veiklos. Nevadovaujantys darbuotojai pripažino, jog dirbdami jie yra atkaklūs, bei entuziastingi, tačiau vertinant bendrą atsakymų tendenciją, matyti, jog jie nėra linkę itin akcentuoti atliekamo darbo prasmės ir reikšmingumo, taip pat jie geba psichologiškai atsiriboti nedarbinėje aplinkoje.

Atliekant koreliacinę analizę buvo pastebėta, jog organizacinio išitraukimo, išitraukimo į darbą ir asmeninio išitraukimo veiksnių grupės, statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su nevadovaujančių darbuotojų išitraukimu. Toks rezultatų pasiskirstymas, gali būti paaiškinamas, pernelyg plačiu aspektų kiekiu, kuriuos įtraukia kiekviena iš išitraukimą skatinančių veiksnių grupių. Siekiant tikslesnių rezultatų, koreliacinė analizė buvo atliekama pakartotinai, vertinant nevadovaujančių darbuotojų

įsitraukimo ir kiekvieno įsitraukimą skatinančio veiksnio ryšį atskirai. Atlikta papildoma koreliacinė analizė atskleidė, jog papildomų naudų suteikimas buvo vienintelis organizacinio įsitraukimo veiksmų konstruktas, kuris statistiškai reikšmingai koreliavo su nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimu. Milman ir Dickson (2013) analizuodami skirtingų pareigybių darbuotojų įsitraukimą pastebėjo, jog nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, didelį dėmesį skiria tokiems faktoriams, kaip atlygis, darbo sąlygos ir atliekamų užduočių apimtis, tačiau šie aspektai ne visuomet yra esminis kriterijus, kuris paskatina darbuotojus įsitraukti į organizacijos veiklą.

Analizuojant nevadovaujančių darbuotojų ir asmeninio įsitraukimo veiksmų koreliacijos rezultatus, pastebėta, jog nei vienas iš trijų faktorių – pasitenkinimo darbu, lyderystės ir motyvacijos, reikšmingai nekoreliuoja su nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimu. Šie analizės rezultatai leido daryti prielaidą, jog asmeninio įsitraukimo veiksniai neturės įtakos nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui. Vertinant įsitraukimo į darbą ir nevadovaujančių darbuotojų koreliaciją, gauti rezultatai, jog tarp tikslų išskėlimo ir bendradarbiavimo faktorių bei nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo yra statistiškai reikšmingas ryšys.

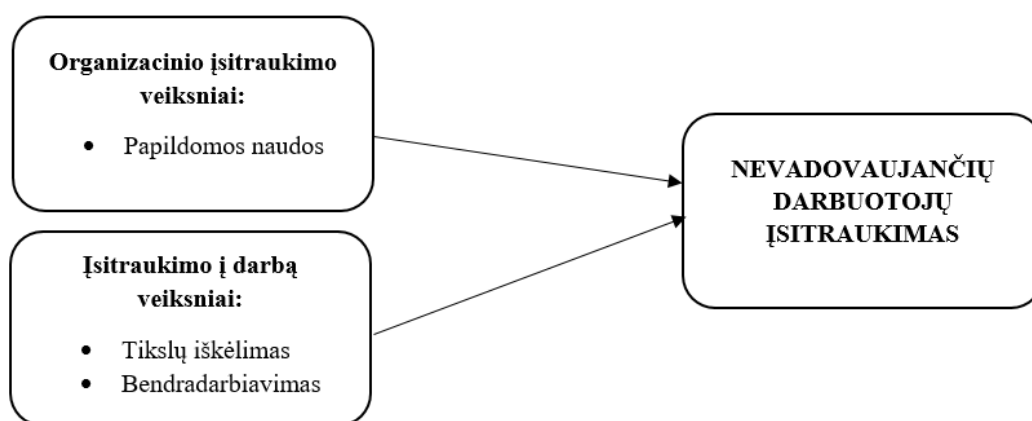
Atlikus koreliacinę analizę ir įsitikinus, jog tarp skirtingų įsitraukimą skatinančių veiksmų ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, toliau buvo atliekama regresinė analizė, kurios pagalba tikimasi nustatyti kurie konkretus veiksniai, turi įtakos nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui. Remiantis regresinės analizės rezultatais atliekamas tyrimų hipotezių tikrinimas.

**H1: Nevadovaujančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukti organizacinio įsitraukimo veiksniai.** Atlikus regresinę analizę, gauti rezultatai, jog vienintelis organizacinis veiksnys, kuris turi įtakos nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui buvo papildomos naudos (ryšio stiprumas 0,231). Būtina paminėti, jog nors daugelio autorių išskiriamos finansinės skatinimo priemonės yra įvardinamos kaip didžiausią įtaką turinčios nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui, tačiau ši hipotezė nepasitvirtino. Analizuojant struktūruoto interviu metu gautą informaciją, galima daryti prielaidą, jog materialios skatinimo priemonės kelia nevadovaujančių darbuotojų motyvaciją, turi įtakos jų pozityviam nusiteikimui ir formuoja teigiamą požiūrį į organizaciją, tačiau neveikia kaip moderuojantis veiksnys, skatinant šių darbuotojų įsitraukimą.

**H2: Vadovaujančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukti asmeninio ir įsitraukimo į darbą veiksniai.** Nors vienas iš atliekamo tyrimo tikslų buvo nustatyti vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą skatinančių veiksmų ryšį, tačiau reprezentatyvių išvadų pateikimą apriboja neadekvati vadovaujančių darbuotojų imtis (10 vadovaujančių darbuotojų). Koreliacinės analizės metu gauti rezultatai, jog tarp vadovaujančių darbuotojų įsitraukimo ir lūkesčių identifikavimo (ryšio stiprumas

0,572), motyvacijos (ryšio stiprumas 0,557), darbo pobūdžio (ryšio stiprumas 0,742) ir mokymosi galimybių suteikimo (ryšio stiprumas 0,566) egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, tačiau nustatyti skirtingų veiksmų įtakos, vadovaujančių darbuotojų įsitraukimui, regresinės analizės pagalba, nebuvo tikslinga dėl nereprezentatyvios imties.

Atlikus regresinę, nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimo, analizę, prieita išvadų, jog šiam procesui įtakos turi 3 pagrindiniai veiksniai: papildomos naudos (ryšio stiprumas 0,231), tikslų iškėlimas (ryšio stiprumas 0,397) ir bendradarbiavimas (ryšio stiprumas 0,536) (žr. 38 pav.). Toks rezultatų pasiskirstymas gali būti paaiškinamas, nevadovaujančių darbuotojų teigiamu požiūriu į bendradarbiavimo atmosferos sklaidą organizacijoje, taip pat analizuojant anketinės apklausos duomenis pastebėta, jog nevadovaujantiems darbuotojams itin svarbus konkrečių ir siektinų tikslų iškėlimas.



**38 pav. Patikslintas darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis**

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, jog ateityje darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimai, turėtų būti atliekami įtraukiant vadovaujančius darbuotojus platesniu mastu. Siekiant visapusiško supratimo, ar egzistuoja reikšmingi, įsitraukimą skatinančių veiksnių skirtumai, vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų tarpe, būtina atlikti tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimus su reprezentatyvesne vadovaujančių darbuotojų imtimi. Būtent nereprezentatyvi vadovaujančių darbuotojų imtis, buvo šio tyrimo apribojimas.

Atlikto tyrimo rezultatas yra patikslintas darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių modelis, kuris įtraukia tik nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimą, statistiškai reikšmingai veikiančius faktorius. Šio modelio panaudojimas organizacijų veikloje, padėtų paneigti, dažnu atveju priimtina nevadovaujančių darbuotojų įtraukimo strategiją, kuomet yra taikomos tik finansinės skatinimo priemonės, tačiau neskiriamas dėmesys tikriesiems darbuotojo poreikiams. Naudojant tinkamas ir



savalaikes, darbuotojų įsitraukimą skatinančias priemones, organizacijai suteikiamos galimybės mažinti darbuotojų kaitą, didinti darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimo mastą.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Darbuotojų įsitraukimas yra santykinai ilgą laikotarpį nagrinėjamas objektas, kurio svarba pripažįstama tiek verslo, tiek ir mokslinėje perspektyvoje. Skirtingi autoriai vieningai sutinka, jog darbuotojų įsitraukimas yra sąlygojamas įvairių aspektų ir tam, kad būtų galima paskatinti įsitraukti kuo didesnę darbuotojų masą, svarbu identifikuoti kokie konkretūs veiksniai turi įtakos, skirtingų tipų darbuotojams. Šiuo metu, daugelis atliekamų tyrimų, yra orientuojami į įsitraukimo masto organizacijoje nustatymą, tačiau per mažai dėmesio skiriama skirtingų darbuotojų įsitraukimą skatinančių faktorių identifikacijai ir plėtrai.
2. Išanalizavus teorinius, vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui įtakos turinčius veiksnius, prieita išvadų, jog nevadovaujančius darbuotojus labiausiai skatina įsitraukti organizacinio įsitraukimo veiksmų grupė. Įvertinus skirtingų autorių pateikiamą medžiagą pastebėta, jog nevadovaujantys darbuotojai yra linkę sureikšminti finansines skatinimo priemones, taip pat rezultatų įvertinimą ir lūkesčių identifikavimą. Vadovaujantys darbuotojai prioritetu laiko savirealizacijos galimybes, pasitenkinimą atliekamu darbu, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, tačiau jų įsitraukimui įtakos neturi organizacinių veiksmų grupė.
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, apie skirtingų atsakomybių lygių darbuotojų, įsitraukimą skatinančių veiksmų pasiskirstymą, sudarytas darbuotojų įsitraukimą skatinantis modelis, išskiriant vadovaujančius ir nevadovaujančius darbuotojus skatinančius aspektus. Išskirtos 3 darbuotojų įsitraukimą skatinančios veiksmų grupės, iš kurių organizaciniai įsitraukimo veiksniai priskirti nevadovaujantiems darbuotojams, o įsitraukimo į darbą ir asmeninio įsitraukimo veiksniai – vadovaujantiems.
4. Empirinių tyrimų rezultatai parodė, kad nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimas, statistiškai reikšmingai nekoreliuoja, su teorijoje išskiriamomis trimis įsitraukimą skatinančiomis veiksmų grupėmis. Siekiant iširti, ar pavieniai įsitraukimą skatinantys veiksniai, turi įtakos nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimui, buvo pakartotinai atliekama koreliacinė analizė, kurios rezultatai leido daryti prielaidą, jog nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimas ir tokie faktoriai kaip papildomos naudos, tikslų išskėlimas ir bendradarbiavimas turi statistiškai reikšmingą ryšį. Dėl nereprezentatyvios vadovaujančių darbuotojų imties, nebuvo pateikiamos apibendrinančios išvados, apie šios darbuotojų grupės įsitraukimui, įtakos turinčius veiksnius.

**Rekomendacijos tyrimams ateityje.** Atliekant panašaus pobūdžio tyrimus ateityje, vertėtų organizuoti platesnės imties kokybinius ir kiekybinius tyrimus, įtraukiant reprezentatyvesnę vadovaujančių darbuotojų imtį. Platesnės imties tyrimas leistų identifikuoti vadovaujančių ir

nevadovaujančių darbuotojų įsitraukimą skatinančių veiksnių skirtumus, o ši informacija būtų itin naudinga organizacijų atstovams.

Taip pat, ateities tyrimams būtų naudinga, įtraukti įvairesnių sektorių atstovus, kadangi šis tyrimas buvo atliekamas su išskirtinai telekomunikacijų sektoriuje dirbančiais asmenimis. Rezultatus būtų galima palyginti, identifikuojant ar skirtingų sektorių vadovaujančius/nevadovaujančius darbuotojus, skatina panašūs/skirtingi veiksniai.

## LITERATŪRA

1. Ahlowalia, S., Tiwary, D. ir Jha, A. (2014). Employee engagement: A structured theoretical review. *The International Journal of Business & Management*, 2(6), 309.
2. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. ir Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
3. Allen, J. A. ir Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569.
4. Al Mehrzi, N. ir Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
5. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308.
6. Bakker, A. B. ir Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
7. Bandura, R. P. ir Lyons, P. R. (2017). Using a skill-building tool to enhance employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 25(6), 1-5.
8. Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
9. Bedarkar, M. ir Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
10. Bujacz A., Rigotti T. ir Lindfors P. (2006). Task- level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers. Vol. 22 Issue: 6, pp.724-738.
11. Dajani M. A.Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, 138-147.
12. Dietz, J., Mayo, R. ir Reteneller, D. (2002). "Engagement of non-employee workers." *U.S. Patent Application* No. 10/166,436.
13. Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M. ir Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
14. Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. *Aon Corporation*. Retrieved August, 11, 2013.
15. Ibrahim, M. ir Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.

16. Kim, H. J. ir Agrusa, J. (2011). Hospitality service employees' coping styles: the role of emotional intelligence, two basic personality traits, and socio-demographic factors. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 588-598.
17. Kompas, S. M. ir Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
18. Li, X., Sanders, K. ir Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
19. Lounsbury, J. W., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M. ir Drost, A. W. (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 434-450.
20. Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. ir Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
21. Luthans, F. ir Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
22. MacLeod, D. ir Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
23. Milman, A. ir Dickson, D. (2014). Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 447-469.
24. Powis, A. (2012). A journey to award-winning employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 20(5), 31-34.
25. Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 127-131.
26. Rao, H., Han, S., Jiang, Y., Xue, Y., Gu, H., Cui, Y. ir Gao, D. (2004). Engagement of the prefrontal cortex in representational momentum: an fMRI study. *NeuroImage*, 23(1), 98-103.
27. Robinson, D., Perryman, S. ir Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
28. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
29. Silva, P. ir Thomas, C. (2006). Civic engagement and national service: Results from senior corps evaluations. *Civic engagement and the baby boomer generation: Research, policy, and practice perspectives*, 43-60.

30. Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
31. Swarnalatha C. ir Prasanna T.S. (2012). Employee engagement: the key to organizational success. Volume 3, Issue 3, 216-227
32. Taneja, S., Sewell, S. S. ir Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
33. Tripathi J.P. ir Sharma S. (2016). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. Volume 18, Issue 10. Ver. IV 19-25.
34. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

# PRIEDAI

1 PRIEDAS.

## DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO MODELIŲ APIBENDRINIMAS

Autorius	Hewitt (2012)	IES organizacija (2003)	Mayo (2012)	Dajani (2015)	Turkyilmaz, GAKman, Ozkan ir Pastuszak.(2011)	Rao (2017)	Anitha (2014)	Bakker (2008)	Bekardar ir Pandita (2014)	Mehrzi ir Singh (2016)	Downey ir kt (2015)	Saks (2006)	Teneja ir kt. (2015)
Veiksniai, turintys įtakos darbuotojo įsitraukimui													
Darbo pobūdis	x			x	x							x	
Bendradarbiai	x												
Atlygis	x	x		x	x		x					x	x
Rezultatų įvertinimas		x				x						x	
Bendradarbiavimas		x			x	x	x	x	x	x		x	x
Lygios galimybės		x		x								x	
Sveikata ir saugumas		x											
Mokymų galimybė		x		x	x		x						x
Motyvacija			x										x
Įgalinimas					x	x					x		x
Papildomos naudos				x								x	
Organizacinė kultūra						x	x	x		x			
Lūkesčių identifikavimas						x							
Tikslų išskėlimas						x		x				x	x
Pasitenkinimas darbu		x	x			x							
Palankumas šeimai		x					x		x				x
Komandinis darbas										x			
Darbo aplinka							x						
Įvairovės praktikos											x		
Lyderystė							x		x	x			x

## ANKETA

Gerbiami respondentai,

Esu Raminta Laurynaitė, Kauno technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos, antrosios pakopos studijų studentė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas nustatyti kokie yra darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai, skirtingas pareigas užimančių darbuotojų tarpe. Prašau Jūsų užpildyti šią anketa, kiekvienam klausimui pasirenkant arba įrašant savo atsakymą. Apklausa trunka apie 10 min, kilus klausimams prašau kreiptis el. paštu [raminta.laurynaite@ktu.edu](mailto:raminta.laurynaite@ktu.edu).

Tyrimas yra anoniminis, jo duomenys ir rezultatai bus naudojami apibendrinti.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus !

**1. Darbuotojo įsitraukimas. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pagal tai, kiek kiekvienas jų, atspindi Jus (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).**

	Niekada (1)	2	3	4	5 (visada)
1. Jaučiu, jog atlikdamas savo darbą, trykštu energija					
2. Manau, jog darbas, kurį atlieku yra svarbus ir reikšmingas					
3. Kuomet aš dirbu, laikas tiesiog skrieja					
4. Savo darbe aš jaučiuosi stiprus ir energingas					
5. Esu entuziastingas, dėl savo darbo					
6. Kuomet dirbu, pamištu viską aplink					
7. Mano darbas mane įkvepia					
8. Net ir per laisvadienius, atsikėlęs jaučiuosi taip, lyg ruoščiausi eiti į darbą					
9. Jaučiuosi laimingas, kuomet turiu dirbti intensyviai					
10. Didžiuojuosi darbu, kurį atlieku					
11. Esu pasinėręs į savo darbą					
12. Galiu nepertraukiamai dirbti ilgą laiko tarpą					
13. Man atrodo, kad mano darbas yra keliantis iššūkius					
14. Jaučiu, kad dirbdamas nuo visko atitrūkstu					
15. Savo darbe esu atsparus stresui					
16. Man yra sudėtinga atskirti save nuo darbo					
17. Atlikdamas darbus visuomet esu atkaklus, net tuomet, kai man nesiseka					

**2. Įvertinkite kokią įtaką išvardinti veiksniai turi Jūsų pasiryžimui dirbti organizacijoje. (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).**



	1 (neturi įtakos)	2	3	4	5 (turi didelę įtaką)
1. Darbo užmokesčio atitikimas darbo krūviui					
2. Priedai už individualius (grupinius) darbus					
3. Vadovybės įvertinimas					
4. Galimybės planuoti darbo ir atostogų laiką turėjimas					
5. Suteikiamos galimybės pasireikšti kūrybiškumui					
6. Svarbių ir sudėtingų darbų patikėjimas					
7. Gebėjimų pritaikomumas darbe					
8. Apmokymai/kvalifikacijos kėlimo kursai					
9. Iškelti aiškūs tikslai					
10. Pasitenkinimas atliekamų darbu					

**3. Įvertinkite kokią įtaką išvardinti veiksniai turi Jūsų pasiryžimui dirbti organizacijoje. (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).**

	1 (visiškai neturi įtakos)	2	3	4	5 (turi didelę įtaką)
1. Žinojimas, ko iš Jūsų tikimasi darbe					
2. Reikiamų išteklių ir įrankių darbą atlikimui turėjimas					
3. Galimybės kiekvieną dieną darbe atlikti tai, ką mokate geriausiai turėjimas					
4. Pripažinimas ir pagyrimo, dėl Jūsų atliekamo darbo					
5. Nuolatinis vadovo rūpestis kaip Jums sekasi, kaip jaučiatės					
6. Asmenų, kurie Jus skatina tobulėti buvimas organizacijoje					
7. Atsižvelgimas į Jūsų nuomonę					
8. Organizacijos misija/tikslas, kuri Jus verčia jaustis, jog Jūsų darbas yra svarbus					
9. Kolegų orientacija į kokybišką darbo atlikimą					
10. Geriausio draugo organizacijoje turėjimas					
11. Informacijos apie Jūsų progresą organizacijoje suteikimas					
12. Galimybių mokytis darbe suteikimas					

**4. Jūsų amžius:**

5. Lytis:

- Moteris
- Vyras

6. Užimamos pareigos:

- Vadovaujamos pareigos;
- Nevadovaujamos pareigos

7. Kiek laiko dirbate dabartinėje Organizacijoje:

8. Koks Jūsų bendras darbo stažas?

9. Koks Jūsų išsilavinimas?

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis