GITA ŠAKYTĖ-STATNICKĖ

DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI

DAKTARO DISERTACIJA

Kaunas
2020

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

GITA ŠAKYTĖ-STATNICKĖ

DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

2020, Kaunas

Disertacija rengta 2016–2020 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete Ekonomikos, verslo ir vadybos akademiniame centre. Mokslinius tyrimus rėmė Lietuvos mokslo taryba.

Mokslinė vadovė:

Prof. dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003).

Interneto svetainės, kurioje skelbiama disertacija, adresas:
http://ktu.edu

Redagavo: Zita Šakienė

© G. Šakytė-Statnickė, 2020

TURINYS

ĮVADAS 12
1. TEORINIS DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI PAGRINDIMAS 23
1.1. Kartos koncepcija 23
1.1.1. Kartų teorijų diskursas 23
1.1.2. Kartų tipologija 30
1.1.3. Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste 37
1.2. Darbuotojų įsitraukimo diskursas organizaciniame kontekste 46
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo konceptas 46
1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo modeliai 57
1.2.3. Darbuotojų įsitraukimas kartų kontekste 59
1.3. Darbo aplinkos veiksniai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui 63
1.3.1. Asmeniniai ištekliai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui 64
1.3.2. Darbo ištekliai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui 67
1.3.3. Darbo reikalavimai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui 76
1.4. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis 81
2. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA 84
2.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas 84
2.2. Tyrimo tikslas, hipotezės ir struktūra 85
2.3. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumento konstravimas 92
2.4. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas 96
2.5. Duomenų rinkimas ir analizės metodai 98
2.6. Tyrimo etika 102
3. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI 103
3.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos 103
3.2. Tyrimo duomenų normalumo įvertinimas 107
3.3. Empirinio tyrimo patikimumas, validumas, konstruktų struktūra ir matavimo modeliai 108
3.4. Bendro matavimo modelio patikimumo, validumo, multikolinearumo įvertinimas 118

3.5. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė 120
3.5.1. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai 121
3.5.2. Darbo išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai 126
3.5.3. Darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai 156
3.5.4. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai 170
3.5.5. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatų apibendrinimas 174
IŠVADOS 185
LITERATŪRA 192
PRIEDAI 221

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindinės kartų temų ir diskursų kategorijos 23
2 lentelė. Įvairių autorių kartų klasifikacija 31
3 lentelė. Penkių šiuo metu gyvenančių kartų charakteristikos 33
4 lentelė. Įsitraukimo tyrimuose taikomos pagrindinės teorijos 48
5 lentelė. Įsitraukimo konceptas..... 50
6 lentelė. Įsitraukimo modelių palyginimas 58
7 lentelė. Įsitraukimo į darbą kartų kontekste atlikti tyrimai 60
8 lentelė. Asmeninių išteklių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui 66
9 lentelė. Darbo išteklių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui..... 74
10 lentelė. Darbo reikalavimų poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui..... 80
11 lentelė. Disertacijos klausimyno struktūra 95
12 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų skaičius ir užimti Lietuvos gyventojai pagal ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2 red., sekcijų lygiu)..... 96
13 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ūkio subjekto teisinę formą ir darbuotojų skaičiaus grupes 2019 ir 2020 metų pradžioje 97
14 lentelė. Užimti Lietuvos gyventojai ir užimtumo lygis pagal amžiaus grupes (2019 m. III ketvirtis)..... 97
15 lentelė. Modelio tinkamumui įvertinti naudojami kriterijai 101
16 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų aprašomoji statistika..... 103
17 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų aprašomoji statistika pagal kartas. 104
18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo lygių nustatymo principai..... 104
19 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo lygiai..... 104
20 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į darbą ir jo dedamųjų įsitraukimo lygius 105
21 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacinio įsitraukimo lygius 105
22 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas..... 105
23 lentelė. Darbo išteklių konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas 106
24 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas..... 107
25 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų skalių patikimumo vertinimas..... 108
26 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto skalės patikimumo vertinimas..... 109
27 lentelė. Darbo išteklių konstrukto skalės patikimumo vertinimas 109
28 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto skalės patikimumo vertinimas 110
29 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų tiriamoji faktorių analizė 111
30 lentelė. Įsitraukimo į darbą konstrukto ir jo dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai 113
31 lentelė. Organizacinio įsitraukimo konstrukto standartizuoti regresijos svoriai 114
32 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto tiriamoji faktorių analizė..... 114
33 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto standartizuoti regresijos svoriai..... 116
34 lentelė. Darbo išteklių konstrukto tiriamoji faktorių analizė..... 116

35 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto tiriamoji faktorių analizė 117
36 lentelė. Bendro matavimo modelio patikimumo ir validumo įvertinimas..... 119
37 lentelė. Konstruktų multikolinearumo analizė 120
38 lentelė. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 123
39 lentelė. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 125
40 lentelė. Įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 126
41 lentelė. Įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 127
42 lentelė. Tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 128
43 lentelė. Tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 129
44 lentelė. Darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 130
45 lentelė. Darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 131
46 lentelė. Informuotumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 132
47 lentelė. Informuotumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 133
48 lentelė. Apdovanojimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 134
49 lentelė. Apdovanojimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 135
50 lentelė. Vaidmenų aiškumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 136
51 lentelė. Vaidmenų aiškumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 137
52 lentelė. Lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 138

53 lentelė. Lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 139
54 lentelė. Kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 140
55 lentelė. Kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 141
56 lentelė. Vadovų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 142
57 lentelė. Vadovų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 143
58 lentelė. Santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 144
59 lentelė. Santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 145
60 lentelė. Horizontalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 146
61 lentelė. Horizontalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 147
62 lentelė. Vertikalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 148
63 lentelė. Vertikalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 149
64 lentelė. Teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 150
65 lentelė. Teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 151
66 lentelė. Socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 152
67 lentelė. Socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 153

68 lentelė. Karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 154
69 lentelė. Karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 155
70 lentelė. Darbo apimties poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 156
71 lentelė. Darbo apimties poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 157
72 lentelė. Darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) .. 158
73 lentelė. Darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 159
74 lentelė. Kognityvinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 160
75 lentelė. Kognityvinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 161
76 lentelė. Emocinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 162
77 lentelė. Emocinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 163
78 lentelė. Emocijų nedemonstravimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 164
79 lentelė. Emocijų nedemonstravimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai..... 165
80 lentelė. Vaidmenų konfliktų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 166
81 lentelė. Vaidmenų konfliktų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 167
82 lentelė. Darbo-šeimos konflikto poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) 168

83 lentelė. Darbo-šeimos konflikto poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai 169
84 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)..... 172
85 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų sąveikos modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai..... 173
86 lentelė. Patvirtintos hipotezės..... 175
87 lentelė. Nepatvirtintos hipotezės 175
88 lentelė. Statistiškai reikšmingi darbo aplinkos veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui kartų skirtumai 176

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste 43
2 pav. Darbuotojų įsitraukimo koncepto evoliucija 47
3 pav. Disertacijos konceptualus darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis 81
4 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo eigos schema 85
5 pav. Disertacijos tyrimo modelis 87
6 pav. Pirminis įsitraukimo į darbą konstrukto dedamųjų matavimo modelis (CFA) 112
7 pav. Modifikuotas įsitraukimo į darbą konstrukto matavimo modelis (CFA) 113
8 pav. Organizacinio įsitraukimo konstrukto matavimo modelis (CFA) 114
9 pav. Pirminis asmeninių išteklių konstrukto matavimo modelis (CFA) 115
10 pav. Modifikuotas asmeninių išteklių konstrukto matavimo modelis (CFA) ... 115
11 pav. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui struktūrinis modelis (multigrupinė SLM analizė su AMOS) 123
12 pav. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos struktūrinis modelis (multigrupinė SLM analizė su AMOS) 171
13 pav. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinta schema 183

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Asmeniniai ištekliai (angl. *personal resources*) – tai teigiami savęs vertinimai, susiję su asmens gebėjimu sėkmingai valdyti ir paveikti aplinką (Bakker, Demerouti, 2008).

Darbo aplinka (angl. *work environment)* **–** tai trijų pagrindinių dedamųjų (subaplinkų) – techninės aplinkos, žmonių aplinkos ir organizacinės aplinkos – derinys (Opperman, 2002), integruojantis veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojo elgesiui organizacijoje (Hanaysha, 2016).

Darbo aplinkos veiksniai (angl. *work environment factors*) skirstomi į asmeninius išteklius, darbo išteklius bei darbo reikalavimus (Bakker, Demerouti, 2007, 2014).

Darbo ištekliai (angl. *job resources*) yra tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo komponentai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus, sumažina darbo reikalavimų naštą ir skatina darbuotojo asmeninį augimą bei profesinį tobulėjimą (Bakker, Demerouti, 2007; Bakker, 2011; Doef, Schelvis, 2019); tai yra svarbiausi prognozuojantys įsitraukimą į darbą veiksniai (Halbesleben, 2010, Schaufeli, Bakker, 2004, 2010).

Darbo reikalavimai (angl. *job demands*) yra tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja pastovių fizinių ir / ar psichologinių (t.y. kognityvinių arba emocinių) pastangų ir dėl to yra siejami su tam tikra fiziologine ir / arba psichologine kaina (Bakker, Demerouti, 2007; Maric ir kt., 2019).

Karta (angl. *generation*) – grupė to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija kokie nors įsimintini (angl. *powerful*) istoriniai, socialiniai, kultūriniai ar kt. įvykiai (Mannheim, 1952; Howe, Strauss 1992, 2000; Bontekoning, 2011, 2019); kartos atstovus sieja istorinės, kultūrinės, ekonominės, socialinės, technologinės ir kt. permainos.

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) – tai teikianti pasitenkinimą, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi teigiama būsena, kuri apima energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker, 2004, 2010). Darbuotojo vaidmenį organizacijoje atspindi įsitraukimas į darbą (Saks, 2006, 2019).

Organizacinis įsitraukimas (angl. *organisational engagement*) **–** dinamiška, kintanti būsena, susiejanti darbuotojus su jų organizacijomis; išreikšta fiziškai, kognityviai ir emociškai per darbuotojo atliekamas funkcijas darbe bei daranti įtaką organizacijos lygmens vidinei komunikacijai (Welch, 2011). Darbuotojo kaip organizacijos nario vaidmenį atspindi organizacinis įsitraukimas (Saks, 2006, 2019).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Tyrimų ataskaitoje „Global Talent 2021“ akcentuojama, kad pažangios technologijos (42 proc.), globalizacija (41 proc.), demografija (38 proc.), klientų poreikiai (38 proc.) ir konkurencija (38 proc.) yra pagrindiniai veiksniai, kurie artimiausią dešimtmetį turės didžiausios įtakos organizacijos strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui. Verslo atstovai ir mokslininkai vieningai sutaria, kad prasidėjo netikrumo, nuolatinių pokyčių, inovacijų, verslo transformacijos era, raginanti organizacijas keistis ir pirmiausia peržiūrėti darbo aplinkos veiksnius, darančius poveikį darbuotojų elgesiui organizacijoje (Hanaysha, 2016). Darbo aplinka suprantama kaip trijų pagrindinių dedamųjų (subaplinkų) – techninės aplinkos, žmonių aplinkos ir organizacinės aplinkos – derinys (Opperman, 2002), integruojantis veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojo elgesiui organizacijoje, darbuotojų pasitenkinimui ir atsidavimui organizacijai (Hanaysha, 2016), o darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais (Harter ir kt., 2002). Tyrimai rodo (Allvin, Aronsson, 2003; May ir kt., 2004; Rich ir kt., 2010; Hyvonen ir kt., 2010), kad darbuotojų įsitraukimas yra įvairių darbo aplinkos aspektų rezultatas. Motyvuojanti darbo aplinka, suteikianti darbuotojams daugiau energijos, skatinanti jų fizinę, emocinę ir socialinę gerovę, ir galimybė augti kaip profesionalui didina darbuotojų įsitraukimą (Pandey, David, 2013). Vidinis motyvacinis vaidmuo būdingas darbo ištekliams, nes jie skatina darbuotojų augimą, mokymąsi ir tobulėjimą, prisitaikant prie pokyčių, be to, jie atlieka išorinį motyvacinį vaidmenį, padeda siekti darbo tikslų. Darbo ir asmeniniai ištekliai tampa vis svarbesni bei įgyja motyvacinį potencialą, kai darbuotojai susiduria su aukštais darbo reikalavimais (Bakker, Demerouti, 2007; Hakanen ir kt., 2019).

Kaip konkurencinis organizacijos pranašumas nepakankamai išnaudojamas darbuotojų įsitraukimas yra susijęs ne tik su strateginiais organizacijos pranašumais (pelningumu, finansiniu efektyvumu, pajamų augimu, didesniais pardavimais, produktyvumu, geresne kokybe, organizacijos efektyvumu, klientų įsitraukimu ir lojalumu, žinių kūrimu, kūrybiškumu bei naujovėmis organizacijoje), bet ir padeda formuoti sėkmingą Žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) praktiką organizacijoje: skatina teigiamą požiūrį į darbą, didesnį pasitenkinimą darbu ir veiklos efektyvumą, gerina komandinį darbą, didina gerovę, mažina emocinį išsekimą, mažina nedarbingumo lygį ir saugos incidentų skaičių, mažina darbuotojų kaitą, gerina darbuotojų mokymo ir tobulėjimo rezultatus, leidžia maksimaliai išreikšti talentą, inovatyvumą ir siekti karjeros (Gelade, Young, 2005; Sridevi, Kompaso, 2010; Rayton, Yalabik, 2014; Lee, Ok, 2016; Kaur, 2017; Turner, 2020). „2017 darbuotojų įsitraukimo ataskaitoje“ akcentuojama, kad tik darbuotojui pilnai įsitraukus į darbą ir pasiekus maksimalų pasitenkinimą darbu, tuo pačiu metu galima padaryti reikšmingą indėlį, siekiant organizacijos tikslų ir veikti kaip visumai (2017 Employee Engagement Report, 2017). Robinson, Perryman, Hayday (2004) teigimu, įsitraukęs darbuotojas nuolat atsinaujina, ieško ir randa galimybių tobulėti savo srityje, tiki organizacija, aktyviai siekia padaryti viską geriau, identifikuoja save su organizacija, domisi organizacijos veiklos rezultatais, bendrauja su kolegomis pagarbiai ir padeda kolegoms atlikti efektyviau savo veiklas; įsitraukusiu į darbą ir į organizaciją

darbuotoju galima pasikliauti. Siekiant kuo didesnio ir pastovaus darbuotojų įsitraukimo, organizacijoms iškyla poreikis kuo detaliau išsiaiškinti darbo aplinkos veiksnius, turinčius įsitraukimui poveikį. Visgi darbuotojų įsitraukimo koncepto multidimensiškumas suponuoja itin platų tyrimų lauką, kuriame sinergiją įgauna visų pirma vadybos ir psichologijos mokslo atstovų įžvalgos. Jei asmeninio įsitraukimo aspektas labiau domina psichologijos mokslo atstovus, tiriant asmeninio įsitraukimo psichologinius žymenis bei būsenas (Kahn, 1990; May ir kt., 2004), tai vadybos mokslininkai susiduria su įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo iššūkiais, atskleidžiant darbuotojo požiūrio į darbą ir elgsenos, orientuotos į veiklos rezultatyvumą darbo vietoje, – įsitraukimo į darbą – veiksnius (Schaufeli ir kt., 2002) bei darbuotojo santykio su organizacija, ją atstovaujant ir sveikai konkuruojant organizacijos viduje, – organizacinio įsitraukimo – tyrimų poreikiu (Saks, 2006, 2019).

Be to, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo aktualumas išauga skirtingų kartų perspektyvoje, kai keičiantis ekonominei-socialinei terpei, susiformuoja naujas kontekstas – skirtingos kartos, kurių valdymui organizacijose reikalingi nauji valdymo įrankiai. Aktualus gilesnio kartų fenomeno ir jo raiškos darbo aplinkoje pažinimas susijęs su tuo, kad skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai nevienodai geba prisitaikyti prie pokyčių (Mathis, Jackson, 2012) ir yra išskirtiniai savo gebėjimais, kompetencija bei patirtimi, skirtingai suvokia darbo ir laisvalaikio balansą bei gerovę darbe, skirtingai įsitraukia į darbą ir į organizaciją. Pasak Solnet, Kralj, Kandampully (2012), Hammill (2005), Harter ir kt. (2013), Marcus, Leiter (2017), Jones, Murray, Tapp (2018) ir kitų mokslininkų, kartų skirtumai paveikia įvairias organizacijos veiklos sritis: darbuotojų įdarbinimą bei jų išėjimą iš darbo, komandų formavimą, motyvavimą, valdymą, vartotojų pritraukimą bei jų pasitenkinimą ir pan. Dėl šių priežasčių dažnai tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų kyla įtampų zonos, kurias kiekvienai organizacijai svarbu suvaldyti. Detalesnis darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui pažinimas leistų rasti balansą siekiant kartų sinergijos organizacijoje, todėl atsiranda darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo tematikos išvystymo skirtingų kartų perspektyvoje poreikis.

Problemos ištirtumo lygis. Nors darbo aplinkos veiksnių poveikis įsitraukimui į darbą nėra naujas analizės objektas, tačiau mokslinė literatūra, nagrinėjanti darbuotojų įsitraukimą, daugiausia dėmesio skiria įsitraukimui į darbą, kaip dominuojančiam šios srities konstruktui (Farndale ir kt., 2014), o žmogiškųjų išteklių specialistus bei praktikus labiau domina organizacinis įsitraukimas. Pagal Saks (2006, 2019), kiekvienas darbuotojas organizacijoje atlieka du atskirus vaidmenis – darbuotojo vaidmenį ir organizacijos nario vaidmenį, todėl svarbu identifikuoti darbo aplinkos veiksnių poveikį šiems įsitraukimams, siekiant gerinti darbuotojo santykį su darbu (didinant įsitraukimą į darbą) ir gerinant darbuotojo santykį su organizacija (didinant organizacinį įsitraukimą).

Įsitraukimo koncepto evoliuciją galima suskirstyti į tris fazes, kiekvienai jų būdingi tam tikri evoliuciniai išryškėję bruožai, kuriems tuo laikotarpiu skiriamas didžiausias dėmesys, pvz., 1990-2000 m. laikotarpiu akcentuojamas individulus

požiūris į įsitraukimą (asmeninis įsitraukimas), darbuotojo balsas ir dalyvavimas organizacijos veikloje; 2001-2010 m. laikotarpiu didžiausias dėmesys skiriamas balansui ir darbo prasmei; 2011-2019 m. laikotarpiu darbuotojų įsitraukimo konceptas stipriausiai siejamas su darbo reikalavimais ir ištekliais.

Nepaisant daugelio mokslinių tyrimų įsitraukimo tematika, darbuotojų įsitraukimo konstruktas neturi visuotinai pripažįstamo arba dominuojančio akademinio apibrėžimo, tačiau mokslininkai sutaria, kad įsitraukimas yra unikali sąvoka, besiskirianti nuo panašių ar susijusių sąvokų (Mazzei, 2018). Įsitraukimas darbo vietoje tiriamas kaip asmeninis įsitraukimas (Kahn, 1990; May ir kt., 2004), įsitraukimas į darbą (Salanova ir kt., 2005; Schaufeli ir kt., 2006; Hakanen ir kt., 2006, 2019; Richardsen ir kt., 2006; Mauno ir kt., 2007; Xanthopoulou ir kt., 2009, 2013; Bakker, Leiter, 2010; Schaufeli, Bakker, 2010, 2015; Bakker, 2011; Selmer, Lauring, 2016; Park, Ono, 2017; Saari ir kt., 2017; Bakker, Albrecht, 2018; Saks, Gruman, 2018; Lee ir kt., 2019), darbuotojų įsitraukimas (Harter ir kt., 2002; Banihani, Lewis, Syed, 2013; Graban, 2016; Mazzei, 2018; Albrecht, Breidahl, Marty, 2018), organizacinis įsitraukimas (Ruck, Welch, Menara, 2017; Saks, 2006, 2019), kolektyvinis organizacinis įsitraukimas (Gracia ir kt., 2013; Barrick ir kt., 2015).

Iš akademinės perspektyvos (Shuck, 2011; Banihani, Lewis, Syed, 2013) galima išskirti kelis požiūrius į darbuotojų įsitraukimą. Kaip vienas pirmųjų požiūrių į darbuotojų įsitraukimą išskirtinas Kahn (1990) poreikio patenkinimo požiūris, kuomet darbuotojo įsitraukimas suprantamas kaip jo vidinė psichologinė būsena, veikiama išorinių veiksnių, t.y. akcentuojamas asmeninis įsitraukimas (Kahn, 1990; Rich, Lepine, Crawford, 2010). Laikydamiesi perdegimo - antitezės požiūrio, dalis mokslininkų įsitraukimą į darbą apibūdina lygindami su perdegimu, kai įsitraukimas suprantamas kaip teigiama perdegimo antitezė (Maslach ir kt., 2001; Schaufeli ir kt., 2002). Jei pirmieji požiūriai į darbuotojų įsitraukimą daugiau akcentuoja darbuotojo kaip asmenybės psichologinę būseną (asmeninis įsitraukimas) ir labiau domina psichologijos mokslo atstovus, vėlesni požiūriai yra labiau vadybiniai, t.y., neatmesdami psichologinio aspekto, daugiau koncentruojasi į darbuotojų įsitraukimo vadybinius aspektus, nagrinėdami jau vadybinių veiksnių poveikį darbuotojo psichologinei būklei bei tos būklės poveikį darbuotojo veiklos rezultatams (įsitraukimas į darbą) ir darbuotojo sąsajai su organizacija (organizacinis įsitraukimas). Toks vėlesnis požiūris yra pasitenkinimo - įsitraukimo požiūris (Harter, Schmidt, Hayes, 2002), akcentuojantis darbuotojo pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą tiesioginį ryšį su verslo rezultatais. Bene mažiausiai mokslinėje literatūroje nagrinėtas Saks multidimensinis požiūris, kai įsitraukimas suprantamas kaip daugiamatė sąvoka ir apibrėžiamas kaip specifinis darbuotojo vaidmuo, susijęs tiek su darbu, tiek su organizacija (Saks, 2006, 2019).

Atliekant tyrimus įsitraukimo tematika, taikoma daug skirtingų teorijų: Asmeninio įsitraukimo teorija (Kahn, 1990; Berry, Morris, 2008; Chen, Huang, 2016; Crawford, 2018), Socialinių mainų teorija (Saks, 2006, 2019; Alfes ir kt., 2013; Birtch ir kt., 2016; Cropanzano ir kt., 2017; Cross, Dundon, 2019), Išteklių išsaugojimo teorija (Hobfoll, Shirom, 2000; Soane ir kt., 2012; Van Woerkom, Bakker, Nishii, 2016), Apsisprendimo teorija (Meyer, Gagne, 2008; Kosmala-Anderson ir kt., 2010;

Gillet ir kt., 2013; Gagne, 2014), Darbo dizaino / charakteristikų teorija (Parker, Ohly, 2009; Hornung ir kt., 2010; Freeney, Fellenz, 2013; Tims, Bakker, 2013; Bailey ir kt., 2017), Transformacinio vadovavimo teorija (Tims ir kt., 2011; Bright, 2018), Žmogiškojo kapitalo teorija (Febriansyah, 2010; Gracia ir kt., 2013), bet daugiausia mokslininkų dėmesio sulaukia Darbo reikalavimų - išteklių teorija (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001) – tai viena dažniausiai moksliniuose tyrimuose darbuotojų įsitraukimo tematika naudojamų teorijų (Bakker, Demerouti, 2007, 2014). Nors ši teorija leidžia identifikuoti darbo aplinkos veiksnius (asmeninius išteklius, darbo išteklius ir darbo reikalavimus) bei nustatyti jų poveikį įsitraukimui į darbą, tačiau darbo aplinkos veiksniai organizaciniam įsitraukimui mažai tyrinėti.

Nepaisant intensyvių mokslinių tyrinėjimų, siekiant apibrėžti ir suprasti įsitraukimo konceptą darbo kontekste, nėra daug empirinių tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą kartų kontekste bei jo įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui organizacijoje (Chawla, Dokadia, Rai, 2017), be to, skirtingų kartų įsitraukimo į darbą tyrimo poreikis susijęs su naujos Z kartos įėjimu į darbo rinką. Mokslininkai ir praktikai šiuo metu susiduria su daugeliu nesusistemintų įrodymų įvairiuose kontekstuose bei su skirtingomis metodologinėmis ir teorinėmis kartų perspektyvomis (Lyons, Kuron, 2014). Didžioji dalis atliktų mokslinių darbų kartų tematika yra daugiau teorinio aprašomojo pobūdžio (Joshi, Dencker, Franz, 2011) ir, nors skirtingų kartų valdymas organizacijoje tampa vienu iš svarbiausių komponentų žmogiškųjų išteklių valdymo procese (Rood, 2011), vis dar yra trūkumas mokslo darbų, ne tik siekiančių tiksliai identifikuoti priklausymą kartoms ir nustatančių jų esminius skirtumus darbo rinkoje, bet ir pateikiančių konkrečias kartų galimybes organizacijoje.

Kartų teorija socialiniuose moksluose vystėsi iš dviejų skirtingų perspektyvų: Socialinių jėgų perspektyvos – Kartų teorijos (Mannheim, 1952; Laufer, Bengtson, 1974; Eyerman, Turner, 1998) ir Kohortos perspektyvos (Ryder, 1965; Pilcher, 1994; Grodent, Peere, 2013). Kartų teoriją daugiausiai plėtoja sociologai (McCrindle, Wolfinger, 2014; Tung, Comeau, 2014; Martins, Martins, 2014). Kartas klasifikavo ir dėl priklausymo atskiroms kartoms diskutavo Howe, Strauss (1992, 2000), Zemke, Raines, Filipczak (2000, 2013), Tulgan, Martin (2001), Lancaster, Stillman (2002), Eisner (2005), Oblinger, Oblinger (2005), Twenge (2006), Reisenwitz, Iyer (2009), Hole, Zhong, Schwartz (2010), McCrindle, Wolfinger (2010), Bontekoning (2011, 2019), Deyoe, Fox (2012), Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz (2016), Huber, Schubert (2019), Dimock (2019). Pasak Goncalves (2015), dauguma empirinių kartų įvairovės tematikos mokslinės literatūros darbuose nagrinėjamų kintamųjų patenka į vieną iš šių kategorijų: darbo vertybės ir požiūris (Chen, Choi, 2008; Twenge ir kt., 2010; Meriac, Woehr, Banister, 2010; Benson, Brown, 2011; Krahn, Galambos, 2014), darbo motyvacija ir pageidavimai (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Sullivan, Baruch, 2009; Wils ir kt., 2011; Yrle, Hartman, Payne, 2005), asmenybės skirtumai (Stewart, Bernhardt, 2010; Konrath ir kt., 2011; Twenge, Campbell, 2012), karjeros patirtis (Chudzikowski, 2012; Lyons ir kt., 2012, 2014), lyderystė (Yu, Miller, 2005; Sessa ir kt., 2007; Gentry ir kt., 2011), mokymasis, tobulėjimas (Tamer, 2020). Bontekoning (2017) ir Stutzer (2019) akcentavo kartų skirtumus ir jų svarbą kelių kartų komandiniam darbui organizacijoje.

Lietuvoje nėra atlikta daug tyrimų kartų tematika. Kartų skirtumus Lietuvos darbo rinkoje per požiūrį į darbą nagrinėjo Narijauskaitė, Stonytė (2012); karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamiką kartų kaitos kontekste atskleidė Stanišauskienė (2015), taip pat nagrinėtas lyderio vaidmuo kartų kontekste (Jakimuk, 2016) bei X ir Y kartų motyvacijos ypatumai (Sereičikienė, 2017). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymą nagrinėjo Čiutienė ir Railaitė (2013). Valickas ir Jakštaitė (2017) nagrinėjo trijų skirtingų kartų (Kūdikių bumo kartos, X kartos ir Y kartos) požiūrį į darbą ir valdymą Lietuvos verslo organizacijų kontekste, siekdami rasti tinkamus būdus šiuolaikinėms organizacijoms prisitaikyti prie kartų skirtumų ir juos konstruktyviai panaudoti.

Apibendrinant mokslinės problemos ištirtumo lygį, galima konstatuoti, kad pavieniai tyrimai neatskleidžia esminių darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, ypač Y kartos ir tik dabar į darbo rinką įeinančios Z kartos; jaunesniųjų kartų darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas bei jam reikšmingą poveikį darantys darbo aplinkos veiksniai praktiškai mokslinėje literatūroje nenagrinėti. Tai rodo sisteminio požiūrio į darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui poreikį. Dėl šios priežasties disertacijoje atlikto tyrimo pagrindu siekiama ne tik gilesnio kartų fenomeno ir jų raiškos darbo vietoje pažinimo, bet ir darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo tematikos išvystymo skirtingų kartų perspektyvoje.

Mokslinė problema formuluojama keliant klausimą: kaip darbo aplinkos veiksniai veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą?

Mokslinio tyrimo objektas – darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Mokslinio tyrimo tikslas – atskleisti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Siekiant suformuluoto tyrimo tikslo, keliami šie mokslinio tyrimo **uždaviniai**:

1. Apibrėžti kartų skirtumus organizaciniame kontekste.
2. Atskleisti įsitraukimo konceptą, pagrindžiant įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų takoskyrą bei sąryšį.
3. Sudaryti teorinį darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelį.
4. Pagrįsti darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui tyrimo metodologinę prieigą ir parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. Empiriškai ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Darbo loginė struktūra. Disertacinį darbą sudaro šios dalys: įvadas, trys darbo skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame disertacijos skyriuje pateikiamas kartų koncepcijos, darbuotojų įsitraukimo diskurso organizaciniame kontekste bei darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui teorinis apibūdinimas, atskleidžiant kartų formavimosi prielaidas, kartos konceptą ir tipologiją,

identifikuojant kertinius kartų skirtumus, darbuotojų įsitraukimo konstrukto dedamąsias ir jų sąveiką, nustatant darbo aplinkos veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą, išnagrinėjant darbuotojų įsitraukimo modelius kartų kontekste bei pagrindžiant darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelį kartų kontekste. Pagrindinė šio skyriaus išdava – teorinis darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis. Antrajame disertacijos skyriuje, remiantis pirmajame skyriuje parengtu darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodika. Trečiajame disertacijos skyriuje pateikiamos empirinio tyrimo respondentų charakteristikos, tyrimo duomenų normalumo įvertinimas, empirinio tyrimo patikimumas, validumas, konstruktų struktūra ir matavimo modeliai, įvertinamas bendro matavimo modelio patikimumas, validumas, multikolinearumas ir atliekama darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė. Vadovaujantis kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiamas empirika grįstas darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis. Gauti empirinio tyrimo rezultatai pilnai arba iš dalies patvirtina iškeltas empirinio tyrimo hipotezes ir leidžia suformuluoti disertacinio darbo tyrimo išvadas.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologinė prieiga grindžiama pozityvizmo filosofija ir disertacijoje taikoma dedukcinė prieiga. Tyrimas orientuotas į darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui identifikavimą.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvos įmonėse / organizacijose. Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti: 1) asmeninių išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; 2) darbo išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; 3) darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; 4) skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikį darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

Disertacijoje naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa raštu, tiesiogiai apklausiant skirtingų kartų Lietuvos įmonių / organizacijų darbuotojus. Sudarant disertacijos tyrimo klausimyną, naudoti 5 skirtingi mokslinėje literatūroje pateikiami matavimo instrumentai: Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (UWES), Saks daugiamatė skalė, Kopenhagos Psichosocialinis klausimynas (COPSOQ), Pasaulio sveikatos organizacijos gerovės indekso skalė (PSO-5), Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimyno (SHRM-PQ) Vidinės karjeros galimybių skalė.

Tyrime turėjo galimybę dalyvauti ne mažiau kaip 815027 iš 1378100 (59,14 proc.) veikiančiuose ūkio subjektuose užimtų Lietuvos gyventojų. 2019 m. rugsėjo-gruodžio mėn. atliktas kiekybinis tyrimas „Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų

kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvoje“. Iš viso kiekybiniame tyrime dalyvavo 4521 respondentas, iš jų iki pabaigos klausimyną užpildė 3049 respondentai. Remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos nuostatomis, respondentai atitinkamoms kartoms priskirti pagal tyrimo klausimyne nurodytą amžių (Howe, Strauss, 2000). Kiekybiniame tyrime dalyvavo 410 Z kartos atstovų (13,5 proc.), 986 Y kartos atstovų (32,3 proc.), 1248 X kartos atstovų (40,9 proc.), 395 Kūdikių bumo kartos atstovų (13,0 proc.) ir 10 Tyliosios kartos atstovų (0,3 proc.); dėl per mažo Tyliosios kartos atstovų skaičiaus, šios kartos respondentų duomenys disertacijoje nenagrinėjami).

Kiekybinio tyrimo statistinė duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics 25.0 programinę įrangą su IBM SPSS AMOS makrokomandos plėtiniu, skirtu struktūrinių lygčių modeliavimui atlikti.

Disertacijoje taikyti pagrindiniai duomenų analizės metodai: 1) atlikta tyrimo duomenų aprašomoji statistika; 2) taikant Kolmogorovo-Smirnovo testą tikrintas duomenų pasiskirstymas pagal normaliąją kreivę; 3) duomenų normalizavimui taikytas Rankit duomenų transformacijos metodas; 4) atlikta gautų duomenų tiriamoji faktorių analizė, taikant pagrindinių komponenčių faktorių išskyrimo metodą su Varimax rotacija; 5) atlikta patvirtinamoji faktorių analizė, leidžianti patvirtinti konstruktų, faktorių struktūrą, kurią sudaro tyrimo metu išmatuoti kintamieji, latentinių konstruktų koreliacinius ryšius; 6) struktūrinių lygčių modeliavimas – atlikta multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė su SPSS AMOS.

Disertacinio tyrimo apribojimai:

1) Nepaisant to, kad disertacijoje atliktas tyrimas apima net 24 darbo aplinkos veiksnius (2 asmeninius išteklius, 15 darbo išteklių, 7 darbo reikalavimus), t. y. tokios apimties darbo aplinkos veiksnių poveikis keturių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui dar nebuvo tirtas, teorinis modelis nėra baigtinis ir gali būti papildomas kitais darbo aplinkos veiksniais.

2) Tyrimas vykdytas bei darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė atlikta tik Lietuvoje, t. y. tyrime dalyvavo tik vienos šalies respondentai. Tikėtina, kad kultūriniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir kiti skirtumai turėtų įtakos tyrimo, vykdyto kitoje šalyje / regione / žemyne, rezultatams.

3) Atsižvelgiant į disertacijos temą ir tikslą, tyrimo duomenys analizuoti lyginant juos pagal keturias kartas. Darbo reikalavimų specifiškumas (darbo reikalavimo priskyrimas kliūtims ar iššūkiams) priklauso nuo profesinės aplinkos ar sektoriaus (Bakker, Demerouti, 2017); taip pat nuo to, kaip reikalavimai vertinami: neigiamai vertinami darbo reikalavimai veikia kaip kliūtys, o teigiamai vertinami reikalavimai gali būti iššūkiai (Schaufeli, Taris, 2014). Tikėtina, kad nagrinėjant darbo aplinkos veiksnių poveikį ir išskiriant atskiras aplinkas, sektorius ar organizacijos veiklos rūšis, būtų galima rasti skirtumų ne tik tarp kartų, bet ir tarp sektorių / veiklos rūšių. Nors disertacijos tyrime dalyvavo 4521 (pilnai užpildė 3049) respondentai iš įvairių skirtingų veiklos rūšių organizacijų, padaryti detalią darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinę struktūrinių lygčių modeliavimo analizę ne

tik pagal kartas, bet ir atskirai kiekvienam sektoriui / organizacijos veiklos rūšiai nėra galimybės dėl nepakankamo respondentų skaičiaus pagal struktūrinių lygčių modeliavimo reikalavimus.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

1) Išanalizavus kartų genezę, identifikuoti kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste individo, darbo (užduoties specifikos) ir organizacijos lygmenimis. Kertinių kartų skirtumų organizacijoje išskyrimas siejamas su gilesniu kartų fenomeno ir jo raiškos darbo aplinkoje pažinimu bei prisideda prie Kartų teorijos plėtros, identifikuojant dar vieną kertinį kartų skirtumą – darbuotojų įsitraukimą.

2) Atskleistas darbuotojų įsitraukimas kartų kontekste (identifikuota darbuotojų įsitraukimo konstruktų tarpusavio sąveika bei susisteminti darbo aplinkos veiksniai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui) prisideda prie darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo tematikos išvystymo skirtingų kartų perspektyvoje.

3) Teoriškai pagrįstas darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų (Z kartos, Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui yra papildomas indėlis į Darbo reikalavimų - išteklių (JDR) modelio tobulinimą.

4) Empiriškai ištirtas ir patvirtintas 24 darbo aplinkos veiksnių (2 asmeninių išteklių, 15 darbo išteklių, 7 darbo reikalavimų) poveikis keturių skirtingų kartų (Z kartos, Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui. Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas susijęs su skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo tyrimo poreikiu, t. y. su naujos Z kartos darbuotojų įėjimu į darbo rinką. Atliktas tyrimas prisideda prie kartų tyrimų, atliktų remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos nuostatomis; taip pat prie darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių, darbo reikalavimų) poveikio įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, remiantis multidimensiniu požiūriu į darbuotojų įsitraukimą, apimantį įsitraukimą į darbą (Schaufeli ir kt., 2002) ir organizacinį įsitraukimą (Saks, 2006, 2019), taip pat Darbo reikalavimų - išteklių teorija bei Socialinių mainų teorija, tyrimų plėtros.

Disertacijos praktinis reikšmingumas:

1) Tyrimo rezultatai organizacijų vadovams / žmogiškųjų išteklių specialistams leidžia geriau suprasti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; leidžia identifikuoti sritis, kuriose yra skirtingų kartų konfliktų darbo vietoje potencialas, ir labiau pasirengti valdyti kartų įvairovę organizacijose bei gali padėti lengviau numatyti, parengti ir taikyti efektyvias priemones savo organizacijos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui didinti.

2) Identifikuoti kertiniai kartų skirtumai leidžia organizacijų vadovams / žmogiškųjų išteklių specialistams geriau suprasti savo darbuotojus ir formuoti ŽIV praktiką, atsižvelgiant į kertinius kartų skirtumus, taip mažinant tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų kylančias įtampų zonas, kurias kiekvienai organizacijai svarbu suvaldyti.

3) Pagal disertacijoje pateiktą metodiką ir naudojant jau patikrintą, validuotą bei patikimą klausimyną, galima atlikti bet kurios organizacijos, kurioje dirba kelių skirtingų kartų darbuotojai, darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui analizę. Individuali kiekvienos organizacijos situacijos analizė leistų pateikti jau konkrečiai organizacijai parengtas rekomendacijas, naudingas siekiant didinti tos organizacijos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, sąvokų žodynas, įvadas, 3 disertacinio darbo dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis be priedų – 220 puslapių. Tekste pateikta 13 paveikslų, 88 lentelės, 17 priedų, 561 literatūros šaltinis.

Mokslinių publikacijų disertacijos tematika sąrašas:

STRAIPSNIAI RECENZUOJAMUOSE MOKSLO LEIDINIUOSE

Web of Science ar Scopus duomenų bazėse indeksuotuose leidiniuose su cituojamumo rodikliu

1. Savaneviciene, Asta; **Statnicke, Gita**; Vaitkevicius, Sigitas. Individual innovativeness of different generations in the context of the forthcoming Society 5.0 in Lithuania // Inžinerinė ekonomika = Engineering economics. Kaunas: KTU. ISSN 1392-2785. eISSN 2029-5839. 2019, vol. 30, iss. 2, p. 211-222. DOI: 10.5755/j01.ee.30.2.22760. [Social Sciences Citation Index (Web of Science); Scopus] [IF: 0,730; AIF: 2,029; IF/AIF: 0,359; Q4 (2018, InCites JCR SSCI)] [CiteScore: 1,11; SNIP: 0,831; SJR: 0,288; Q2 (2018, Scopus Sources)].

2. **Statnickė, Gita**; Savanevičienė, Asta; Šakys, Ignas. The relationship between work engagement of different generations and mobile learning // Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Brno: Mendel University Press. ISSN 1211-8516. eISSN 2464-8310. 2019, vol. 67, iss. 6, p. 1627- 1642. DOI: 10.11118/actaun201967061627. [Scopus; DOAJ] [CiteScore: 0,41; SNIP: 0,375; SJR: 0,196; Q3 (2018, Scopus Sources)].

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose

1. **Statnickė, Gita**; Jegelavičiūtė, Rusnė. Influence of teaching methods on the selfleadership expression of the Millenium generation students // Acta Oeconomica Universitatis Selye. Bratislavska: J. Selye University Komarno. ISSN 1338-6581. 2017, vol. 6, iss. 1, p. 137-153. [ERIH Plus; Index Copernicus (IC)].

2. **Statnickė, Gita**; Plaipaitė, Irma. Darbuotojų įsitraukimas į darbą: sporto ir sveikatingumo klubo atvejo analizė = Work engagement of employees: a case study of a sports and wellness club // Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and process of education. Obelaukiai: Sveikatingumo institutas. ISSN 1822-4644. eISSN 2345-0681. 2019, Nr. 1 (28), p. 35-41. [Academic Search Complete; IndexCopernicus].

3. **Statnickė, Gita**; Čeledinaitė, Asta. Career management opportunities of generation Y: a sports manager case study // Vadyba = Journal of management. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISSN 1648-7974. eISSN 2424-399X.

2018, vol. 33, iss. 2, p. 15-22. [Central & Eastern European Academic Source (CEEAS); CEEOL – Central and Eastern European Online Library; IndexCopernicus].

4. **Statnickė, Gita**; Užpalytė, Rūta. Kartų skirtumai renkantis fiziškai aktyvias pramogas: atvejo analizė = The generational differences when choosing physically active forms of entertainment: case study // Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and process of education. Obelaukiai: Sveikatingumo institutas. ISSN 1822- 4644. eISSN 2345-0681. 2018, Nr. 2 (27), p. 56-66. [Academic Search Complete; IndexCopernicus].

5. **Statnickė, Gita**; Budrytė Ausiejienė, Laurencija. The need for knowledge, abilities and skills of generation X representatives of small businesses working in tourism industry in remote rural areas of the Baltic region: case study of Lithuania and Estonia = Baltijos regiono X kartos smulkiojo turizmo verslo atstovų, esančių nutolusiuose ir kaimiškuose regionuose, žinių, gebėjimų, įgūdžių poreikis dirbant turizmo versle: Lietuvos ir Estijos atvejo analizė // Mokslas ir edukaciniai procesai = Science and process of education. Obelaukiai: Sveikatingumo institutas. ISSN 1822-4644. eISSN 2345-0681. 2018, Nr. 2 (27), p. 67-76. [Academic Search Complete; IndexCopernicus].

Konferencijų pranešimų medžiagoje

1. **Statnickė, Gita**; Savaneviciene, Asta; Sakys, Ignas. Career engagement of different generations: a case study in the information and communication technology (ICT) sector in Lithuania // New trends and issues proceedings on humanities and social sciences. Selected papers of 8th World conference on business, economics and management (BEM-2019), 26-28 April 2019, Antalya, Turkey. Cyprus: SciencePark Research, Organization and Counseling (SPROC). ISSN 2547-8818. 2019, vol. 6, iss. 3, p. 37-49. DOI: 10.18844/prosoc.v6i3.4334.

2. **Statnickė, Gita**. An expression of different generations in an organization: a systematic literature review // Sabiedrība. Integrācija. Izglītība: starptautiskās zinātniskās konferences materiāli: 2019.gada 24.-25.maijs maijs = Society. Integration. Education: proceedings of the international scientific conference: May 24th - 25th, 2019: Mūžizglitiba inormacijas tehnologiju izmantošana izglitiba = Lifelong learning information technologies in education. Rēzekne: Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija. ISSN 1691-5887. eISSN 2256-0629. 2019, d. 5, p. 273-291. DOI: 10.17770/sie2019vol5.3827.

3. **Statnickė, Gita.** The attitude of generation Y students to their joint study programme. Quality assessment // CBU international conference proceedings: CBU International conference on Innovations in science and education, March 21-23, 2018, Prague, Czech Republic. Prague: Central Bohemia University. ISSN 1805-997X. eISSN 1805-9961. 2018, vol. 6, p. 1-8. DOI: 10.12955/cbup.v6.1249.

MOKSLINIŲ TYRIMŲ REZULTATŲ SKELBIMAS KONFERENCIJOSE

1. **Statnickė, Gita**; Savanevičienė, Asta; Šakys, Ignas. Career management of different generations: career management of generation y in the information technology (IT) sector // 8th World conference on business, economics and management (BEM-2019), 26-28 April 2019, Antalya, Turkey: abstracts books. Nicosia: The Academic events group. 2019, p. 15.

2. **Statnickė, Gita**; Savanevičienė, Asta; Šakys, Ignas. The relationship between work engagement of different generations and mobile learning // 22nd annual international conference: Enterprise and competitive environment, March 21-22, 2019, Brno, Czech Republic: abstracts / Svatopluk Kapounek, Hana Vranova (eds.). Brno: Mendel University in Brno, 2019. ISBN 9788075096548. p. 56.

3. **Statnickė, Gita.** The attitude of generation Y students to their joint study programme. Quality assessment // CBU international conference book of abstracts 2018: innovations in science and education. Prague: CBU research institute, 2018. ISBN 9788027050390. p. 125.

4. **Statnickė, Gita**; Užpalytė, Rūta; Juknevičienė, Vita. Generational differences in the choice of physically active entertainment // BEMTUR: 6th Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 12-14 October 2018, Izmir, Turkey: abstracts book. Nicosia: AWER-Center. 2018, p. 16.

5. **Statnickė, Gita**; Savanevičienė, Asta; Juknevičienė, Vita. Work engagement of different generations: mobile learning to tourism education // Туризъм – изследване, развитие и обучение: [петнадесета международна научна конференция, 15–16 юни 2018 г., София] = Tourism – research, development and education [Elektroninis išteklius, CD]. Ботевград: Издателство на МВБУ, 2018. eISBN 9789549432751. p. 332-333.

6. **Statnickė, Gita;** Savanevičienė, Asta. Differences of generations: how to engage a multigenerational workforce in wellbeing benefits // Food science for well-being: 9th Central European congress on food, 24-26 May, 2018, Sibiu, Romania: abstract book. Sibiu, 2018. ISBN 9786061215461. p. 128.

7. **Statnickė, Gita**; Savanevičienė, Asta. The relationship between individual innovativeness and belonging to different generations // 7th world conference on business, economics and management (BEM2018), 28-30 April, 2018, Ephesus-Kusadasi, Turkey: abstracts book. [S.l.] : [s.n.]. 2018, p. 10.

8. **Statnickė, Gita**. Managing generational diversity in the organization: the relationship between individual innovativeness and belonging to different generations // 12th international scientific-methodicalpractical conference on sustainable regional development: Economics, Management, Technology and Law Opportunities 2017, Klaipėda, Lithuania, 27-28 October 2017: abstract book. Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija, 2017. ISBN 9789955189596. p. 20.

1. TEORINIS DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI PAGRINDIMAS

1.1. Kartos koncepcija

1.1.1. Kartų teorijų diskursas

Kartos konceptą nagrinėja daugelis tokių mokslų, kaip sociologija, filosofija, pedagogika, antropologija, biologija, istorija, vadyba ir kt. Karta kaip konstruktas yra sąlyginis. Įvairių sričių mokslininkams (Joshi ir kt., 2010; Srinivasan, 2012 ir kt.) bandant apibrėžti šį nepaprastą fenomeną, jo metmenys priklauso nuo apibrėžčiai pasirinktų kriterijų, dažnai priklausančių nuo mokslo srities ir tolesnio kartos konstrukto naudojimo tikslo bei konteksto. Dėl šios priežasties būtina pagrįsti vadybos mokslo krypties tyrime naudojamą kartos konstruktą.

1 lentelė. Pagrindinės kartų temų ir diskursų kategorijos
(Šaltinis: sudaryta remiantis Kartų kompendiumu (2017))

Kartų temų ir diskursų kategorijos	Apibūdinimas	Autoriai
Genealoginės kartos	Susijusios su giminyste, protėviais ir šeimos vaidmenimis	Bengtson, Robertson, 1985; Rossi, Rossi, 1990; Szinovacz, 1998; Česnuitytė, Kanopienė, Mikulionienė, 2014
Pedagoginės kartos	Susijusios su auklėjimo santykiais ir vaidmenimis	Clark, 1972; Liebau, Baader, 1996; Targamadzė ir kt., 2015
Socialinės, kultūrinės ir istorinės kartos	Susijusios su karais, ekonominiais ir politiniais neramumais bei iš jų kylančiais kolektyviniais tapatumais	Elder, 1974; Eisenberg, 1982; Easterlin ir kt., 1990; Kibelka, 2000; Gailienė, 2008, 2013
	Susijusios su tendencijas nustatančiais kultūriniais judėjimais, stiliais ir veikalais	Jones, 1980; Coupland, 1991, 2005
	Susijusios su gerovės valstybės socialinio saugumo reglamentu	Thomson, 1996; Kohli, 1999; Arber, Attias-Donfut, 2002; Daatland, Lowenstein, 2005; Guogis, 2006; Willetts, 2010
Laikotarpį diagnozuojančios kartos	Apimančios teiginius apie dabartinę konkrečių gyventojų grupių būseną, pabrėžiant idealias tipines paauglių kartas	Bopple, Knufer, 1998; Epstein, 1998; Tapscott, 2009; Targamadzė ir kt., 2015

1 lentelėje pateikiamos pagrindinės kartų temų ir diskursų kategorijos (Klimczuk ir kt., 2017). Pasak Hopflinger (1999), išskiriamos trys pagrindinės kartos koncepcijos: genealoginė, pedagoginė bei istorinė-visuomeninė. Kartos definicija yra tiksliausiai naudojama siekiant apibūdinti genealoginę giminystę (Ryder, 1965; Pilcher, 1994; Joshi, Dencker, Franz, 2011), kai socialiniuose moksluose karta suprantama kaip grupė asmenų, gimusių, subrendusių ir gyvenančių / gyvenusių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu.

Svarbu pabrėžti, kad skirtingų kartų studijos užima išskirtinę vietą socialiniuose moksluose (Giancola, 2006), mokslininkai jau keletą dešimtmečių bando ieškoti unikalių skirtingų kartų charakteristikų ir šiuo metu kartą dažniausiai apibūdina kaip „pripažintą grupę, apibrėžtą nustatytais tam tikrais gimimo metais, vieta ir svarbiais gyvenimo įvykiais, susijusiais su kritiniais to laikmečio raidos etapais“ (Kupperschmidt, 2000, p. 66). Mannheim (1952) apibrėžia kartą kaip individų, gimusių tame pačiame istoriniame ir sociokultūriniame kontekste, ir patyrusių tą pačią formuojančią patirtį, kurios rezultatas – išsivystę vienijantys bendrumai, grupę. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) karta apibūdinama „kaip tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės”. Pasak Rayani (2015), kartą sudaro panašaus amžiaus žmonės, gyvenantys panašiose vietose, patiriantys panašius socialinius, istorinius ir gyvenimo įvykius (Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014). Karta gali būti identifikuojama kaip grupė pagal gimimo metus, amžių ir reikšmingus gyvenimo įvykius kritiniais vystymosi etapais (Kupperschmidt, 2000; Cennamo, Gardner, 2008).

Pasak Rudolph, Zacher (2017), didžioji dalis mokslininkų sutaria, kad šiuolaikinis kartos konstruktas atsirado sociologijos srityje kaip atskira mokslo kryptis. Nuo XX a. pradžios sociologai siekė paaiškinimų, kas yra atsakingas už didelio masto socialinius pokyčius (Kertzer, 1983). Pasak Mannheim (1952), Ryder (1965) ir kitų autorių, didelių pokyčių priežastis buvo natūralus „susimaišymas“, susijęs su pernelyg dinamišku skirtingų kartų gimstamumu. Šie tyrėjai argumentavo, kad kiekviena karta turi savo ypatingą patirtį, spręsdama tas problemas, su kuriomis susiduria visuomenė. Kadangi kiekviena karta yra laikina ir istoriškai įsitvirtinusi tik tam tikrame socialiniame kontekste, manyta, jog kiekvienos kartos patirtis vaikystėje ypač formuoja taip vadinamą „bendrą sąmonę“ (Mannheim, 1952). Tokios bendros sąmonės formavimas ir kodavimas iš kartos į kartą, Rudolph, Rauvola, Zacher (2018) teigimu, suformuoja unikalias ir išskirtines savybes, kurios yra plačiai būdingos kiekvienai naujai kartai.

Karta susidaro iš panašaus amžiaus žmonių, kurie patyrė tuos pačius socialinius ir istorinius įvykius (Kupperschmidt, 2000; Mannheim, 1970). Ši bendra patirtis (pvz., industrializacija, esminiai pokyčiai, kataklizmai, tragedijos ir pan.) skiria vieną kartą nuo kitos (Jurkiewicz, Brown, 1998) ir daro didelę įtaką kartų požiūriui, vertybėms, įsitikinimams ir lūkesčiams (Inglehart, Norris, Ronald, 2003; Abramson, Inglehart, 2009; Inglehart, 2020). Rogler (2002) teigimu, kartos kolektyvinė tapatybė susiformuoja esant kelioms esminėms sąlygoms: pirma, reikšmingiems įvykiams, pvz., tokiems, kaip nelaimės, karai ar revoliucijos, keliantiems grėsmę esamai socialinei tvarkai ir sudarantiems pagrindą naujos kartos atsiradimui; antra, šie įvykiai daro daug didesnę įtaką „būsimoms“ kartoms nei jau esančioms tuo laikotarpiu kartoms, nes individai linkę formuoti savo požiūrį ir vertybes paauglystėje, o tuo tarpu vyresnių kartų atstovų vertybės jau yra seniai įtvirtintos (McCrae, 2002); trečia, šį bendrą vertybių ir tikslų rinkinį palaiko bendraamžiai ir, dažniausiai sulaukus pilnametystės, šis rinkinys nebesikeičia (Kupperschmidt, 2000; Macky, Gardner, Forsyth, 2008; Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014).

Pasak Bourdieu (1993), karta yra ir kultūriškai sąlygotas fenomenas, t. y. atskiroms kartoms yra būdingi tam tikri pomėgiai, įsitikinimai ir polinkiai, o kartos

viduje vyksta kova laike dėl kultūrinių ir ekonominių išteklių. Daugelis mokslininkų (Mead, 1970; Bennett, Beehr, Ivanitskaya, 2017; Vlachantoni, Yang, 2020) nurodo, kad pasaulyje egzistuoja konfliktas tarp kartų, nes jaunoji karta maištauja prieš visuomenės kontrolės mechanizmus valdančią senąją kartą, todėl, pasak Buckingham (2006), nustatant kartos ribas svarbu įvertinti naujų technologijų, žiniasklaidos ir vartojimo įpročių vaidmenį. Kartos ribos „išsigrynina“ vykstant atvirkštinei socializacijai – vaikai „priverčia“ tėvus adaptuotis prie naujų ir besikeičiančių socialinių-technologinių sąlygų. Vadinasi, „kartų tvarka“ individui ne primetama pasyviai, o yra dinamiškas procesas, į kurį individas įsitraukia pats (Labanauskas, 2008, p. 64-75).

Tyrimai ir kartų teorijos socialiniuose moksluose vystėsi iš dviejų atskirų perspektyvų: I. Socialinių jėgų perspektyvos (angl. *the Social forces perspective*), kuri apibūdina kartas kaip tarpusavyje susijusias ir įvairialypes socialines grupes, įgijusias formą per istorijos tėkmę, ir II. Kohortos perspektyva (angl. *the Cohort perspective*), kuri įprastai apibūdina kartą kaip tam tikrą sambūrį žmonių, gimusių tam tikrame laiko periode (Laufer, Bengtson, 1974; Gilleard, 2004). Remiantis šiomis perspektyvomis mokslinėje literatūroje, išskiriamos kelios pagrindinės kartų teorijos, nagrinėjančios ir siekiančios apibrėžti kartos konceptą:

Karl Mannheim kartų teorija (angl. *Karl Mannheim's Theory of Generations*). Socialinių jėgų perspektyva paremta teorija kilo iš sociologo Karl Mannheim esė „Kartų problema“, kurioje autorius akcentavo, kad tam tikri įvykiai ir kontekstas, kurį patiria karta jos formavimosi metais, tampa potencialiu pagrindu „įgimto patirto gyvenimo ir pasaulio būdo" bendrumui (1952, p. 283). Kartų teorijos pradininkas Mannheim (1952) nustatė, kad asmenys, gimę toje pačioje istorinėje ir sociokultūrinėje aplinkoje, susiduria su bendrais įvykiais ir kontekstu svarbiausiais formavimo(-si) metais (Pilcher, 1994). Taigi tam tikras istorijos periodas, kuriame gimsta tam tikra karta, riboja savo narius tam tikrų galimybių ir patirties atžvilgiu bei suteikia jiems „kolektyvinių prisiminimų“ (Schuman, Scott, 1989), kurie yra pagrindas ateities požiūriams, mintims ir elgesiui (Joshi, Dencker, Franz, 2011). Iš šios perspektyvos karta yra mechanizmas, per kurį žmogus suvokia savo gyvenimą istoriniame kontekste ir interpretuoja kitų elgesį (Foster, 2013). Nors šios perspektyvos suteikia įžvalgų apie tarpgeneracinius reiškinius, palyginti nedaug organizacinių tyrimų išanalizavo kartą kaip tarpasmeninį reiškinį (Urick ir kt., 2016). Naujas kartų sąmoningumas iškyla, kai pasireiškia kokie nors istoriniai, socialiniai ar ekonominiai perėjimai, kurie leidžia atsirasti naujiems įgūdžiams, naujiems socialinio organizuotumo modeliams bei daro pokyčius kartos atstovų vertybėse ir gyvenimo stiliuje (Laufer, Bengtson, 1974; Eyerman, Turner, 1998). Mannheim (esė „Kartų problema“) pripažįsta: nors kartos pačios daro įtaką savo įpėdiniams ir yra aktyviai veikiamos savo pirmtakų, t.y. tų, kurie egzistavo prieš ją ir eina po jos, patys socialiniai pokyčiai vyksta daug lėčiau. Mannheim kartų teoriją galima apibendrinti idėja, kad „žmonės labiau primena savo laikus nei savo tėvus“ (McCrindle, 2007), nors svarbiausi istoriniai įvykiai tiesiogiai ir greitai pakeičia visuomenę. Ši kartų teorija yra: 1) apibrėžiama kaip pagal amžių sugrupuotų kartų idėja; 2) akcentuojanti, kad kartų suformavimui lemiamą įtaką turi socialiniai ir istoriniai įvykiai, atsitikę vaikystėje bei paauglystėje; 3) paaiškinanti, kaip laikotarpis, kuriame žmogus gimė,

daro įtaką to žmogaus viso pasaulio suvokimui; 4) negalinti nuspėti žmogaus veiksmų, bet padedanti analizuoti žmonių elgesį. Pasak Mannheim (1952) ir jo sekėjų, kartos konceptas turi dvi svarbias ypatybes: pirma, karta – tai įprastinė vieta istoriniame laike, ir, antra, yra „aiškus tos istorinės padėties suvokimas, kurį formuoja to laiko įvykiai ir patirtis“ (Gilleard, 2004, p. 108). Antrosios ypatybės svarba yra akivaizdžiai pabrėžiama Turner (Eyerman, Turner, 1998; Edmunds, Turner, 2005; Turner, 2015, 2020) ir kitų mokslininkų (Schuman, Scott, 1989; Holdbrook, Schindler, 1994), daugiausia dėmesio skiriančių „kolektyviniams prisiminimams“ ir bandantiems įrodyti, kad individai, kurie paauglystėje ar ankstyvos brandos amžiuje patiria reikšmingus nacionalinius ar tarptautinius įvykius, prisimins tuos įvykius ir jie turės didelę įtaką jų ateities požiūriui, pasirinkimams ir elgesiui (tai dar vadinama „kartų pažymėjimu“).

Mannheim teorija yra unikali tuo, kad, stebint individo progresavimą per gyvenimą (t.y. brendimą) ir per istoriją (t.y. gimimo laikotarpį), biologinis senėjimo procesas ir socialinio bei istorinio konteksto pasekmės vertinami ne kaip ortogonalūs procesai, kurie gali būti atskirti, bet kaip neatskiriamas „geštalto“ efektas, t.y. vertinama jų sintezė (Pilcher, 1994; Gilleard, 2004). Lyons, Kuron (2014) teigimu, remiantis šia teorija, kartos tapatumas susiformuoja, kai jos nariai tampa pilnamečiais (nuo 17 iki 25 metų amžiaus), o kolektyviniai prisiminimai apie ankstyvojo gyvenimo įvykius kristalizuojasi į panašų požiūrį ir elgesį (Schuman, Scott, 1989; Joshi, Dencker, Franz, 2011). Nors istorija, psichologija, politologija, sociologija ir vadyba teikia vertingų kritinių įžvalgų iš savo perspektyvų, Mannheim kartų teorija suteikia suprantamiausią ir efektyviausią masinio suvokimo pokyčių paaiškinimą.

Dauguma mokslinių tyrimų, susijusių su kartų skirtumais darbo vietoje, daro prielaidą, kad socialinių kartų skirtumai turėtų būti akivaizdūs darbo srityje. Joshi ir jo kolegos (Dencker ir kt., 2008; Joshi ir kt., 2010; Joshi, Dencker, Franz, 2011) pasiūlė rišlų teorinį kartų organizaciniame kontekste paaiškinimą, daug dėmesio skiriant kartų tapatumui, kuris apibrėžiamas kaip „asmenybės suvokimas, kad jis ar ji priklauso kartų grupei ar vaidmeniui, kartu su tam tikru emociniu prisirišimu prie tos grupės ar vaidmens“ (Joshi ir kt., 2010, p. 393). Dencker ir kt. (2008) nustatė, kad kartos tapatybė pradeda formuotis darbo vietoje, remiantis kolektyviniais prisiminimais, apie bendrus įvykius, vykstančius per kiekvienos kartos vėlesnius formavimosi metus (Schuman, Scott, 1989). Kiekvienos kartos tapatybės stiprumas gali skirtis priklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės, išsilavinimo ir nėra griežtai susijęs su narių gimstamumu. Mokslininkai taip pat nustatė, kad bendrai naudojama kartos tapatybė sukelia įprastus su darbu susijusius lūkesčius, išreikštus psichologinėmis sutartimis. Šių sutarčių pažeidimas lemia neigiamas emocines reakcijas, nepasitenkinimą, įsipareigojimo stoką ir ketinimą mesti darbą. Joshi, Dencker ir Franz (2011) pastebėjo, kad kartų tarpusavio sąveika, Mannheim (1952) teorijos sudedamoji dalis, yra ypač svarbi perduodant iš kartos į kartą vertybes, įgūdžius ir išteklius. Nors ši teorija nesulaukė didelio dėmesio mokslinėje literatūroje, ji siūlo svarbias būsimų tyrimų kryptis (Lyons, Kuron, 2014).

Eyerman ir Turner (1998) teigia, kad kiekviena karta gyvena, išlaikydama kolektyvinį prisiminimą apie savo kilmę, istorinius, politinius įvykius bei lyderius ir ideologus, be to, dar ir turi strateginę prieigą prie kolektyvinių išteklių ir, apribodama

kitų kartų prieinamumą prie kultūrinių ir materialinių išteklių, išsaugo savo kultūrinę tapatybę. Šiai nuostatai pritaria Bourdieu (1993), kuris kartas traktuoja kaip konfliktų dėl ekonominių ir kultūrinių išteklių rezultatą, nurodydamas, kad skirtingos kartos teikia pirmenybę skirtingiems ištekliams, todėl ir susidaro neišvengiami konfliktai tarp kartų. Kartos tampa politiškai aktyvios ir budrios, kai jos turi galimybę išnaudoti išteklius ir tapti politiškai, intelektualiai ar kultūriniu požiūriu naujoviškesnės (Edmunds, Turner, 2005). Pasak Lyons, Kuron (2014), kova dėl išteklių labiausiai atskiria Turner ir jo kolegas nuo Mannheim teorijos (Edmunds, Turner, 2005; Turner, 2015, 2020) ir labiau susieja su William Strauss ir Neil Howe kartų teorija.

Aart Bontekoning kartų teorija (angl. *Aart Bontekoning's Generation Theory*). Bontekoning (2011), pasinaudodamas pamatine informacija, kurią pateikė Mannheim (1952), Marias (1970), Pfeffer (1985), Becker (1992), sukūrė naują kartų teoriją.

Bontekoning (2011) savo teorijoje išnagrinėjo ir susiejo pagrindines kartų vystymosi socialiniuose moksluose perspektyvas; rėmėsi per pastaruosius du dešimtmečius padarytomis istorikų, sociologų ir filosofų prielaidomis bei organizacinės kultūros teorijos nuostata, kad kartos gali būti laikomos subkultūra, turinčia evoliucinę funkciją. Ši kartų teorija (Mannheim, 1952; Marias, 1970; Pfeffer, 1985; Becker, 1992; Bontekoning, 2011) pateikia idėją, jog kartą sudaro gimusieji tam tikru laikotarpiu, ir ją formuoja individai, kurie jaučia ryšį su savo bendraamžiais: (1) Vienos kartos atstovai dalijasi gyvenimo istorija, aplinkybėmis ir istorinių įvykių poveikiu, kitaip tariant, laiko dvasia, kuri turi įtakos jų auklėjimui ir ugdymui, taip sukurdama bendrą pagrindą kolektyviniam naujos kartos tobulėjimui; (2) Svarbiausias šaltinis yra jų bendra reakcija į laiko dvasią, pagrįstą gyvybiškai svarbiu jautrumu (Marias, 1970), sugebėjimu jausti kolektyvinę išraišką; (3) Atskira karta sukuria bendrą entelechiją, skirtą kolektyviniam psichiniam, emociniam ir fizinių požiūrių bei įgūdžių vystymui, kurio bendras tikslas yra sukurti socialinių sistemų, pvz., visuomenių, šeimų, klubų ir organizacijų, evoliuciją. Remiantis Marias (1970), Howe ir Strauss (1992), ne tik atskiri individai, bet ir kartos pragyvena įvairias savo gyvenimo fazes.

Bontekoning teigimu (2011), karta prasideda nuo esminio socialinio, politinio ar ekonominio įvykio bei išteklių pokyčių, demografijos ar kitų socialinių charakteristikų, todėl, siekiant apibrėžti kartą, reikia ieškoti tinkamų skiriamųjų įvykių. Socialinėje srityje kartos viena po kitos pagal prigimtį orientuojasi į tokius kartos evoliucijai svarbius žingsnius, kaip vadovavimas, bendradarbiavimas, organizavimas, komunikavimas, mokymas(-is), informacijos apdorojimas ar konfliktų valdymas, taip formuodamos ir atnaujindamos savo socialinius įsipareigojimus organizacijoje, sąjungoje, politinėje partijoje ar darbo srityje. Tokiu atveju, karta – tai ne tik susieta grupė, gimusi tam tikru laikotarpiu, bet ir bendras požiūris, atsakas, susidarantis iš spontaniškų impulsų, siekiant atsinaujinti; bendras kolektyvinis psichinis, emocinis ir fizinis vystymasis, kuris paremtas tos kartos evoliuciniu vaidmeniu. Naujoji karta gauna jėgų, atlikdama savo evoliucinį vaidmenį, ir nusilpsta, kai yra priversta prisitaikyti prie ankstesnių kartų struktūrų, kurios instinktyviai ir intuityviai laikomos inertinėmis, tačiau be kitų kartų paramos, kartos negali atlikti savo evoliucinės užduoties. Šios teorijos esmė yra ta, kad naujos kartos

gali būti laikomos pagrindinėmis tokių socialinių sistemų, kaip organizacijos, evoliucijos dalyviais. Skirtumas tarp viena po kitos einančių kartų toje pačioje gyvenimo fazėje išreiškia naujos kartos evoliucinę galią, be to, kartų sąveika daro didelę įtaką socialinių sistemų evoliucijos procesų greičiui (Bontekoning, 2011). Kiekviena karta turi grupelę lyderių, kurie daro didžiausią įtaką tai kartai.

Nors remiantis Bontekoning kartų teorija buvo atlikta skirtingų kartų tyrimų Nyderlanduose, tačiau ši teorija plačiai pasaulyje nepaplito dėl kelių priežasčių: 1) kartų kaita fiksuojama kas 15 metų; 2) kartų skirstymas remiasi Nyderlandų įvykių poveikiu kartų formavimuisi.

William Strauss ir Neil Howe kartų teorija (angl. *William Strauss and Neil Howe's generational theory*). Kartų kohortos teoriją (angl. *Generational Cohort Theory*) išpopuliarino Strauss ir Howe savo knygoje „Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069". Tai viena dažniausiai taikomų kartų teorijų socialiniuse moksluose, siekiant suprasti skirtingų kartų individų požiūrius ir vertybes (Okros, 2020), požiūrį į aukštąjį mokslą (Walker ir kt., 2006), mokymosi stilių ir požiūrį mokymąsi (Oblinger, 2003; Urick, 2017), skirtumus darbo vietoje (Tolbize, 2008; Dick, 2019), kartų elgesį su naujausiomis technologijomis (Calvo-Porral, Pesqueira-Sanchez, 2019) ir kt.

Kohortos perspektyva paremtos teorijos ištakos yra Ryder (1965) darbai; šio autoriaus nuostatos paplitusios tokiose sferose, kaip demografija, gerontologija ir psichologija (Pilcher, 1994). Alternatyvus kohortinis požiūris, pagrįstas sociologija, į kartas žvelgia kaip į socialinę jėgą, kuri palengvina naujų idėjų perdavimą ir keičia visuomenę (Gilleard, 2004). Šis požiūris siekia suteikti empirinį tikslumą dviprasmiškam kartos konstruktui. Taigi kartos yra objektyviai atstovaujamos kaip demografinės kohortos – tai pastebima žmonių grupė, kuri „patiria tuos pačius įvykius tuo pačiu laikotarpiu" (Ryder, 1965, p. 845). Žvelgiant į kartas kaip į kohortas, galima matyti, kad jos turi konkrečias ribas, atitinkančias tam tikrus gimimo metus, yra pakankamai vienodos, kad būtų prasmingos, ir turi pastebimų bendrų požymių, kurie yra santykinai fiksuoti ir išmatuojami vidutiniais balais (Ryder, 1965). Kartos tapatybė yra suvokiama kaip intra-psichinė konstrukcija, kuri per tam tikrą laikotarpį sutapatina tuos, kurie gimė tuo pačiu laikotarpiu (Foster, 2013; Parry, Urwin, 2011). Tokiu būdu didelis mokslininkų dėmesys sutelktas į konkrečius kohortos vyresniųjų (t.y. subrendusių kartos atstovų) ir istorinio laikotarpio padarinių sąsajas (Laufer, Bengtson, 1974; Lyons, Kuron, 2014).

Kohortos teorijos sekėjai, siekdami apibrėžti kartas ir jų ribas, daugiau dėmesio skiria ne tiek istorinių įvykių, kiek kultūrinių elementų (pvz., muzikos ar kitos populiarios kultūros) poveikiui kartai, taip išplėsdami kartos konceptą ir apibūdindami kartą kaip „tam tikro laikotarpio žmonių grupę, pasižyminčią bendrais įpročiais ir gyvenimo būdu, bei turinčią strateginę laikiną vietą su ištekliais, susiformavusiais įvykus tam tikram istoriniam įvykiui ir išskirtiniams socialiniams įpročiams" (Turner, 1998, p. 302). Bendri įpročiai, apibūdinant kartas, reiškia idėją, kad kiekvienos kartos nariai turi bendrą kolektyvinį (emocijų, požiūrių, pasirinkimų ir nuostatų) kultūrinį lauką ir išreikštus papročius (sporto ir laisvalaikio) (Bourdieu, 1993; Eyerman, Turner, 1998). Holdbrook ir Schindler (1994) teigimu, nostalgija ir popkultūra daro didesnį poveikį kartų skirtumams, nes žmonės labiausiai linkę

socializuotis per muziką (maždaug 23 metų amžiaus), kino žvaigždes (14 metų) ir drabužius (ankstyva branda). Taigi XXI amžiuje kartų solidarumą apibrėžia ne tik tokie bendri kultūros simboliai, kaip muzika ar mada, bet ir IT bei kitos technologijos (Turner, 2015; Grencikova, Vojtovic, 2017), kurios nubrėžia ryškų skiriamąjį ženklą tarp naujausios kartos ir ankstesnės.

Howe ir Strauss (1992) kartų teorijoje istorines kartas apibūdina ciklinių pokyčių pagalba, akcentuodami pasikartojančią kas keturias kartas (karta keičiasi kas 20 metų) elgesio dinamiką, t. y. „kiekviena karta pagerina situaciją ir kažkiek kompensuoja tuo metu dominuojančios „vidutinės“ kartos klaidas“ (Galland, 2009, p. 38). Remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorija, ankstesnės kartos turi didžiausią įtaką naujoms kartoms; be to, keturios viena paskui kitą einančios kartos prilyginamos vienam ciklui, sudarytam iš keturių metų laikų (žiemos, pavasario, vasaros, rudens), ir laikoma, kad kiekvieno tokio ciklo trukmė yra apie 80 metų; o po šio ciklo vėl prasideda naujas ciklas. Taigi karta, kuri eina po keturių kartų, savo vertybių sistema ir pasaulėžiūra yra panašesnė ne į paskutiniąją, t. y. ketvirtąją kartą, o į pirmąją.

Esminis skirtumas tarp Karl Mannheim kartų teorijos bei William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos yra tas, kad viena teorija išskiria svarbiausių to laikotarpio įvykių reikšmę kartos formavimuisi, o kita akcentuoja – praeities kartos turi didžiausią įtaką po jų einančioms kartoms. Pasak Galland (2009), DeChane (2014), abiejų teorijų šalininkai vieningai sutaria, kad kartos formavimąsi lemia įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai.

William Strauss ir Neil Howe kartų teorija identifikavo kartų ribas, t.y. gimimo laikotarpius, kuriais gimę individai priskiriami tam tikrai kartai. Šis kartų skirstymas (pateikiamas 1.1.2. disertacijos poskyryje) tapo globaliu ir plačiai taikomu visame pasaulyje, atliekant kartų tyrimus, bei suteikia galimybę gautus kartų tyrimų rezultatus lyginti tarpusavyje dėl vienodų priklausymo atitinkamoms kartos laikotarpių taikymo duomenų analizėse.

Remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorija, Zemke, Raines ir Filipczak (2000) pateikė „kartų darbe“ aprašymą. Jie svarstė klausimą, kaip išvengti kartų konfliktų ir kaip optimizuoti kartų bendradarbiavimą. Autoriai akcentuoja, kad kiekvienos kartos atstovams svarbu suvokti skirtumus tarp savo kartos ir kitų kartų bei nepamiršti šių skirtumų kuriant ir įgyvendinant tinkamą žmogiškųjų išteklių politiką organizacijoje.

Disertacijoje remiamasi dažniausiai socialiniuose moksluose taikoma ir jau tapusia globalia William Strauss ir Neil Howe kartų teorija, kurios požiūriu karta suprantama kaip grupė asmenų, gimusių, subrendusių ir gyvenančių / gyvenusių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu, taip pat akcentuojant kritinių įvykių, kurie gali būti naujos kartos formavimosi priežastimi, identifikavimo svarbą. Vadovaujantis šia prieiga disertacijoje karta identifikuojama pagal gimimo metus, kaip žmonių grupė, kurios formavimuisi įtakos turėjo reikšmingi socialiniai, ekonominiai, politiniai, kultūriniai ir nagrinėjamo objekto kontekste ypač aktualūs technologiniai pokyčiai, suponuojantys tam tikros žmonių grupės vertybių, mąstymo bei elgsenos vienovę tiek asmeniniame, tiek ir darbinio gyvenimo kontekste.

1.1.2. Kartų tipologija

Kartos skirstomos į panašaus amžiaus žmonių grupes, kurios dalijasi istorine ir socialine patirtimi svarbiausiais raidos laikotarpiais. Šie bendri išgyvenimai atskiria tam tikras žmonių grupes nuo kitų grupių (Costanza ir kt., 2012; Kupperschmidt, 2000; Perry ir kt., 2017). Kalbant apie individų priskyrimą atskiroms kartoms, dažniausiai mokslinėje literatūroje individas tam tikrai kartai priskiriamas pagal gimimo datą – taip kartas skirsto Howe, Strauss (1992), Tulgan, Martin (2001), Eisner (2005), Twenge (2006), Deyoe, Fox (2012), Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz (2016), Huber, Schubert (2019), Dimock (2019) ir kiti skirtingas kartas nagrinėjantys mokslininkai.

Tačiau čia kyla viena pagrindinių problemų – dėl nepakankamų sisteminių kartų tyrimų atskirose Europos ir kitose pasaulio valstybėse nėra vieningo skirstymo į kartas. Pagal William Strauss ir Neil Howe kartų teoriją laikoma, kad viena karta apima apie 20 metų, o pvz., Bontekoning (2011) nurodo, kad kartos keičiasi kas 15 metų. Lyginant įvairių mokslininkų pateiktus kartų skirstymus, randama daug neatitikimų – nesutampa kai kurių kartų laikotarpių pradžia ir / ar pabaiga, yra atvejų, kai periodai net persidengia. Pvz., William Strauss ir Neil Howe Kartų teorijoje išskiriamos šios kartos: Prarastoji karta (gimę 1883-1900 m.), Didžioji karta (gimę 1901-1924 m.), Tylioji, tradicinė karta (gimę 1925-1942 m.), Kūdikių bumo karta (gimę 1943-1960 m.), X karta (gimę 1961-1981 m.), Y / Tūkstantmečio karta (gimę 1982-2000 m), Z / Interneto karta (gimę po 2000 m.). Pasak Smola, Sutton (2002), Sullivan ir kt. (2009), Twenge (2010), Becton ir kt. (2014), Tradicijų garbintojai gimė 1922-1945 m., Kūdikių bumo karta 1946-1964 m., X karta 1965-1983 m. ir galiausiai Y karta 1984-2002 m. Grodent ir Peere (2013), kalbėdami apie kartas, nurodo tris grupes: Kūdikių bumo karta (gimę tarp 1945 ar 1947 ir 1962 m.), X karta (gimę tarp 1965 ir 1978 m.), Y karta (gimę 1978 m. ir vėliau). Kai kurie autoriai išskiria keturias kartas darbo vietoje, dažniausiai apibūdinamas kaip Tylioji, tradicinė karta (gimę tarp 1922 ir 1946 m.), Kūdikių bumo karta (gimę tarp 1946 ir 1964 m.), X karta (gimę tarp 1964 ir 1980 m.) ir Y karta (gimę tarp 1980 ir 2000 m.)(Reisenwitz, Iyer, 2009; Deyoe, Fox, 2012).

Daug mokslinių diskusijų kyla dėl individų priskyrimo Z kartai. McCrindle, Wolfinger (2010) nuomone, Z karta – tai 1995 m. ir vėliau gimusiųjų karta. Mokslinėje literatūroje galima rasti ir kitų nuomonių, pavyzdžiui, Ferincz ir kt. (2011) teigimu, Z kartos gimimo metai – 1991 m., Cross-Bystrom (2010) – 1994 metai; didžioji dalis kartų ribas tyrinėjančių mokslininkų (Martin, Tulgan, 2002; Wong ir kt., 2008) nurodo 2000 metus kaip Z kartos pradžią.

Nors kartų ribos dar iki dabar nėra tiksliai apibrėžtos (Dimock, 2019), o skirtingų autorių priskyrimo kartai amžiaus ribos svyruoja apie 5 metus (Twenge ir kt., 2010), skirstant į kartas stengiamasi įtraukti individus, gyvenusius toje pačioje epochoje ir patyrusius tuos pačius socialinius bei istorinius įvykius, laikant, kad visi šie bendri įvykiai atskiria skirtingų epochų kartas. Kaip matyti iš 2 lentelės, didžioji dalis empirinių tyrimų apie kartų skirtumus darbo vietoje yra kiekybinė (Parry, Urwin, 2011; Lyons, Kuron, 2014) ir pagrįsta narių suskirstymu į demografines grupes pagal jų gimimo metus (Twenge ir kt., 2010; Lyons, Kuron, 2014). Didžioji dalis mokslinių tyrimų kartų tematika laikosi nuostatos, kad dažniausiai išskiriamos Z karta, Y karta,

X karta, Kūdikių bumo karta ir Tylioji karta (Costanza ir kt., 2012; Parry, Urwin, 2011; Smola, Sutton, 2002; Urick ir kt., 2016).

2 lentelė. Įvairių autorių kartų klasifikacija
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Autoriai	**Kartos pavadinimas ir laikotarpis**				
Howe ir Strauss (2000)	Tylioji, tradicinė karta 1925-1942	Kūdikių bumo karta 1943-1960	X karta 1961-1981		Y / Tūkstantmečio karta 1982-2000
Lancaster ir Stillman (2002)	Tradicinė karta 1900-1946	Kūdikių bumo karta 1946-1964	X karta 1965-1981		Tūkstantmečio karta 1982-1999
Martin ir Tulgan (2002)	Tylioji karta 1925-1942	Kūdikių bumo karta 1946-1960	X karta 1965-1977		Tūkstantmečio karta 1978-2000
Oblinger ir Oblinger (2005)	Brandi karta Iki 1946	Kūdikių bumo karta 1947-1964	X karta 1965-1982		Y / Tūkstantmečio karta 1982-1995
Labanauskas (2008)	Didžioji karta Pirmoji tarybinė karta 1911-1945	Tarybinio kūdikių bumo karta 1946-1956	Postalininė karta Buldozerių karta 1956-1974	Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“ 1974-1985	Y karta 1985-1990
Wong ir kt., 2008	-	Kūdikių bumo karta 1945-1964	X karta 1965-1981		Y karta 1982-2000
McCrindle, Wolfinger, 2010	Pokario karta 1928-1945	Kūdikių bumo karta 1946-1965	X karta 1966-1976		Y karta 1977-1994
Hole, Zhong ir Schwartz (2010)	-	Kūdikių bumo karta 1943-1964	X karta 1965-1983		Y karta 1983-2000
Zemke, Raines ir Filipczak (2000, 2013)	Tradicinė karta 1922-1943	Kūdikių bumo karta 1943-1960	X karta 1960-1980		Tūkstantmečio karta 1980-2000
Moore, Jones ir Frazier (2017)	Tylioji, tradicinė karta 1928-1945	Kūdikių bumo karta 1946-1964	X karta 1965-1980		Tūkstantmečio karta 1981-1997

Kaip minėta 1.1.1. poskyryje, disertacijoje remiamasi William Strauss ir Neil Howe kartų teorija, todėl toliau disertacijos teorinėje ir empirinėje dalyse individai bus priskiriami kartai pagal gimimo metus (amžių), laikantis Howe ir Strauss (2000) kartų skirstymo: Tylioji karta (gimę 1925-1942 m.), Kūdikių bumo karta (gimę 1943-1960 m.), X karta (gimę 1961-1981 m.), Y karta (gimę 1982-2000 m), Z karta (gimę po 2000 m.).

Taigi šiuo metu gyvena ir susiduria 5 kartos: iš darbo rinkos praktiškai jau pasitraukė Tylioji karta, mažėja Kūdikių bumo atstovų, dominuoja X karta, pozicijas darbo rinkoje stiprina Y karta, jau yra į darbo rinką ateinančių ir Z kartos atstovų. Jei dėl priklausymo atskiroms kartoms vis dar diskutuojama (2 lentelė), tačiau bet kuriuo

atveju sutariama, kad kintant visuomenei, kinta vertybių sistemos, atsiranda naujos kartos ir kiekviena jų pasižymi tam tikromis charakteristikomis.

Jaunesnės kartos nuo Kūdikių bumo kartos (1943-1960) ir X kartos (1961-1981) žymiai skiriasi ne tik dominuojančiomis asmenybės savybėmis bei vertybėmis, bet ir esminiu požiūriu į darbą. Kaip matyti iš 3 lentelės, jei Kūdikių bumo karta darbą vertina kaip prasmingą savo gyvenimo dalį, X kartos atstovai siekia būti įvertinti, tai Y karta sutinka sunkiai dirbti tik prasmingą darbą. Jei Tylioji karta ir Kūdikių bumo karta yra lojalūs organizacijai; X karta, nors nėra bendrai lojali, bet mėgsta stabilumą, kiekvieną darbo poziciją vertina kaip tam tikrą karjeros etapą; Y kartos atstovų lojalumas vienai organizacijai mažas, nes jie siekia nuolatinių pokyčių ir permainų. Jei Tyliąją kartą pirmiausia motyvavo finansinis apmokėjimas, tik paskui – bendradarbiavimas ir darbdavių įvertinimas; tai Z kartą motyvuoja inovatyvių rinkos bei technikos žinių įsisavinimas, mobilumo galimybė ir tik po to finansinis atlygis. Jei Tyliajai kartai svarbu pats procesas, komandinis darbas, tai X karta vertina kokybę ir asmeninę laisvę, nori lankstaus darbo stiliaus, grafiko, mėgsta lyderiauti, tik pastebėti pasiekia labai gerų darbo rezultatų; Y kartos atstovai mėgsta kurti, nevertina hierarchijos, siekia laisvos ir neįpareigojančios darbo aplinkos; Z kartai būdinga dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija. Pasak Grodent, Peere (2013), Kūdikių bumo karta, X karta ir Y karta skirtingai vertina darbą, privatų gyvenimą, laisvalaikį, šeimyninį gyvenimą, socialinį gyvenimą, politinius įsipareigojimus, lyčių lygybę ir t.t. (Twenge ir kt., 2010). Tyrimai rodo, kad asmeninis atsidavimas darbui ir požiūris į darbą labiausiai priklauso nuo kartos ir amžiaus (Twenge ir kt., 2010; Grodent, Peere, 2013).

„Tylioji karta“ arba „Veteranai“. Dauguma šios kartos atstovų jau pensijoje, tačiau jų vis dar yra tarp darbuotojų. Šiai kartai didžiausią įtaką darė Didžioji depresija ir Antrasis pasaulinis karas. Ši karta gerbia valdžią, palaiko tradicines vertybes, mėgsta formalumą, yra ištikima ir darbe remiasi istoriniais faktais bei savo patirtimi. Ji yra smulkmeniška, darbšti ir atspari pokyčiams (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Tolbize, 2008; Zemke, Raines, Filipczak, 2013; Wailand, 2015).

Kūdikių bumo karta dažniausiai laikomi gimę tarp 1943-ųjų pradžios ir 1960-ųjų metų vidurio (Howe, Strauss, 2000). Kartos pavadinimas susietas su pastoviu ir dideliu to laikotarpio gimstamumu, todėl šiai kartai būdinga labai didelė populiacija (Lyons ir kt., 2007). Kadangi ši karta sudaro tokią didelę visuomenės dalį, todėl turėjo didelę įtaką po jos atėjusioms kartoms, t.y. reikšmingą įtaką visuomenei. Kūdikių bumo kartos atstovai apibūdinami kaip siekiantys tikslų, nepriklausomi, kontroliuojantys savo likimus (Mitchell, 1998), gerbiantys valdžią (Allen, 2004), lojalūs organizacijoms (Loomis, 2000; Hart, 2006;) ir kruopščiai dirbantys (Yu, Miller, 2005). Jie taip pat dažnai laikomi konkurencingais ir sėkmę dažniausiai vertinantys materialiai (Eisner, 2005; Wailand, 2015).

3 lentelė. Penkių šiuo metu gyvenančių kartų charakteristikos
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Charakteristikos	Tylioji karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Požiūris į darbą *Zemke, Raines, Filipczak (2000, 2013)* *Codrington (2008)* *Tolbize (2008)* *Twenge ir kt. (2010)* *Narijauskaitė, Stonytė (2011)* *McCrindle, Wolfinger (2014)* *Stanišauskienė (2015)* *Jones (2016)*	Vertina, kai pastebi jų patirtį ir žinias, svarbu socialinis saugumas. Yra teisinga sunkiai dirbti.	Vadovaujasi darbo etika, dėl to gali dirbti viršvalandžius, iš vadovo tikisi aiškių lūkesčių, darbą vertina kaip prasmingą dalį savo gyvenimo. Tik sunkiai dirbant galima kažko pasiekti.	Svarbu vadovo autoritetas, linkę bendradarbiauti, nori būti įvertinti pagal nuopelnus. Sunkus darbas lemia gerą gyvenimą ir smagias pramogas.	Vertina gerosios patirties pasidalinimą, vadovas yra tarsi mokytojas, mentorius, laukia nuolatinio grįžtamojo ryšio. Sunkiai dirbti galima tik prasmingą darbą.	Numanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių darna ir socialine atsakomybe. Darbą atlieka paviršutiniškai, dažnai susitelkia į kelis objektus vienu metu, dėl to nukenčia kokybė, linkę socialiai bendrauti darbe.
Organizacijai palankūs bruožai *Zemke, Raines, Filipczak (2000, 2013)* *Tolbize (2008)* *Narijauskaitė, Stonytė (2011)* *McCrindle, Wolfinger (2014)* *Bencsik, Machova (2016)* *Ng, Lyons, Schweitzer (2018)*	Pasižymi stabilumu ir ištikimybe organizacijai, asmeninėmis jėgomis stengiasi siekti rezultato.	Pasižymi vidine motyvacija siekti užsibrėžto tikslo, optimizmu, siekiu asmeniškai tobulėti. Patinka komandinis darbas. Darbe svarbu harmoningi santykiai su bendradarbiais.	Pasižymi lankstumu, verslumu, kūrybiškumu, savarankiškumu. Orientuoti į asmeninę karjerą. Taiko technologijas savo darbe, prie jų lengvai prisitaiko.	Pasižymi didžiuliu poreikiu prasmingai veiklai. Vertina aiškius darbo rezultatus. Imlūs technologijoms, prie jų lengvai prisitaiko.	Pasižymi globaliu mąstymu, puikiu technologiniu išprusimu ir mobilumu. Atviri naujovėms ir žinioms.
Organizacijai nepalankūs bruožai *Zemke, Raines, Filipczak (2000, 2013)* *Tolbize (2008)* *Narijauskaitė, Stonytė (2011)* *McCrindle, Wolfinger (2014)* *Bencsik, Machova (2016)*	Sudėtinga priimti naujoves ir pokyčius, nepasižymi dideliu kūrybiškumu.	Labiau orientuoti į darbo procesą negu į rezultatus. Sunkiai geba įsisavinti kintančias technologijas. Pasižymi koncentracija į save.	Kritiški kitiems. Labiau orientuoti į rezultatus negu į darbo procesą. Nepasižymi kantrybe ir dideliu lankstumu.	Labiau orientuoti į savo gerovę, savijautą negu į darbą. Pasižymi aiškios struktūros ir darbo prasmės poreikiu. Dažnai keičia darbo vietą, neprisiriša prie organizacijos.	Pasižymi per dideliu pasitikėjimu savimi ir poreikiu karjerai, nepaisant turimų žinių, įgūdžių, patirties ir pan.

Charakteristikos	Tylioji karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės *Tolbize (2008)* *McCrindle, Wolfinger (2014)* *Stanišauskienė (2015)* *Bencsik, Machova (2016)* *Lewis, Wescott (2017)*	Pareigingumas ir atsakomybė, griežtas taisyklių laikymasis, mandagumas, kuklumas, kantrybė, santūrumas reiškiant emocijas, gebėjimas prisiderinti.	Pagarba tradicijoms, kantrybė, idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas.	Smalsumas, praktiškumas, nepriklausomumas, pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatiškumas.	Laisvė, lankstumas, mobilumas, optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas, socialumas.	Gyvenimas šia diena, greita reakcija, iniciatyvumas, dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija.
Darbo stilius *Gursoy, Maier, Chi (2008)* *Tolbize (2008)* *Narijauskaitė, Stonytė (2011)* *Bencsik, Machova (2016)* *Lewis, Wescott (2017)*	Daug dirbantys, orientuoti į procesą darbe. Siekia teisingumo ir pagarbos darbe. Stengiasi tinkamai atlikti savo pareigas ir funkcijas. Mėgsta dirbti komandoje.	Jaučia pagarbą hierarchijai. Nori pripažinimo darbe, mėgsta bendradarbiauti. Tobulėja, jei to reikia tikslų pasiekimui.	Dirba daug tik tada, kai reikia. Kai jaučiasi įvertinti organizacijoje, pasiekia puikių rezultatų darbe. Pasižymi poreikiu lyderiauti, taip pat poreikiu asmeninei laisvei ir lanksčiam darbo stiliui.	Pasižymi poreikiu laisvai, neįpareigojančiai darbo aplinkai ir tokiam pat komunikavimui darbe. Orientuoti į mentorystę.	Koncentracija į greito mokymosi ir greito rezultato veiklas. Pasižymi daugiaveika.
Mokymasis, tobulėjimas *Tolbize (2008)* *Bencsik, Machova (2016)*	Tradicinis. Noriai dalinasi žiniomis.	Tradicinė ugdymo sistema, patirtis, holistinis. Noriai, savanoriškai dalinasi žiniomis.	Lankstus, trumpesnis mokymosi laikas, interaktyvus. Dalinimasis žiniomis grindžiamas abipusiškumu ir bendradarbiavimu.	Spartus, individualus, alternatyvus, grindžiamas IT. Dalinasi žiniomis tik tais atvejais, kai yra asmeninis interesas arba jei yra „verčiama“ tai daryti.	Grindžiamas interesu (susidomėjimu), savaiminiu (informaliu) mokymusi naudojant IT. Virtualiu lygmeniu lengvai ir greitai dalinasi žiniomis.
Konfliktų sprendimas *Bencsik, Machova (2016)*	Stengiasi išvengti.	Vengia arba sprendžia.	Ieško kompromiso.	Oponuoja.	Provokuoja konfliktus, tačiau nedalyvauja iki pabaigos arba reaguoja agresyviai.

Charakteristikos	Tylioji karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Motyvacija *Wong ir kt. (2008)* *Schawbel (2014)* *Bencsik, Machova (2016)* *Sereičikienė (2017)*	Finansinis atlygis, kolegų ir vadovų įvertinimas, bendradarbiavimas.	Paaukštinimas, pripažinimas, saugumas, finansinis atlygis, socialinės garantijos darbe.	Finansinis atlygis, karjeros galimybė, statusas, saviraiška, iššūkiai, vadovo įvertinimas.	Prasminga veikla, įvertinimas, tobulėjimo galimybės, individuali judėjimo laisvė, galimybė priimti sprendimus, konkurencija, savirealizacija, geras psichologinis klimatas darbe.	Naujausios technologijos, mobilumas, finansinis atlygis, laisvė, asmeninė komunikacija su vadovu.
Lojalumas *Wong ir kt. (2000, 2008)* *Tolbize (2008)* *Reisenwitz, Iyer (2009)* *Zemke, Raines, Filipczak (2000, 2013)*	Lojalūs, ilgai dirba vienoje pozicijoje ir / ar organizacijoje.	Lojalūs, dažnai nekeičia darbo vietos, jei vertinami organizacijoje.	Nepasižymi lojalumu. Lojalūs, jei yra karjeros galimybės ir saugumas.	Pasižymi nuolatinių permainų ir pokyčių poreikiu, bet gali būti lojalūs, jei organizacija suteikia juos tenkinančias darbo sąlygas arba idėją, produktą ar dalyką, kuriam gali pasišvęsti.	Pasižymi nelojalumu darbo aplinkai ir prekiniam ženklui. Lojalūs tik toms organizacijoms, kuriose yra naujausios technologijos, tobulėjimo galimybės.
IT naudojimas *Bencsik, Machova (2016)* *Lewis, Wescott (2017)*	Atsargus ir lėtas naudojimas.	Grindžiamas savarankišku mokymusi ir neišbaigtas.	Aktyvus naudojimas, pasitikint savimi.	Kasdienio gyvenimo dalis, iš esmės virtualūs.	Intuityviai.

X kartos atstovai gimė 1961-1981 metais (Howe, Strauss, 2000), ir šiai kartai būdinga tokia patirtis, kaip ekonominis nepastovumas, nuosmukis, aukšto lygio nedarbas, infliacija, organizacijų mažinimas ir aukštas tėvų skyrybų lygis (Kupperschmidt, 2000; Lyons ir kt., 2007). Taip pat verta paminėti, kad daugelis X kartos atstovų yra privalomo darbo laikotarpio darbuotojų vaikai, ir yra manoma, jog tai padarė didelį poveikį šios kartos atstovų požiūriui ir vertybėms (Eisner, 2005), nes daugelis X kartos buvo mokyklinio amžiaus vaikai, kurie dalį savo dienos praleisdavo be priežiūros, kai jų tėvai dirbo. Todėl manoma, kad jie yra savarankiški, nepasitikintys korporacijomis, nelojalūs, daugiausia dėmesio skiria karjerai ir asmeniniam gyvenimui (Eisner, 2005), finansiškai pasitikintys savimi, pasižymintys verslumu ir yra rizikos mėgėjai (Tulgan, 1999). Šie stereotipai leidžia spėlioti, kad X karta turi daug didesnę tikimybę palikti organizaciją dėl sudėtingesnio darbo, didesnio atlyginimo ar didesnės naudos, nes jie augo tokiu laikotarpiu, kai lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai nebuvo reguliariai atlyginamas užtikrintu darbo saugumu (Loomis, 2000). Tyrimai linkę patvirtinti šį teiginį – nustatyta, kad X karta yra mažiau lojalūs ir labiau orientuoti į save; tikėjimas, kad jie yra verti gauti paaukštinimą, taip pat yra didesnis nei ankstesnių kartų, ir mažiau tikėtina, kad darbas yra svarbiausia jų gyvenimo dalis (Smola, Sutton, 2002; Reisenwitz, Iyer; 2009). Kiti šios kartos bruožai – noras matyti rezultatus, skeptiškumas (Francis-Smith, 2004) ir konkretaus įvertinimo troškimas (Allen, 2004).

Y karta dažniausiai vadinama Tūkstantmečio karta, „Nexters“ (Howe, Strauss, 2000), Tinklo karta (Tapscott, 2009) ir įprastai gimusi tarp 1982 ir 2000 metų (Howe, Strauss, 2000), tačiau neturinti tiksliai nustatytos priskyrimo šiai kartai pabaigos datos (Sessa ir kt., 2007; Dimock, 2019). Ši karta yra pirmoji aukštųjų technologijų karta, kuri realiai negyveno be mobiliųjų telefonų, asmeninių kompiuterių ir bankomatų (Naim, Lenka, 2018). Manoma, kad visuomenės ir rinkos globalizacija turėjo didžiulį poveikį jos vertybių formavimuisi (Howe ir kt., 2000). Lyginant su Tyliąja karta, Kūdikių bumo karta ir X karta, jie labiausiai vertina įvairovę ir pokyčius (DeChane, 2014). Bendri šios kartos bruožai yra nepasitikėjimas organizacijomis, troškimas atlikti reikšmingą darbą (Twenge, Campbell, 2012; Huyler ir kt., 2015), mokymasis visą gyvenimą – jų prioritetas, be to, jie šeimą laiko laimės simboliu (Mitchell, 1998). Manoma, kad, panašiai kaip ir Kūdikių bumo karta, Y karta trokšta siekti savo tikslų ir išreikšti save darbu (Eisner, 2005). Tyrimų rezultatai nelabai pritaria šiam požiūriui, tačiau nustatyta, kad Y karta vertina laisvalaikį labiau nei kitos kartos (Meriac, Woehr, Banister, 2010; Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014). Y karta apibūdinama šešiomis savybėmis: sugebėjimu atlikti daugybę užduočių, troškimu struktūrizuoti, pasiekimais, technologišku įžvalgumu, komandiniu darbu bei dėmesio ir įvertinimo siekimu (Farrell, Hurt, 2014; Credo ir kt., 2016).

Y kartos atstovų skaičius greitai viršys Kūdikių bumo kartos atstovų skaičių pasaulinėje darbo rinkoje (Skiba, Barton, 2006; Feiertag, Berge, 2008; Meister, Willyerd, 2009; Twenge ir kt., 2010). 2025 m. Y karta sudarys 75% pasaulio darbo jėgos (CMI, 2014), todėl akcentuojama būtinybė juos suprasti. Padaryta nemažai Y kartos tyrimų ir jie rodo, jog šios kartos atstovams būdinga įvairovė. Y kartos nariai labai vertina darbo turinį, įdomumą ir reikšmingumą (Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Rentz, 2015), galimybes progresuoti ir kilti karjeros laiptais (Huyler, ir kt., 2015; Ng,

Lyons, Schweitzer, 2018), vertina laisvę (Cennamo, Gardner, 2008) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Rentz, 2015) ir technologijas (Shaw, Fairhurst, 2008; Alsop, 2008; Lestari, Margaretha, 2020). Y kartos atstovai nori būti vertinami kaip galimi lyderiai bei vadovai, tikisi būti gerbiami, įvertinti ir išgirsti savo vadovų (Marttinen, Kostamo, 2016). Y karta traktuojama kaip labiausiai "išgirta" karta, nes to meto požiūris į vaikų auklėjimą rėmėsi savigarbos formavimu, teigiamų įvertinimų, gyrimo ir pripažinimo principais. Y kartos atstovai yra apibūdinami kaip egocentriški, bet pilietiški, t.y. pasižymi aiškiai dviem priešingais bruožais. Šis konfliktas neišvengiamai nurodo du kontrastiškus šios kartos bruožus: narciziškumą (Credo ir kt., 2016) ir progresavimą (Anderson, Buchko, Buchko, 2016). Mokslininkus labiausiai domina Y kartos karjeros suvokimas (Ng, Schweitzer, Lyons, 2010), elgesys (Park, Gursoy, 2012) ir darbo pasirinkimas (Parry, Urwin, 2011; Twenge, 2010). Be to, Y kartos darbuotojai labai vertina atvirą bendravimą, skatinantį laisvą informacijos srautą, bei patirtinio mokymosi galimybes (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Anderson, Buchko, Buchko, 2016).

Kaip aukščiau minėta, nors dėl **Z kartos** pradžios mokslininkai vieningos nuomonės neturi (Dimock, 2019), dažniausiai šios kartos pradžia laikomi 2000 metai. Kadangi Z karta tik dabar ateina į darbo rinką, nėra daug tyrimų apie Z kartą darbo aplinkoje. Mokslininkai vieningai sutaria, kad Z karta, užaugusi su naujausiomis išmaniosiomis technologijomis bei socialiniais tinklais, yra pirmoji tikrai globali karta. Mokslinėje literatūroje išskiriamas Z kartos greitas informacijos prieinamumas ir turinio paieška (Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz, 2016); akcentuojama orientacija į skaitmeninį gyvenimą (Mihelich, 2013; Singh, Dangmei, 2016) ir intuityvus naudojimasis IT (Roblek ir kt., 2019). Pasak Bridges (2015), Z kartos darbuotojams technologijos yra neatsiejama jų gyvenimo dalis ir jie teikia pirmenybę technologiškai pažangioms organizacijoms. Z karta orientuojasi į stabilią ir saugią karjerą (Lanier, 2017). Z kartai svarbus grįžtamasis ryšys (jo Z karta nori dažniau, nei bet kuri ankstesnė karta, net Y karta), kuris turėtų būti suteikiamas asmeniškai prasmingų pokalbių metu (Lanier, 2017). Z kartos darbuotojai linkę dirbti su sąžiningu ir principingu vadovu bei teikia pirmenybę asmeniniam bendravimui su juo (Schawbel, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu gyvena ir susiduria 5 kartos: iš darbo rinkos praktiškai jau pasitraukė Tylioji karta, mažėja Kūdikių bumo atstovų, dominuoja X karta, pozicijas darbo rinkoje stiprina Y karta, jau yra į darbo rinką ateinančių ir Z kartos atstovų. Dažniausiai mokslinėje literatūroje individai priskiriami kartoms pagal gimimo datą, todėl toliau disertacijos teorinėje ir empirinėje dalyse individai bus priskiriami kartai pagal gimimo datą, laikantis Howe ir Strauss (2000) kartų skirstymo.

1.1.3. Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste

Per pastarąjį dešimtmetį vis daugiau mokslininkų tyrė kartų skirtumus darbo vietoje (Twenge, 2010; Parry, Urwin, 2011; Lyons, Kuron, 2014). Iki šiol mokslo tyrimai, nagrinėjantys kartų skirtumus darbo kontekste, buvo daugiau aprašomojo pobūdžio, be aiškaus ir nuodugnaus teorinio pagrindo (Joshi, Dencker, Franz, 2011). Nepaisant vis daugėjančių tyrimų, susijusių su kartų skirtumais darbe, mokslininkai

ir praktikai šiuo metu susiduria su skirtingais įrodymais įvairiuose kontekstuose, su skirtingomis metodinėmis ir teorinėmis perspektyvomis organizacijoje skirtingų kartų valdymo srityje (Lyons, Kuron, 2014). Apibendrinant mokslinę literatūrą apie kartų skirtumus organizacijoje, galima išskirti du požiūrius: 1) Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste neegzistuoja ir 2) Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste egzistuoja.

Požiūrio „Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste neegzistuoja" argumentavimas. Kartų skirtumų tyrimai jau kurį laiką yra kritikuojami dėl netinkamų kartų kohortų apibrėžimų, konstruktų matavimų ir netgi abejonės dėl to, ar kartų konstruktai iš tiesų egzistuoja (Twenge, 2010; Constanza, Finkelstein, 2017). Kai kurie mokslininkai teigia, kad skirtumų tarp kartų svarba moksliniuose tyrimuose yra perdėta (Donnellan, Trzesniewski, 2010; Costanza ir kt., 2012) ir kad jie yra labiau mitas nei realybė (Giancola, 2006); daugeliu atvejų tarp kartų pastebima nedaug skirtumų ir kad jie yra nereikšmingi, lyginant su panašumais (Giancola, 2006; Grodent, Peere, 2013).

Tyrėjai pritaria vienam svarbiam faktui – kartų skirtumų tematika yra aktuali, tačiau žiniasklaidoje vyrauja kartų stereotipai (Kitch, 2003; Lyons ir kt., 2015; Kriegel, 2016) bei į žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus-praktikus orientuoti straipsniai (Underwood, 2007; Sauser, Sims, 2013). Nesvarbu, ar objektyvūs kartų skirtumai yra mitas ar realybė, egzistuoja reali tikimybė, kad stereotipai gali paveikti individualų požiūrį ir veiksmus, kurie gali sukelti konfliktus tarp skirtingų kartų organizacijoje (Urick ir kt., 2016).

Pasak Parry ir Urwin (2011), nėra daug įrodymų apie realius kartų skirtumus organizaciniame kontekste, o akademiniai empiriniai kartų skirtumų darbe įrodymai yra geriausiu atveju mišrūs ir nevieningi. Twenge ir kt. (2010) teigimu, empirinių kartų skirtumų įrodymų yra santykinai nedaug, o egzistuojantys tyrimai yra šiek tiek prieštaringi. Pvz., vieni tyrimai nagrinėja bendrus stereotipus, susijusius su skirtingų kartų darbo vertybių skirtumais (Smola, Sutton, 2002; Cennamo, Gardner, 2008), asmeninėmis vertybėmis (Egri, Ralston, 2004; Lyons, Duxbury, Higgins, 2007), vadovavimo elgesiu (Sessa ir kt., 2007), asmeniniais bruožais (Twenge, Campbell, 2008), organizaciniais įsipareigojimais (D'Amato, Herzfeldt, 2008; Twenge, 2010). Kiti tyrimai nustatė keletą tokių skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų charakteristikų skirtumų, kaip asmeniniai individo bruožai ir motyvacija (Hart ir kt., 2003; Jurkiewicz, 2000; Wong ir kt., 2008). Trzesniewski ir Donnellan (2010) bandė rasti skirtumų tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų požiūrio ir elgsenos. Naujausi moksliniai tyrimai, paremti sisteminga kokybine (Stassen ir kt., 2016), kiekybine (Costanza ir kt., 2012) ir kritiška (Rudolph, Zacher, 2017) apžvalga, teigia, kad kartų skirtumai neturi pastebimos įtakos darbo procesams ir rezultatams (Rudolph, Zacher, 2017). Pasak Rudolph, Zacher (2017), neminint bendrų mokslinių tyrimų išvadų, teigiančių, kad priklausymas tam tikrai kartai nedaro įtakos įvairiems darbo procesams ir rezultatams, svarbu įvertinti ir tai, kiek pačios kartų teorijos daro išankstinę įtaką kartų tyrimų rezultatams.

Atsižvelgiant į šias prieštaringas išvadas, kyla daug ginčų dėl to, ar kartų skirtumai apskritai egzistuoja (Roberts, Edmonds, Grijalva, 2010). Kai kurie mokslininkai teigia, kad kartų skirtumai yra populiariosios kultūros ir socialinių

mokslų produktas (Giancola, 2006). Yra mokslininkų dalis, akcentuojančių, kad pastebimi kartų skirtumai iš dalies gali būti paaiškinti dėl amžiaus, gyvenimo ar karjeros etapų poveikio, o ne dėl pačios kartos poveikio (Carlson, Gjerde, 2009; Parry, Urwin, 2011). Remiantis šiuo požiūriu, žmogaus raida yra nukreipta į skirtingus gyvenimo etapus, kurie apima unikalią pažintinę, emocinę ir elgesio patirtį, o nustatyti kartų požiūrių ar vertybių skirtumai gali būti paaiškinti besikeičiančiomis darbo ar gyvenimo sąlygomis (Urick ir kt., 2016).

Šios prielaidos išskiria mažiausiai tris problemas, kurios yra teorinės, metodologinės ir empirinės. Pirma, kartų skirtumų teorijos grindžiamos iki galo neparemtomis prielaidomis, kurios vertina kartų (t.y. aukštesnės bendros konstrukcijos) vaidmenį formuojant individualius rezultatus. Antra, kadangi nėra veiksmingų metodų, kaip ištirti, ar skirtumai tarp kartų iš tiesų egzistuoja, negalima tiksliai teoriškai ir praktiškai patikrinti šių teorijų. Galiausiai tyrimai, kurie bandė ištirti kartų skirtumų poveikį, turi mažai empirinių įrodymų, leidžiančių manyti, kad tokie skirtumai egzistuoja arba jie pasireiškia kaip požiūrių, motyvacijos ir elgesio skirtumai darbe (Costanza, Finkelstein, 2017). Pavyzdžiui, Costanza ir kt. (2012) tyrimų metaanalizė nerado jokių pastebimų skirtumų įrodymų tarp skirtingoms kartoms priklausančių atstovų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimų pasitraukti iš darbo; Stassen, Anseel ir Levecque (2016) atlikta apžvalga pateikia panašias išvadas. Dėl šių trijų pagrindinių problemų trūksta įrodymų, leidžiančių manyti, kad priklausymas tam tikroms kartoms daro įtaką darbo rezultatams (Smola, Sutton, 2002; Twenge, Campbell, 2008; Twenge ir kt., 2010), todėl išvados grindžiamos klaidinga logika (t. y. netinkamas chronologinio amžiaus suskirstymas, laikinas periodas, gimimo metų įtaka), metodologija ir gana silpnais teoriniais pagrindimais (Fineman, 2011). Nepaisant teorinio pagrindimo ir praktinių įrodymų trūkumo, net jei kartų skirtumai darytų įtaką darbo rezultatams, tokių rezultatų negalima gauti naudojant šiuo metu moksliniuose tyrimuose kartų tematika taikoma metodologija. Rudolph ir Zacher (2017) teigimu, kartų skirtumų tyrimuose dažniausiai taikomas skerspjūvio (t.y. vieno laiko taško) tyrimo metodas, o Costanza ir kt. (2012) teigimu, negalima daryti pagrįstų išvadų dėl kohortos ir amžiaus poveikio, remiantis tik vieno laikotarpio informacija. Vienas iš kritikos argumentų yra tai, kad skersinio pjūvio metodo naudojimas kartų tyrimuose sukelia problemų, nes rezultatai nėra aiškiai apibrėžti kaip „generaciniai“ arba priklausantys tam tikrai kartai, t. y. tokių atliekamų tyrimų rezultatai gali būti priskiriami tik dalyvių amžiui arba gyvenimo etapų, kuriuos žmonės patiria per savo karjerą, skirtumams (Twenge, 2010; Lyons, Kuron, 2014; Constanza, Finkelstein, 2017). Tyrėjai siūlo naudoti tęstinius (longitudinius) tyrimus arba laiko intervalų metodikas, kad būtų galima aiškiau parodyti, jog skirtumai priskiriami kartoms, o ne kitiems veiksniams (Lyons, Kuron, 2014). Costanza, Darrow, Yost ir Severt (2017) išnagrinėjo tris populiarius analizės metodus, skirtus kartų skirtumams tyrinėti, ir įrodė, kad įprasti analitiniai metodai, skirti kartoms nagrinėti, negali būti trianguliuojami tarpusavyje, t. y., viena vertus, moksliniai tyrimai apskritai pateikia dviprasmiškus rezultatus, susijusius su kartų skirtumų įtaka darbo rezultatams (Costanza ir kt., 2012); kita vertus, beveik kiekvienas tyrimas, kuris kada nors bandė analizuoti šiuos kompleksinius efektus, yra

atliktas nepagrįsta ir turinčia trūkumų metodika (Costanza ir kt., 2017). Ši kritika apima įvairią metodologiją, įskaitant ir vadinamąją metaanalizę (Twenge ir kt., 2010).

Be to, kai mokslininkai randa, kad egzistuoja tam tikra karta, jie nesutaria dėl kartos ribų – gimimo metų (Twenge, 2010). Individų priskyrimas konkrečioms kartoms reikalauja tvirto teorinio pagrindimo, nes įvairiuose tyrimuose kartų atstovų amžiaus ribos yra savavališkai nevienodai taikomos, tai lemia abejones dėl duomenų patikimumo ir išvadų pagrįstumo (Rudolph, Zacher, 2017). Išskiriama dar viena problema – moksliniai tyrimai parodė, kad ne mažiau kaip 25% žmonių apskritai nėra tapatūs su kartų grupėmis (Lyons, Schweitzer, 2017).

Nepaisant aukščiau išsakytų teiginių ir prielaidų, kad kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste neegzistuoja, mokslininkai vis tiek teigia, jog hipotezės dėl kartų skirtumų yra svarbios (Campbell ir kt., 2015), be to, dar svarbiau išnagrinėti, kaip formuojasi skirtingų kartų suvokimas ir kokią įtaką šie stereotipai turi darbo vietoje (Lyons, Kuron, 2014; Weeks, Schaffert, 2019). Tyrimai, kurie nagrinėja ir testuoja kartų skirtumus, yra vertingi, nes turi svarbios pritaikomos teorinės informacijos (Trzesniewski, Donnellan, 2010). Įprastų kartos stereotipų priėmimas be empirinio patvirtinimo gali turėti neigiamą poveikį tiek moksliniams tyrimams, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo praktikai, todėl yra identifikuojamas sisteminių tyrimų apie kartas poreikis (Urick ir kt., 2016).

Požiūrio „Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste egzistuoja“ argumentavimas. Kartų teorijos teigia, kad kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste egzistuoja ir ateityje taps dar labiau aktualūs arba dominuojantys (Mannheim, 1952; Strauss, Howe, 1992; Benson, Brown, 2011; Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014; Campbell ir kt., 2015; Jones, 2016). Organizacijos dėl unikalių kartų požiūrių, vertybių ir norų turėtų įdarbinti, motyvuoti ar valdyti skirtingų kartų žmogiškuosius išteklius atitinkamai atsižvelgdamos į kiekvienos kartos ypatumus (Jurkiewicz, Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Macky, Gardner, Forsyth, 2008).

Pasak Stanišauskienės (2015), nors kartų skirtumus analizuoja ir visi socialinių mokslų tyrėjai, kartų teoriją daugiausiai plėtoja sociologai (McCrindle, 2014; Tung, Comeau, 2014; Martins, Martins, 2014). Edukologai akcentuoja naujosios Z kartos ugdymo ypatumus (Pečiuliauskienė, Valantinaitė, Malonaitienė, 2013) ir Y kartos mokymosi bruožus (Wilson, Gerber, 2008). Vadybos srityje diskutuojama apie naują vadovų kartą ir jų vadovavimo stilius bei iššūkius, su kuriais susiduriama vadovaujant Y kartai (Ng, Lyons, Schweitzer, 2012; Anderson, Buchko, Buchko, 2016). Organizacijų psichologai kalba apie darbo rinkoje vis tvirtesnes pozicijas užimančią Y kartą, kurios atstovams būdingos kitokios vertybės ir elgsena, nei X kartai ir Kūdikių bumo kartai (Howe, Strauss, 2000; Ng, Lyons, Schweitzer, 2018), t.y., pamažu Y kartai būdingos vertybės ir elgsena formuoja bendrą darbo stilių bei bendras organizacijų vertybes.

Nesugebėjimas atpažinti kartų skirtumus gali sukelti tokius neigiamus padarinius organizacijoje, kaip konfliktai darbo vietoje tarp skirtingų kartų, nesusipratimai ir nesusikalbėjimai, blogi darbo santykiai ir bendras psichologinis klimatas organizacijoje, sumažėjęs darbuotojų produktyvumas, pablogėjusi darbuotojų sveikata, sumažėjęs pilietiškumas ir kt. (Jurkiewicz, 2000; Kupperschmidt, 2000; Smola, Sutton, 2002; Yu, Miller, 2005; Weeks, Schaffert,

2019). Remiantis kartų konfliktus darbo vietoje nagrinėjančia moksline literatūra, išskiriamos dvi pagrindinės teorijos: I. Kartų darbo vertės skirtumai yra paremti gimimo metų kohortos naryste ir II. Kartų darbo vertė skiriasi dėl su amžiumi susijusių gyvenimo etapų vertybių vystymosi. Twenge ir kt. (2010) ir kiti mokslininkai padarė išvadą, kad kartų darbo vertės skirtumai gali būti paaiškinti gimimo metų kohortos teorija (p. 4). Deal, Altman ir Rogelberg (2010) teigė, kad amžius yra priežastis bet kokių skirtumų, kurie yra matomi tarp kartų. Abi teorijas siejančių tyrimų yra mažai (Hillman, 2014). Arsenault (2004) nurodė, kad tos organizacijos, kurios nepasinaudos skirtingų kartų stiprybėmis (pvz., kūrybiškumu ir inovacijomis) darbo vietoje, bus mažiau konkurencingos rinkoje (Hillman, 2014). Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, vadovai ir tyrinėtojai išreiškia susidomėjimą būdais, kaip valdyti ir dirbti su skirtingoms kartoms priklausančiais individais (Cennamo, Gardner, 2008).

Toliau disertacijoje bus laikomasi požiūrio, kad kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste egzistuoja.

Remiantis kohortos perspektyva, mokslininkai išskyrė kelis pagrindinius kartų skirtumus organizaciniame kontekste: kartų darbo vertybių skirtumus (Cennamo, Gardner, 2008; Cogin, 2012; Smola, Sutton, 2002), skirtingus psichologinius bruožus (Twenge, Campbell, 2008), karjeros modelius (Lyons ir kt., 2015), asmenines savybes (Wong ir kt., 2008), motyvaciją (Wong ir kt., 2008), mokymosi orientaciją, įsipareigojimą (D'Amato, Herzfeldt, 2008); tikėjimą karjeros sėkme ir pasitenkinimą darbu (Dries, Pepermans, De Kerpel, 2008); vadovavimo stilius ir pasirinkimus (Sessa ir kt., 2007); skirtingą kūrybiškumo lygį (Binnewies, Ohly, Niessen, 2008). Pasak Goncalves (2015), dauguma empirinių kartų įvairovės tematika mokslinės literatūros darbų nagrinėjamų kintamųjų patenka į vieną iš šių kategorijų: darbo vertybės ir požiūris (Twenge ir kt., 2010; Meriac, Woehr, Banister, 2010; Chen, Choi, 2008; Krahn, Galambos, 2014; Benson, Brown, 2011), darbo motyvacija ir pageidavimai (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Sullivan, Baruch, 2009; Yrle ir kt., 2005; Wils ir kt., 2011), asmenybės skirtumai (Stewart, Bernhardt, 2010; Twenge ir kt., 2012; Konrath ir kt., 2011), karjeros patirtis (Lyons ir kt., 2012, 2014; Chudzikowski, 2012) ir lyderystė (Yu, Miller, 2005; Sessa ir kt., 2007; Gentry ir kt., 2011). Jones (2016) išskiria 7 esminius kartų skirtumus organizaciniame kontekste – tai darbo vertybės, motyvacija ir pripažinimas; darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei privalumai (Beutell, 2013); mokymosi stilius; įgūdžių rinkinys; psichologinis kontraktas; vadovavimas; stereotipai.

Atliekant tyrimus, nustatyta daug skirtumų tarp kartų atstovų asmenybės bruožų, požiūrio, psichinės sveikatos ir elgesio (Twenge, Zhang, Im, 2004; Credo ir kt., 2016); svarstyta, kaip šie skirtumai gali turėti įtakos darbo kontekste (Twenge, Campbell, 2008; Ng, Lyons, Schweitzer, 2018); nustatyta, kad apskritai X kartos ir ypač Y kartos darbuotojai yra didesni individualistai ir labiau į save orientuoti negu ankstesnių kartų atstovai (Sessa ir kt., 2007; Sirias, Karpis, Brotherton, 2007; Twenge, Campbell, 2001, 2009); Y (dar vadinama Tūkstantmečio) karta apibūdinama kaip technologiškai patyrusi, globaliai susijusi, mėgstanti įvairovę, labai novatoriška ir norinti kuo daugiau visko išbandyti (Nelson, Twenge, 2005; Reisenwitz, Iyer, 2009; Marcinkus Murphy, 2012). Skiba ir Barton (2006) pabrėžė Y kartos gebėjimą atlikti kelias užduotis iškart ir polinkį naujovėms, smalsumą ir atradimo džiaugsmą, taip

ieškant naujų veiksnių formuojant šios kartos aktyvų mokymosi / ugdymo stilių (Farrell, Hurt, 2014). Daug mokslinės literatūros skiriama Y kartai, akcentuojant, kad ši karta augo visiškai kitoje aplinkoje – technologijų eroje, naudojant socialinius tinklus kaip pagrindinį komunikavimo šaltinį, kai tuo tarpu visos kartos iki jos komunikavimo tiesiogiai („akis į akį“) (Twenge ir kt., 2010; Hillman, 2014).

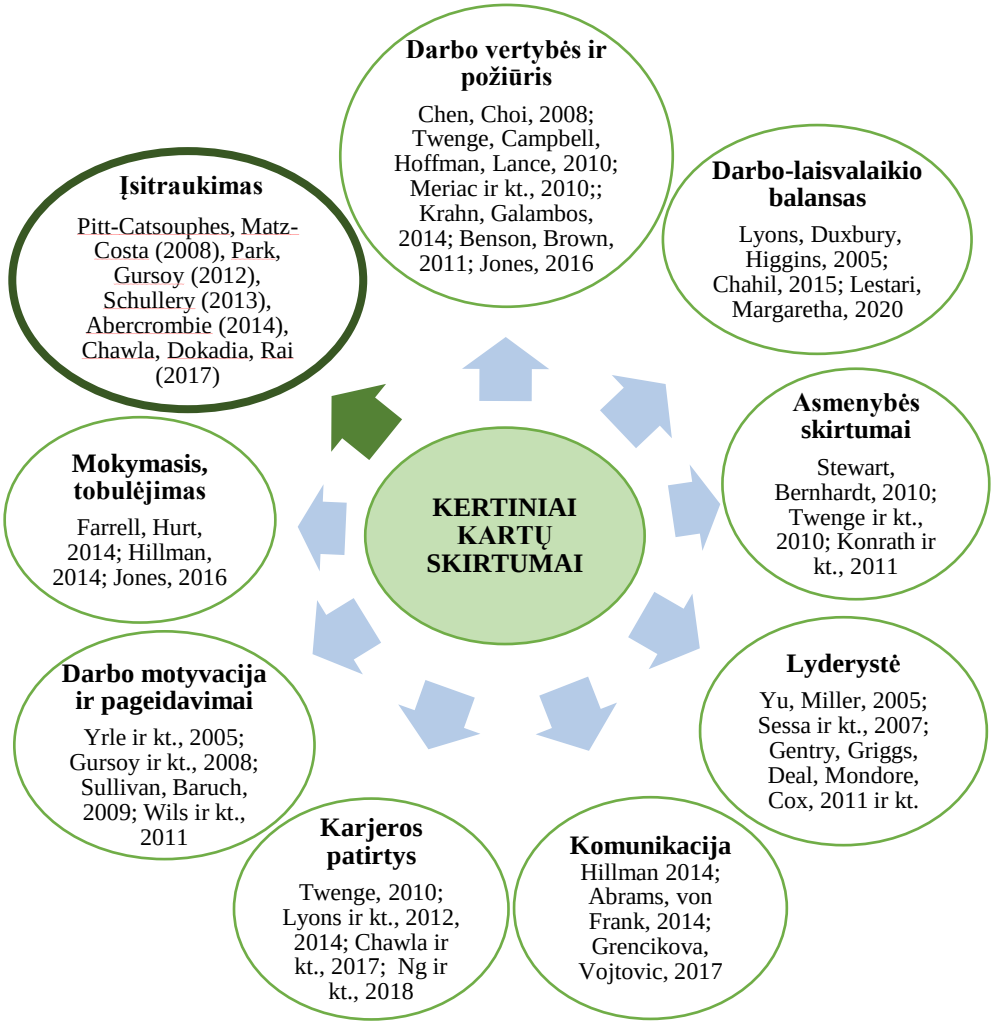
Šiuo metu mokslininkai analizuoja Z kartos, kuri yra neatsiejama nuo naujausių technologijų, savybes. Targamadzė (2015) teigia, kad detalesnė analizė jau leidžia apibrėžti šias Z kartos tendencijas: hiperaktyvumą, infantilumą, daugialypės terpės raštingumo padidėjimą, socialinį autizmą, vartotojiškumą, bendravimo, analitinio ir kritinio teksto vertinimo bei jo prasmingo atvaizdavimo trūkumą.

Pastebėti skirtumai tarp kartų tam tikruose karjeros etapuose (Twenge, 2010), gyvenimo cikle (Lyons ir kt., 2005) ar amžiaus tarpsniuose (Wong ir kt, 2008; Grodent, Peere, 2013). Lyons ir Kuron (2014) nustatė asmenybės, darbo vertybių, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, karjeros modelių ir lyderystės skirtumus. Kartos turi panašią patirtį ir prisiminimus apie įvykius, būdingus tam tikram laikotarpiui, ir tuo yra unikalios, o tai rodo, kad „kartų skirtumai yra teisėta įvairovės problema, kurią organizacijoms reikia pripažinti ir suprasti“ (Arsenault, 2004, p. 134). Be to, „kartos tapatybė“ yra stabili ir nesenstanti konstrukcija, net jei „dviejų kartų“ individai (gimimo metai tarp dviejų kartų ribos) negali būti aiškiai priskirti konkrečiai kartai (Lyons, Schweitzer, 2017).

Moksliniai tyrimai, nagrinėjantys visų kartų darbo prasmės jausmą, nustatė, kad Kūdikių bumo karta dirbdama jaučia didesnę darbo prasmę nei Y kartos atstovai (Hoole, Bonnema, 2015). Be to, darbuotojų vertybės gali turėti įtakos jų suvokimui apie prasmingo darbo sampratą (Hirschi, 2012). Yra įrodymų, kad Y karta vertina laisvę ir statusą labiau nei Kūdikių bumo karta (Cennamo, Gardner, 2008, Twenge ir kt., 2010). X karta labiau vertina išorines vertybes (pvz., darbo užmokestį ir statusą) nei Y karta, kuri vertina juos labiau nei Kūdikių bumo karta; kad ir kaip būtų keista, socialinį bendravimą jie vertino mažiausiai iš visų kartų (Twenge ir kt., 2010). Sullivan ir kt. (2009) nustatė, kad X karta labiau nori darbo-laisvalaikio balanso nei Kūdikių bumo karta. Twenge ir kt. (2010) nustatė, kad Y karta siekia laisvės ir darbo-laisvalaikio balanso labiau nei X karta, o X karta – labiau nei Kūdikių bumo karta. Tokia pati tendencija vyrauja ir vertinant laisvalaikį. Y karta vertino laisvalaikį labiau nei X karta, kuri vertino laisvalaikį labiau nei Kūdikių bumo karta (Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Chahil, 2015). Tokios išvados patvirtina skirtingus kartų požiūrius bei vertybes (Weeks, Schaffert, 2019). Mokslinėje literatūroje nagrinėjami kartų skirtumai, susiję su kartų darbo vertinimu (Cennamo, Gardner, 2008; Smola, Sutton, 2002), asmeninėmis vertybėmis (Egri, Ralston, 2004; Lyons ir kt., 2007); vadovavimo principais (Sessa ir kt., 2007), asmenybės bruožais (Twenge, Campbell, 2008), darbuotojų kaita ir organizaciniais įsipareigojimais (D'Amato, Herzfeldt, 2008; Twenge, 2010) ir kt. Taip pat buvo nustatyta, kad Kūdikių bumo kartai priskiriami darbuotojai įprastai yra labiau linkę įsitraukti į darbą ir į organizaciją nei jaunesnių kartų darbuotojai (James, McKechnie, Swanberg, 2011; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2008, 2009).

Yra daugybė mokslinės literatūros, kurioje teigiama, kad kartos skiriasi viena nuo kitos, nes socialinė, istorinė ir kita gyvenimo patirtis daro įtaką individų požiūriui

bei vertybėms (Beutell, Wittig-Berman, 2008; Cennamo, Gardner, 2008, D'Amato, Herzfeldt, 2008; Egri, Ralston, 2004; Lyons ir kt., 2007; Sessa ir kt., 2007; Smola, Sutton, 2002; Twenge, Campbell, 2008). Kadangi gyvenimo istorijos pobūdis iš dalies yra kartos funkcija (t.y. požiūrį besiformuojantis žmogus patiria tam tikrus socialinius, kultūrinius ir kt. įvykius), daugelis mano, kad kartos turi skirtingus požiūrius, nes jos patiria skirtingus įvykius, kurie ir lemia tokius tyrimų rezultatus (Becton ir kt., 2014), t.y. kiekvienos kartos atstovus sieja istorinės, kultūrinės, ekonominės, socialinės, technologinės ir kt. permainos.



1 pav. Kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Apibendrinant mokslinę literatūrą ir atliktus kartų skirtumų tyrimus, galima identifikuoti šiuos kertinius kartų skirtumus organizaciniame kontekste: darbo vertybės ir požiūris, darbo-laisvalaikio balansas, asmenybės skirtumai, lyderystė, komunikacija, karjeros patirtys, darbo motyvacija ir pageidavimai, mokymasis, tobulėjimas, įsitraukimas (1 pav.).

Individo lygmeniu galima identifikuoti vieną kertinį kartų skirtumą organizaciniame kontekste:

- Asmenybės skirtumai. Tyliosios kartos atstovai pasižymi tokiomis dominuojančiomis asmenybės savybėmis ir vertybėmis, kaip pareigingumas, pasiaukojimas, kuklumas, kantrybė, santūrumas reiškiant emocijas; Kūdikių bumo kartos atstovams būdinga pagarba tradicijoms, kantrybė, idealizmas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas; X kartai – praktiškumas, individualizmas, pragmatizmas, pasirengimas pokyčiams; Y kartai – optimizmas, aukšta savivertė, laisvė, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas; Z kartai – dėmesingumo stoka, kūrybiškumas, tolerancija (Tolbize, 2008; Konrath ir kt., 2011; Stewart, Bernhardt, 2010; Twenge ir kt., 2012; McCrindle, Wolfinger, 2014; Stanišauskienė, 2015; Bencsik, Machova, 2016; Lewis, Wescott, 2017.

Darbo (užduoties specifikos) lygmeniu galima identifikuoti penkis kertinius kartų skirtumus organizaciniame kontekste:

- Požiūris į darbą. Tyliosios kartos atstovai mano, kad reikia sunkiai dirbti, nes taip yra teisinga; vertina, kai pastebi jų patirtį ir žinias, jiems svarbu socialinis saugumas. Kūdikių bumo kartos atstovai teigia, kad reikia sunkiai dirbti, nes tik taip galima kažko pasiekti; jie vadovaujasi darbo etika, dėl to gali dirbti viršvalandžius, iš vadovo tikisi aiškių lūkesčių, darbą vertina kaip prasmingą savo gyvenimo dalį. X kartos atstovai mano, kad tik tada, kai sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi; šiai kartai svarbu vadovo autoritetas, jie linkę bendradarbiauti ir nori būti įvertinti pagal nuopelnus; Y karta gali sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą; vertina gerosios patirties pasidalinimą, jiems vadovas yra tarsi mokytojas, mentorius, ypač svarbus nuolatinis grįžtamasis ryšys. Z kartai darbas siejasi su gyvenimo sričių darna ir socialine atsakomybe; šios kartos atstovai darbą atlieka paviršutiniškai, dažnai susitelkia į kelis objektus vienu metu, dėl to nukenčia kokybė, yra linkę socialiai bendrauti darbe (Zemke, Raines, Filipczak, 2000, 2013; Codrington, 2008; Tolbize, 2008; Twenge ir kt., 2010; Narijauskaitė, Stonytė, 2011; McCrindle, Wolfinger, 2014; Stanišauskienė, 2015; Jones, 2016).
- Darbo motyvacija ir pageidavimai. Tyliosios kartos atstovus motyvuoja finansinis atlygis, kolegų ir vadovų įvertinimas, bendradarbiavimas. Kūdikių bumo kartos atstovus motyvuoja pripažinimas, saugumas, finansinis atlygis, socialinės garantijos darbe. X kartą skatina finansinis atlygis, saviraiška, iššūkiai, vadovo įvertinimas. Y kartai darbe svarbu prasminga veikla, įvertinimas, tobulėjimo galimybės, laisvas darbo grafikas, geras psichologinis klimatas darbe. Z kartą motyvuoja naujausios

technologijos ir mobilumas darbe, ir tik po to – finansinis atlygis (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Sullivan, Baruch, 2009; Yrle ir kt., 2005; Wils ir kt., 2011; Wong ir kt., 2008; Schawbel, 2014; Bencsik, Machova, 2016; Sereičikienė, 2017.

- Komunikacija. Tyliosios ir Kūdikių bumo kartos atstovai geriausiai jaučiasi komunikuodami tiesiogiai. Kūdikių bumo karta yra linkusi bendrauti formaliai. X karta išsiskiria poreikiu bendradarbiauti su kitų kartų atstovais (Teng, Jayasingam, Zain, 2018), vertina bendravimą el.paštu, bendraujant tiesiogiai su pašnekovu renkasi neformalų bendravimą, siekia informaciją pateikti trumpai ir tiksliai. Y ir Z kartos atstovai vertina neformalų bendravimą ir dažniausiai komunikuoja naudodami socialines medijas; jiems ypač svarbus lygiavertis bendravimas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys (Hillman, 2014; Wiedmer, 2015; Turner, 2015).
- Mokymasis ir tobulėjimas. X kartos atstovai yra linkę nuolat mokytis, juos motyvuoja mokymai ir tobulėjimas. Vieni didžiausių Y kartos skirtumų nuo ankstesnių kartų – mokymosi skirtumai. Feiertag ir Berge (2008) teigė, kad Y karta pasižymi hipertekstine mąstysena, todėl būtina keisti taikomus mokymo(-si) metodus. Mokslininkai nustatė technologijų įtaką Y ir Z kartų mokymuisi (Shaw, Fairhurst, 2008) ir aktyvaus mokymosi svarbą (Skiba, Barton, 2006; Wilson, Gerber, 2008; Farrell, Hurt, 2014).
- Darbo-laisvalaikio balansas. Sullivan ir kt. (2009) nustatė, kad X karta labiau nori darbo-laisvalaikio balanso nei Kūdikių bumo karta. Twenge ir kt. (2010) nustatė, kad Y karta siekia laisvės ir pusiausvyros labiau nei X karta, o X karta – labiau nei Kūdikių bumo karta. Tokia pati tendencija vyrauja ir vertinant laisvalaikį. Y karta vertino laisvalaikį labiau nei X karta, kuri vertino laisvalaikį labiau nei Kūdikių bumo karta. Šis esminis skirtumas gali skirtingai motyvuoti šių kartų elgesį (Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Chahil, 2015). Kūdikių bumo karta išlaiko darbo-laisvalaikio balansą; X karta pasižymi dideliu noru suderinti darbą ir laisvalaikį, o Y karta neaukoja asmeninio gyvenimo dėl darbo (Lyons, Duxbury, Higgins, 2005).

Organizacijos lygmeniu galima identifikuoti tris kertinius kartų skirtumus organizaciniame kontekste:

- Lyderystė. Jei Tyliosios kartos, Kūdikių bumo kartos ir X kartos atstovams svarbu, kad vadovas būtų autoritetas ir patikimas lyderis (Yu, Miller, 2005; Sessa ir kt., 2007; Gentry ir kt., 2011 ir kt.), tai tuo tarpu Y kartai imponuoja vadovas, atliekantis mokytojo ar mentoriaus vaidmenį (Coley, 2009). Y kartos atstovai nori stipraus lyderio, kuris suteiktų galimybę mokytis, tobulėti, kilti karjeros laiptais, būtų atviras pokyčiams ir kitų nuomonei, teiktų nuolatinį grįžtamąjį ryšį (Durkin, 2007). Lygiavertis asmeninis ryšys su vadovu svarbus ir Z kartai.
- Darbo vertybės. Tyliosios kartos atstovai pasižymi tokiomis dominuojančiomis darbo vertybėmis, kaip pareigingumas, griežtas taisyklių laikymasis, mandagumas, gebėjimas prisiderinti; Kūdikių bumo kartos atstovams būdingas nepriekaištingas įvaizdis, orientavimasis į komandinį

darbą, asmeninis tobulėjimas; X kartai – pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas; Y kartai – pasitikėjimas savimi, nepasitikėjimas organizacijomis, troškimas atlikti reikšmingą darbą, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas; Y kartai labai svarbu, kad asmeninės vertybės sutaptų su organizacijos vertybėmis ir jų darbas būtų reikšmingas (Alsop, 2008); Z kartai – gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas (Stewart, Bernhardt, 2010; Twenge ir kt., 2012; Konrath ir kt., 2011).

- Karjeros patirtys. Priklausymas skirtingoms kartoms daro įtaką skirtingam toms kartoms priklausančių individų karjeros poreikiui (Ng, Lyons, Schweitzer, 2018). Kūdikių bumo kartos atstovai karjeros galimybes mato ne tik toje organizacijoje, kurioje dirba, bet ir visame sektoriuje, kuriam priklauso dabartinė darbovietė. X karta karjeros siekia tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. X kartai reikalingas aiškus karjeros planas ir apibrėžtos galimybės siekti karjeros tikslų. Siekiant karjeros, X kartai svarbus materialinis atlygis, ši karta pasižymi lojalumu ne organizacijai, bet savo karjerai (Teng, Jayasingam, Zain, 2018). Y kartos atstovai kaupia darbo patirtį bei kelia kompetencijos lygį, siekdami karjeros galimybių, bet pasižymi nenoru dėti pastangas į nereikšmingą darbą (Alsop, 2008) vien dėl karjeros. Y ir Z kartos tikisi greitos karjeros (Twenge, 2010; Lyons ir kt., 2012, 2014; Chudzikowski, 2012 ir kt.).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią kartų skirtumus, disertacijoje identifikuoti kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste trimis lygiais: individo lygmeniu identifikuotas vienas kertinis kartų skirtumas – asmenybės skirtumai; darbo (užduoties specifikos) lygmeniu identifikuoti tokie kertiniai kartų skirtumai, kaip požiūris į darbą, darbo motyvacija ir pageidavimai, komunikacija, mokymasis ir tobulėjimas, darbo-laisvalaikio balansas; organizacijos lygmeniu identifikuoti tokie kertiniai kartų skirtumai, kaip lyderystė, darbo vertybės ir karjeros patirtys.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo diskursas organizaciniame kontekste

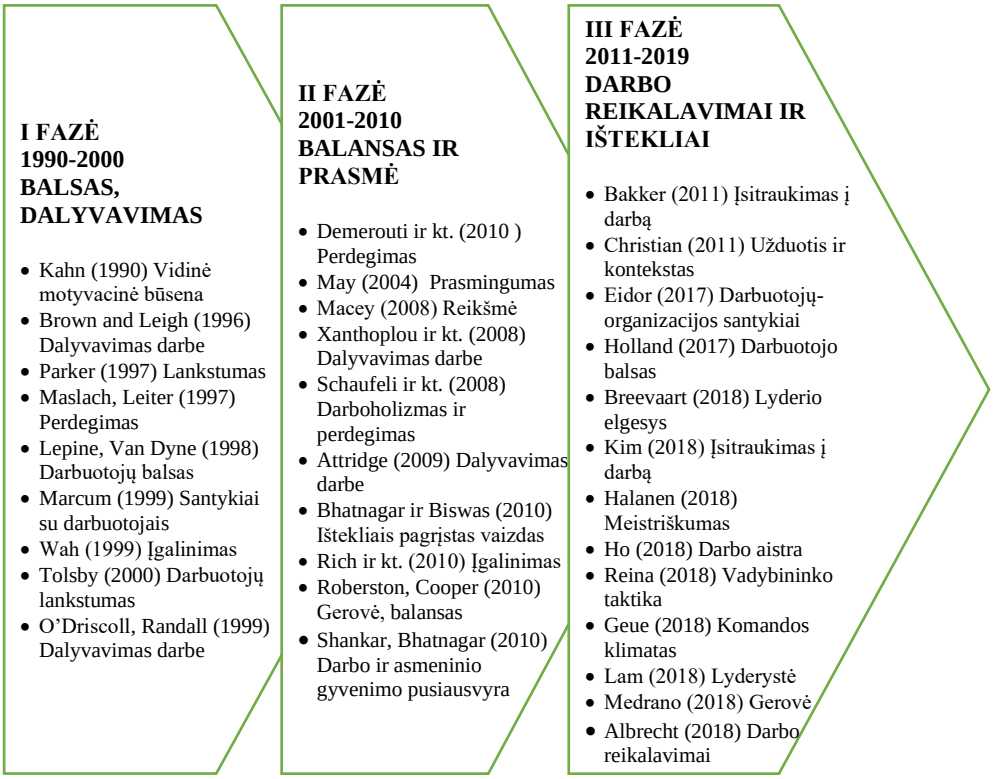
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo konceptas

Nors yra daug mokslinių darbų įsitraukimo tematika, darbuotojų įsitraukimo konceptas nėra išgrynintas. Įsitraukimas yra plati sąvoka, apimanti daugialypių konstruktų įvairovę ir patirtį, įskaitant įtaką, suvokimą ir elgesį (Sonnentag, Dormann, Demerouti, 2010). Darbuotojų įsitraukimas yra sparčiai besikeičianti verslo, vadybos, pramonės / organizacinės psichologijos ir žmogiškųjų išteklių plėtros sritis.

Darbuotojų įsitraukimo koncepto evoliucija pateikiama 2 pav.

Šio koncepto evoliuciją galima suskirstyti į tris fazes, kiekvienai kurių būdingi tam tikri išryškėję evoliuciniai bruožai, kuriems tuo laikotarpiu skiriamas didžiausias dėmesys, pvz., 1990-2000 m. laikotarpiu akcentuojamas individualus požiūris į įsitraukimą (asmeninis įsitraukimas), darbuotojo balsas ir dalyvavimas organizacijos veikloje; 2001-2010 m. laikotarpiu didžiausias dėmesys skiriamas balansui ir darbo

prasmei; 2011-2019 m. laikotarpiu darbuotojų įsitraukimo konceptas stipriausiai siejamas su darbo reikalavimais ir ištekliais.



2 pav. Darbuotojų įsitraukimo koncepto evoliucija
Šaltinis: sudaryta remiantis Turner, P. (2020). Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Springer Nature, p. 34.

Iš akademinės perspektyvos (Shuck, 2011; Banihani, Lewis, Syed, 2013), išskiriami pagrindiniai penki požiūriai į darbuotojų įsitraukimą:

- Kahn (1990) poreikio patenkinimo požiūris (angl. *Need - satisfying approach*). Darbuotojo įsitraukimas suprantamas kaip jo vidinė būsena, veikiama išorinių veiksnių (Kahn, 1990; Rich, Lepine, Crawford, 2010);
- Maslach ir kt. (2001) perdegimo - antitezės požiūris (angl. *Burnout - antithesis approach*). Įsitraukimas suprantamas kaip teigiama perdegimo antitezė (Maslach ir kt., 2001; Schaufeli ir kt., 2002);
- Harter, Schmidt, Hayes (2002) pasitenkinimo - įsitraukimo požiūris (angl. *Satisfaction - engagement approach*). Harter ir kt. (2002) nustatė, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais.
- Saks multidimensinis požiūris (angl. *Multidimensional approach*). Įsitraukimas kaip daugiamatė sąvoka (multidimensinis požiūris),

apibrėžiama kaip specifinis darbuotojo vaidmuo, susijęs tiek su darbu, tiek su organizacija (Saks, 2006, 2019);

- Barrick, Thurgood, Smith, Courtright (2015) kolektyvinio įsitraukimo požiūris (angl. *Collective engagement approach*).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą darbuotojų įsitraukimo tematika, identifikuotos pagrindinės įsitraukimo tyrimų teorijos (4 lentelė): Darbo reikalavimų – išteklių teorija, Socialinių mainų teorija, Išteklių išsaugojimo teorija, Asmeninio įsitraukimo teorija, Apsisprendimo teorija, Darbo dizaino / charakteristikų teorija, Transformacinio vadovavimo teorija, Reikalavimų - kontrolės - paramos teorija, Žmogiškojo kapitalo teorija ir kitos teorijos.

4 lentelė. Įsitraukimo tyrimuose taikomos pagrindinės teorijos
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Teorijos pavadinimas	**Autoriai, naudoję teoriją įsitraukimo tyrimuose**
Darbo reikalavimų - išteklių teorija (angl. *Job Demands - Resources Theory, JDR*)	Bakker, Demerouti (2007, 2014); De Beer ir kt. (2013); Schaufeli (2015); Lesener ir kt. (2019); Albrecht, Marty (2020) ir kt
Socialinių mainų teorija (angl. *Social Exchange Theory, SET*)	Saks (2006, 2019); Alfes ir kt. (2013); Birtch ir kt. (2016); Cropanzano ir kt. (2017); Cross, Dundon (2019) ir kt.
Išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of Resources theory*)	Hobfoll, Shirom (2000); Soane ir kt. (2012), Van Woerkom, Bakker, Nishii (2016) ir kt.
Asmeninio įsitraukimo teorija (angl. *Kahn's / Personal Engagement theory*)	Kahn (1990); Berry, Morris (2008); Chen, Huang (2016); Crawford (2018) ir kt.
Apsisprendimo teorija (angl. *Self-determination theory*)	Meyer, Gagne (2008); Kosmala-Anderson ir kt. (2010); Gillet ir kt. (2013); Gagne (2014) ir kt.
Darbo dizaino / charakteristikų teorija (angl. *Job design / characteristics theory*)	Parker, Ohly (2009); Hornung ir kt. (2010); Freeney, Fellenz (2013); Tims, Bakker (2013); Bailey ir kt. (2017) ir kt.
Transformacinio vadovavimo teorija (angl. *Transformational Leadership theory*)	Tims ir kt. (2011); Bright (2018) ir kt.
Reikalavimų - kontrolės - paramos teorija (angl. *Demand - Control - Support theory*)	Taipale ir kt. (2011); De Beer ir kt. (2013) ir kt.
Žmogiškojo kapitalo teorija (angl. *Human capital theory*)	Febriansyah (2010); Gracia ir kt. (2013) ir kt.
Kitos teorijos	Del Libano ir kt. (2012); He ir kt. (2014); Eldor (2016) ir kt.

Akademiniu požiūriu įsitraukimo konstruktas yra apribotas keliais požiūriais, t.y. dažniausiai įsitraukimo tyrimuose taikomos trys teorijos:

I. **Darbo reikalavimų – išteklių teorija** (angl. *Job Demands – Resources Theory, JDR;* Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001) – tai viena dažniausiai moksliniuose tyrimuose darbuotojų įsitraukimo tematika naudojamų teorijų (Bakker, Demerouti, 2007, 2014). Ši teorija naudojama prognozuoti perdegimą darbe (Demerouti ir kt., 2001; Bakker ir kt., 2008), organizacinį įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu (Bakker, Van Veldhoven, Xanthopoulou, 2010), sąsajas (Lewig ir kt., 2007), įsitraukimą į darbą (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Bakker ir kt., 2007), darbo atlikimą (Bakker ir kt, 2008; Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004).

Mokslininkai sutaria, kad, taikant JDR teoriją, įsitraukimas į darbą apibūdinamas trimis dedamosiomis: energingo elgesio (energingumu), emociniu (atsidavimu darbui) ir pažinimo (pasinėrimu į darbą) komponentais. Energingumas (angl. *vigour*) apibūdinamas aukštu energijos lygiu ir psichiniu atsparumu, noru dėti visas pastangas darbui atlikti ir patvarumu net sunkių situacijų metu. Atsidavimas darbui (angl. *dedication*) suprantamas kaip aktyvus dalyvavimas atliekamame darbe, patiriant reikšmingumo jausmą, entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą ir iššūkį. Pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) yra trečiasis įsitraukimą į darbą lemiantis komponentas, kuriam būdinga visiška koncentracija ir didelis susidomėjimas atliekamu darbu, kai laikas eina greitai ir sunku atsitraukti nuo darbo (Schaufeli, Bakker, 2004, 2010). Įsitraukimą į darbą veikia asmeniniai ištekliai, darbo ištekliai ir darbo reikalavimai (Bakker, Demerouti, 2014).

II. **Socialinių mainų teorija** (angl. *Social Exchange Theory, SET*; Blau, 1964, 2017). Socialiniai mainai yra savanoriškas asmenų elgesys, atspindintis jų įsipareigojimą organizacijai (Saks, 2006). SET teigiama, kad organizacijos ir darbuotojo santykiai priklauso nuo darbuotojo ir organizacijos vertybių ir normų tinkamumo (Slack, Corlett, Morris, 2015). SET remiasi tarpusavio sąveika, t.y. teigiama, kad darbuotojai, turintys pozityvų suvokimą apie darbdavių požiūrį į juos, yra labiau linkę dėti asmenines pastangas darbe įsitraukdami į darbą (Hobfoll, Shirom, 2000; Soane ir kt., 2012; Bailey ir kt., 2015; Van Woerkom, Bakker, Nishii, 2016). Socialinių mainų teorija yra labiausiai priimtina ir plačiai naudojama teorija, patvirtinta naujausiais atliktais darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimais (Alfes ir kt., 2013; Birtch ir kt., 2016; Cropanzano ir kt., 2017; Cross, Dundon, 2019). SET teorinis pagrindas paaiškina priežastis, dėl kurių darbuotojai nusprendžia daugiau arba mažiau, teigiamai ar neigiamai įsitraukti į savo darbą, priklausomai nuo ekonominių ir socialinių-emocinių išteklių, gautų iš organizacijos, ar net nuspręsti likti organizacijoje (Dajani, Zaki, 2015). Socialinės mainų teorijos prielaida yra tai, kad žmonės priima socialinius sprendimus, atsižvelgdami į išlaidas ir naudą (Cropanzano, Mitchell, 2005). Kita prielaida yra ta, kad santykiai vystosi palaipsniui, tikintis tarpusavio supratimo išsivysto pasitikėjimas, lojalumas ir įsipareigojimas (Saks, Gruman, 2011, 2018), t.y. susiformuoja organizacinis įsitraukimas.

III. **Išteklių išsaugojimo teorija** (angl. *Conservation of Resources Theory, COR*; Hobfoll, 1989) pasiūlyta kaip motyvacijos teorija, akcentuojanti, kad darbuotojai yra motyvuoti palaikyti, saugoti savo turimus išteklius ir įsigyti bei kaupti naujus išteklius, reikalingus tikslams pasiekti (Halbesleben ir kt., 2014). Ištekliai gali būti asmeniniai, energetiniai, socialiniai ar materialiniai. Remiantis šia teorija, nustatytas abipusis asmeninių ir darbo išteklių bei įsitraukimo į darbą ryšys (Xanthopoulou ir kt., 2009).

Toliau disertacijoje bus remiamasi dviem įsitraukimo teorijomis: Darbo reikalavimų - išteklių teorija bei Socialinių mainų teorija.

Darbuotojų įsitraukimas yra besiformuojantis konceptas žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje, parodantis organizacinę naudą. Darbuotojo įsitraukimo konstruktas neturi visuotinai pripažįstamo arba dominuojančio akademinio apibrėžimo, tačiau mokslininkai sutaria, kad įsitraukimas yra unikali sąvoka, besiskirianti nuo panašių ar susijusių sąvokų (Mazzei, 2018). Įsitraukimas mokslinėje

literatūroje vadinamas asmeniniu įsitraukimu (Kahn, 1990; May ir kt., 2004), įsitraukimu į darbą (Salanova ir kt., 2005; Schaufeli ir kt., 2006; Schaufeli, Bakker, 2010, 2015; Bakker, Leiter, 2010; Hakanen ir kt., 2006, 2019; Richardsen ir kt., 2006; Mauno ir kt., 2007; Xanthopoulou ir kt., 2009, 2013; Bakker, 2011; Selmer, Lauring, 2016; Park, Ono, 2017; Saari ir kt., 2017; Bakker, Albrecht, 2018; Saks, Gruman, 2018; Lee ir kt., 2019), darbuotojų įsitraukimu (Harter ir kt., 2002; Banihani, Lewis, Syed, 2013; Graban, 2016; Mazzei, 2018; Albrecht, Breidahl, Marty, 2018), organizaciniu įsitraukimu (Ruck, Welch, Menara, 2017; Saks, 2006, 2019), kolektyviniu organizaciniu įsitraukimu (Barrick ir kt., 2015).

Dažniausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjamos įsitraukimo sritys ir pagrindiniai įsitraukimo apibrėžimai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Įsitraukimo konceptas
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Įsitraukimo tipas	Autorius	Apibrėžimas	Dedamosios
Asmeninis įsitraukimas	Kahn (1990)	Asmeninis įsitraukimas yra organizacijos narių asmeninio „aš“ „pažabojimas“ jų darbinių vaidmenų labui. Fiziškai, kognityviai ir emociškai įsitraukę asmenys išreiškia save dirbdami.	Fizinis įsitraukimas Kognityvinis įsitraukimas Emocinis įsitraukimas
	Rich, Lepine, Crawford (2010)	Įsitraukimas stebimas per elgesį, t.y. kaip asmens fizinės, pažintinės ir emocinės energijos investavimas į darbo vaidmenis. Paprasčiau tariant, įsitraukimas reiškia „rankų, galvos ir širdies“ investavimą, „įdėjimą“.	Fizinis įsitraukimas Kognityvinis įsitraukimas Emocinis įsitraukimas
	Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, Gatenby (2012)	Įsitraukimas suprantamas kaip konstruktas su trimis aspektais, kurie vienu metu aktyvuojami, kad būtų sukurta įtraukianti būsena.	Intelektinis įsitraukimas Socialinis įsitraukimas Emocinis įsitraukimas
Darbuotojų įsitraukimas	Harter, Schmidt, Hayes (2002)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu bei entuziazmą dirbti.	-
	Tritch (2003)	Darbuotojo įsitraukimas yra sąlyginis darbuotojo dalyvavimo darbe ir entuziazmo dėl darbo stiprumas.	-
	Saks (2006, 2019)	Multidimensinis požiūris į darbuotojų įsitraukimą, išskiriant įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą. Išskiriami du svarbiausi daugumos organizacijos narių vaidmenys: kaip darbuotojo, atliekančio tam tikras funkcijas, ir kaip organizacijos nario.	Įsitraukimas į darbą Organizacinis įsitraukimas
	Shuck, Wollard (2010)	Darbuotojų įsitraukimą galima apibrėžti kaip individualaus darbuotojo kognityvinę, emocinę ir elgsenos būseną, nukreiptą į norimus organizacinius rezultatus.	-
	Jenkins, Delbridge (2013)	Darbuotojų įsitraukimas apima „minkštą“ įsitraukimą (dėmesys teigiamų darbo sąlygų ir vadovų bei darbuotojų santykių skatinimui) ir „kietą“ įsitraukimą (dėmesys didinant darbuotojų produktyvumą per įsitraukimą).	„Minkštas“ įsitraukimas „Kietas“ įsitraukimas
	Myrden, Kelloway (2015)	Darbuotojo įsitraukimas simbolizuoja darbuotojo entuziazmą, aistrą ir atsidavimą savo darbui ir	-

		organizacijai, norą investuoti save ir plėsti savo pastangas, kad padėtų darbdaviui pasiekti sėkmę.	
Įsitraukimas į darbą	Maslach, Schaufeli, Leiter (2001)	Įsitraukimas į darbą yra pozityvi perdegimo antitezė, charakterizuojama energijos, dalyvavimo ir efektyvumo dimensijomis.	Energingumas Dalyvavimas Efektyvumas
	Rothbard (2001)	Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip motyvacinis konstruktas, apimantis dvi dedamąsias – dėmesį, skiriamą pažinti ir atlikti savo veiklą, bei pasinėrimą, t.y. intensyvų susiliejimą su atliekama veikla.	Dėmesys Pasinėrimas
	Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker (2002)	Įsitraukimas į darbą suprantamas kaip teigiama, patenkinanti darbuotojo tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi psichinė būsena, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą.	Energingumas, Atsidavimas darbui Pasinėrimas į darbą
	Saks (2006, 2019)	Įsitraukimas į darbą yra mastas, kuriuo individas psichologiškai dalyvauja, atlikdamas savo vaidmenį darbe.	
	Christian, Garza, Slaughter (2011)	Įsitraukimas į darbą yra sąlyginai pastovi protinė būsena, reiškianti vienalaikį asmeninės energijos investavimą į darbo patirtį arba jo atlikimą.	-
	Bakker (2011)	Įsitraukę darbuotojai savo darbą patiria kaip stimuliuojančią ir energijos teikiančią veiklą, kuriai skiriama laiko ir dedama pastangų; kaip reikšmingą ir prasmingą siekį, įdomią ir įtraukiančią veiklą. Įsitraukę darbuotojai yra fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su jų darbo vaidmenimis.	Fizinis įsitraukimas Kognityvinis įsitraukimas Emocinis įsitraukimas
	Knight, Patterson, Dawson (2017, 2019)	Įsitraukimas į darbą kaip efektyvi intervencija.	-
Organizacinis įsitraukimas	Saks (2006, 2019)	Organizacinis įsitraukimas yra mastas, kuriuo individas psichologiškai dalyvauja savo vaidmenyje / atlieka savo vaidmenį organizacijoje.	-
	Barrick, Thurgood, Smith, Courtright (2015)	Kolektyvinis organizacinis įsitraukimas laikomas organizacijos lygmens konstruktu, kuriam poveikį daro motyvuojanti organizacinė praktika, atspindinti organizacijos lygmens išteklius (motyvuojantį darbo dizainą, žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką ir vadovybės transformuojančią lyderystę).	-

Kaip matyti iš 5 lentelės, asmeninis įsitraukimas apima darbuotojo kaip asmenybės psichologinę būseną, ir šis aspektas labiau domina psichologijos mokslo atstovus, tiriant asmeninio įsitraukimo psichologinius žymenis bei būsenas (Kahn, 1990; May ir kt., 2004). Apibrėžiant įsitraukimą į darbą, akcentuojamas darbuotojo požiūris į darbą ir elgsenos, orientuotos į veiklos rezultatyvumą darbo vietoje (Schaufeli ir kt., 2002). Terminas „įsitraukęs darbuotojas“ reiškia apibūdinimą darbuotojo elgesio (Newman, Harrison, 2008), kuris daro įtaką jo darbui, atliekant tiek apibrėžtą vaidmenį, tiek ir išeinant už vaidmens ribų. „Įsitraukęs darbuotojas“ – tai toks darbuotojas, kuris yra visiškai atsidavęs savo darbui, pilnas entuziazmo ir todėl imasi tokių teigiamų veiksmų, kaip dalinimasis žiniomis dėl to, kad palaikytų organizacijos reputaciją ir interesus (Rich ir kt., 2010; Schaufeli, 2015; Ford, Myrden, Jones, 2015). Svarbiausia, kad įsitraukusio darbuotojo elgesys yra strategiškai

sukoncentruotas į organizacijos tikslus (Macey, Schneider, 2008; Mazzei, 2018), todėl, kalbant apie darbuotojo santykį su organizacija, ją atstovaujant ir sveikai konkuruojant organizacijos viduje, išskiriamas organizacinis įsitraukimas (Saks, 2006, 2019).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą įsitraukimo tematika, galima teigti, kad tikslinga tolimesnei analizei išskirti multidimensinį Saks (2019) požiūrį į darbuotojų įsitraukimą, apimantį įsitraukimą į darbą (Schaufeli ir kt., 2002) ir organizacinį įsitraukimą (Saks, 2006, 2019), išskiriant du svarbiausius daugumos organizacijos narių vaidmenis: kaip darbuotojo, atliekančio tam tikras funkcijas, ir kaip organizacijos nario. Įsitraukimas į darbą labiau atskleidžia darbuotojo santykį su darbu, o organizacinis įsitraukimas – darbuotojo santykį su organizacija.

Multidimensinis požiūris į įsitraukimą pasirinktas dėl šių priežasčių: 1) tai pirmas toks požiūris, leidžiantis atskirti įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą; 2) yra įrodymų, kad įsitraukimo lygis priklauso nuo atliekamo vaidmens (Rothbard, 2001), todėl įsitraukimo konstruktas apibrėžiamas per vaidmenį, išskiriant du specifinius atskirus vaidmenis – darbuotojo vaidmenį ir organizacijos nario vaidmenį. Tai atitinka Robinson ir kt. (2004) požiūrį, kad įsitraukimas yra dvipusis santykis tarp darbdavio ir darbuotojo. Saks (2006, 2019) konceptualizacija atspindi Kahn (1990) ir Rothbard (2001) darbuose išreikštas mintis, kurios akcentuoja aktyvų individo dalyvavimą, atliekant organizacines pareigas; 3) daugeliui organizacijos darbuotojų svarbiausi dalykai yra jų darbinis vaidmuo ir jų, kaip individų, vaidmuo organizacijoje (Gupta, Sharma, 2018). Darbuotojo vaidmenį atspindi įsitraukimas į darbą; organizacijos nario vaidmenį atspindi organizacinis įsitraukimas; 4) įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra susiję, bet skirtingi konstruktai; 5) darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti į darbą negu į organizaciją; 6) leidžia išsiaiškinti, kurie darbo aplinkos veiksniai yra svarbiausi darbuotojui atliekant tuos du skirtingus vaidmenis (Saks, 2006, 2019).

1.2.1.1 Įsitraukimas į darbą

Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pabandė konceptualizuoti įsitraukimą į darbą, buvo Kahn (1990), kuris apibūdino įsitraukimą į darbą kaip organizacijos narių panaudojimą, atliekant jų darbo vaidmenis, t. y. įsitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis, jie deda daugiau pastangų į savo darbą, nes identifikuojasi / tapatinasi su savo darbu (Schaufeli, Bakker, 2004, 2010). Daugelis mokslininkų sutinka, kad įtraukimas į darbą apima energijos ir identifikavimo (arba susitapatinimo) dimensiją, t. y. įsitraukimui į darbą būdingas aukšto lygio energingumas ir stiprus identifikavimas / susitapatinimas su savo darbu (Bakker, Leiter, 2010). Tik įsitraukę į darbą darbuotojai pasižymi aukštu energingumu ir entuziazmu darbe (Bakker ir kt., 2008).

Labiausiai pripažįstamų sąvokų apžvalga nurodo tris požymius, svarbius moksliniam darbuotojų įsitraukimo į darbą supratimui. Pirma, darbuotojų įsitraukimas į darbą apima tris komponentus: emocinį (atsidavimas), kognityvinį (pasinėrimas) ir elgesio arba fizinį-energetinį (energingumas). Antra, darbuotojo įsitraukimas į darbą yra paskutinė dinaminio proceso stadija, „atvedanti“ darbuotojus į įsipareigojimo stadiją, kuriai būdingas nusiteikimo ir elgesio pasiryžimas elgtis organizacijos naudai.

Trečia, darbuotojų įsitraukimas į darbą yra elgesio konstruktas. Pritaikius visapusišką darbuotojų įsitraukimo į darbą konceptualizaciją, apimančią bruožus, dažniausiai naudojamus apibrėžimuose, darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti apibrėžtas kaip asmeninis bruožas, išreiškiantis polinkį į entuziazmą, kuris, sąveikaudamas su situaciniais veiksniais (Macey, Schneider, 2008), sukuria nuolatinę psichologinę kognityvinio „pasinėrimo“ į darbą būseną, lydimą emocinio atsidavimo ir fizinio - energetinio komponento, energingumo (Kahn, 1990; Saks, 2006, 2019; Schaufeli, Bakker, 2004, 2010; Macey, Schneider, 2008). Pasinėrimą charakterizuoja visiškas susikoncentravimas ir įsigilinimas į savo darbą, kai žmogus jaučiasi laimingas ir laikas greitai prabėga, o jam sunku atsitraukti nuo vykdomos užduoties. Atsidavimas – tai svarbumo jausmas, entuziazmas, įkvėpimas, pasididžiavimas ir iššūkis. Energingumas – tai aukštas energijos lygis ir protinis atsparumas dirbant, noras investuoti pastangas į darbą, taip pat užsispyrimas, susidūrus su sunkumais (Schaufeli, Bakker, 2010; Kuok, Taormina, 2017; Mazzei, 2018). Darbuotojo įsitraukimas į darbą reiškia individualų požiūrį į darbą (Newman, Harrison, 2008), tai nuolatinė pasinėrimo į darbą, atsidavimo ir energingumo būsena, kurios rezultatas – ypatingas elgesys, apimantis tai, kas būdinga tam tikram vaidmeniui ir dar daugiau, strategiškai koncentruojantis į tikslą ir svarbą organizacijai (Macey, Schneider, 2008; Mazzei, 2018).

Dalis mokslininkų įsitraukimą į darbą apibūdina lygindami su perdegimu, t.y. įsitraukimui į darbą yra būdingas aukštas energijos lygis ir stipri identifikacija su savo darbu, o perdegimas apibūdinamas priešingai: žemu energijos lygiu ir silpna identifikacija su savo darbu (Maslach ir kt., 2001; Harter ir kt., 2002; May ir kt., 2004; Schaufeli, Bakker, 2004, 2010; Kuok, Taormina, 2017). Perdegimas yra siejamas su pablogėjusia profesine, psichine ir fizine sveikata, įskaitant ketinimą mesti darbą (Rudman, Gustavsson, 2012) ir depresija (Toker, Biron, 2012). Įsitraukimas į darbą, pozityvusis perdegimo atitikmuo, yra siejamas su profesine sveikata ir psichologine gerove bei gerėjančiu darbo atlikimu (Christian, Garza, Slaughter, 2011; Robins, Roberts, Sarris, 2018).

Alfes ir kiti (2013) įsitraukimą į darbą apibūdina kaip daugiamatį latentinį motyvacinį konstruktą, kuris dažnai apibūdinamas kaip „teigiama, teikianti daug pasitenkinimo, su darbu susijusi energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą būsena“ (Schaufeli ir kt., 2002).

Bakker ir Leiter (2010) rekomenduoja įsitraukimo į darbą konceptą apibūdinti kaip konkrečią, gerai apibrėžtą ir tinkamai operacionalizuotą psichologinę būseną darbe. Mokslinėje literatūroje įsitraukimas į darbą apibūdinamas kaip dalyvavimas, įsipareigojimas, aistra, entuziazmas, sutelktos pastangos, energija ir pan. (Schaufeli, Bakker, 2004, 2010).

Kai kurie tyrimai įsitraukimą sieja su geresne sveikata (Seppala ir kt., 2012). Viena iš galimų priežasčių, kodėl tarp įsitraukimo ir sveikatos nustatomas teigiamas ryšys, yra ta, jog įsitraukę darbuotojai labiau linkę užsiimti tokiu laisvalaikiu, kuris skatina atsipalaidavimą ir psichologinį atsiskyrimą nuo darbo, kaip sportas ir mankšta, socialinė veikla ir hobis (Kuhnel, Sonnentag, Bledow, 2012; Ten Brummelhuis, Bakker, 2012).

Įsitraukimas į darbą apibūdinamas ir kaip motyvacinis veiksnys, nes tik įsitraukęs į darbą darbuotojas gali stengtis energingai, entuziastingai siekti sudėtingų tikslų, prisiimdamas asmeninę atsakomybę ir aktyviai dalyvaudamas šiame procese. Įsitraukimas į darbą demonstruoja tvirtus ryšius tarp organizacijos ir individo asmeninių vertybių. Įsitraukimas į darbą turi poveikį našumui: tiek individualiam, tiek visos organizacijos (Bakker, Leiter, 2010). Dauguma tyrimų yra orientuoti į motyvacinius įsitraukimo rezultatus (Albrecht, Marty, 2020), t.y. įsitraukę darbuotojai susiduria su aktyvesnėmis, labiau teigiamomis emocijomis nei neįsitraukę darbuotojai. Pavyzdžiui, Schaufeli ir kt. (2006) nustatė, kad įsitraukę vadovai jaučiasi labiau įkvėpti, energingesni, linksmesni ir entuziastingesni negu neįsitraukę vadovai. Rodriguez-Munoz ir kt. (2014) nustatė, kad darbuotojai ir jų artimieji arba partneriai namuose buvo laimingesni tomis dienomis, kai darbuotojai turėjo daugiau darbo.

Fredrickson (2001) akcentuoja, jog įsitraukę darbuotojai yra labiau atviri naujoms patirtims, todėl jie linkę tyrinėti savo aplinką ir tuo pačiu tampa kūrybiškesni.

Bakker, Demerouti ir Lieke (2012) teigimu, įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su aktyviu mokymusi, t.y. įsitraukę darbuotojai yra labiausiai linkę mokytis naujų dalykų, tokie darbuotojai yra organizuoti, atsargūs ir darbštūs. Be to, atsidavę savo darbui ir entuziastingi darbuotojai dažniau imasi iniciatyvos, kad išlaikytų teigiamas darbo sąlygas ir pagerintų jas (Sonnentag, 2003). Hakanen ir kt. (2006) parodė abipusį teigiamą santykį tarp įsitraukimo į darbą ir asmeninės iniciatyvos. Įsipareigojimas ir ypač energingumas praplečia darbuotojų pažintinius procesus, skatina iniciatyvius veiksnius, pvz., darbo atlikimą (Parker, Griffin, 2011).

Toliau disertacijoje bus laikomasi Saks (2006, 2019) požiūrio, kad darbuotojo vaidmenį atspindi įsitraukimas į darbą, bei Schaufeli ir Bakker (2004, 2010) požiūrio, kad įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) – tai teikianti pasitenkinimą, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi teigiama būsena, kuri apima energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus.

1.2.1.2 Organizacinis įsitraukimas

Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimas yra įsipareigojimo ir aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje įrodymas (Anitha, 2014). Schaufeli (2015) įvardino darbuotojų įsitraukimą kaip emocinį ir tęstinumo įsipareigojimą. Organizacinis įsitraukimas (angl. *organisational engagement*) apima mastą, kuriuo darbuotojas dalyvauja tam tikrame vaidmenyje organizacijoje, koncentruodamas dėmesį į organizacinį susitapatinimą (Saks, 2006, 2019; Khodakarami, Dirani, Rezaei, 2018).

Organizacinis įsitraukimas susijęs su rūpinimusi, atsidavimu organizacijai ir tapatinimusi su organizacijos misija. Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį apdovanojimas, kompensacijos ir lengvatos, santykiai su bendradarbiais, darbuotojų asmeninė gerovė, lyderystė ir parama iš organizacijos pusės, pasididžiavimas organizacija, organizacijos vertybės, darbo procesas ir jo valdymas, elgesys su talentingais darbuotojais ir darbo-šeimos konfliktas (Beutell, 2013; Tenerife, Galingan, 2017).

„2017 darbuotojų įsitraukimo ataskaitoje“ akcentuojama, kad tik darbuotojui pilnai įsitraukus į darbą ir pasiekus maksimalų pasitenkinimą darbu, tuo pačiu metu

galima padaryti reikšmingą indėlį, siekiant organizacijos tikslų ir veikti kaip visumai (2017 Employee Engagement Report, 2017). Įsitraukimas turi tiesioginės teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu bei įsipareigojimo organizacijai didinimui (Saks, 2006, 2019) ir atvirkščiai – kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnis organizacinis įsitraukimas. Organizacinis įsitraukimas suprantamas kaip dinamiška, kintanti būsena, kuri susieja darbuotojus su jų organizacijomis ir yra išreikšta fiziškai, kognityviai ir emociškai per darbuotojo atliekamas funkcijas darbe (Welch, 2011). Remiantis empiriniais įrodymais nustatyta, kad aukštesnio lygio darbuotojų organizacinis įsitraukimas ženkliai sumažina atsistatydinimo / pasitraukimo iš darbo ketinimą (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Saks, 2006, 2019; Shuck, Reio ir Rocco, 2011). Be to, empiriniai duomenys rodo, kad aukštas darbuotojų organizacinio įsitraukimo lygis taip pat gerina darbo rezultatus, skatina darbuotojo pastangas ir savalaikį užduočių atlikimą, didina našumą bei emocinį įsipareigojimą ir jo tęstinumą, turi įtakos psichologinio klimato formavimui(-si) bei klientų aptarnavimui (Christian ir kt., 2011; Fleming, Asplund, 2007; Rich, LePine, Crawford, 2010; Richman, 2006). Be to, organizacijose, kuriose aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis, mažiau pranešimų apie nelaimingų atsitikimų darbe, ir tokios organizacijos gali pasigirti aukštesnio lygio saugos įvertinimais (May, Gilson, Harter, 2004). Galiausiai darbuotojų organizacinis įsitraukimas buvo susietas su didesniu pelnu, bendrų pajamų gavimu ir pačios organizacijos augimu (Xanthopoulou ir kt., 2009). Organizacijos ieško būdų, kaip padidinti darbuotojų organizacinį įsitraukimą (Ketter, 2008), nes su įsitraukimu susiję tokie rezultatai, kaip aukštesnis produktyvumo lygis, mažesnė atsistatydinimo galimybė ar pan. (Wollard, Shuck, 2011).

Bakker ir kt. (2004) nustatė, kad įsitraukę į organizaciją darbuotojai labiau linkę neslėpti pilietiško elgesio organizacijoje. Demerouti ir kt. (2010) pabrėžė, kad įsitraukimas leidžia darbuotojui lengviau pereiti nuo minčių prie veiksmų, todėl tokie darbuotojai ne tik pasiekia geresnių rezultatų, bet ir nuolat bando tobulėti, todėl rodo aukštesnius papildomos darbo veiklos rezultatus, t.y. veiksmai, kurie yra neįtraukiami į darbo užduotis, tampa naudingi visai organizacijai. Christian ir kt. (2011) teigia, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę atlikti veiklą, kuri padeda organizacijos socialiniam kontekstui. Be to, organizacinis įsitraukimas yra svarbi klientų pasitenkinimo ir organizacinių rezultatų dalis. Klientų lojalumas taip pat laikomas objektyviu rezultatu, kuris gali būti susijęs su organizaciniu įsitraukimu (Xanthopoulou ir kt., 2009; Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Surinkti duomenys rodo teigiamą santykį tarp įsitraukimo ir aptarnavimo aplinkos, o tai savo ruožtu prognozuoja klientų lojalumą (Salanova ir kt., 2005). Mokslinė literatūra rodo teigiamą santykį tarp darbuotojų organizacinio įsitraukimo ir organizacinių rezultatų. Darbuotojų įsitraukimas yra organizacijos finansinės veiklos veiksnys, turintis įtakos organizacijos ilgaamžiškumui (Osborne, Hammoud, 2017). Metaanalizė, kurią atliko Harter ir kt. (2002) parodė, kad įsitraukimas yra susijęs su didesnėmis pajamomis ir klientų pasitenkinimu bei lojalumu. Atsižvelgiant į pagrindinius veiksnius, siejančius organizacinį įsitraukimą ir teigiamus organizacinius rezultatus, Saks ir Gruman (2011) teigimu, norint pasiekti geresnių rezultatų, vadybos sistemos turėtų skatinti organizacinį įsitraukimą.

Naujausi teorijos papildymai rodo, kad įsitraukimas gali pasireikšti organizaciniu lygmeniu per socialinius procesus, palengvinančius bendrą suvokimą ir homogeniškumą darbuotojų charakteristikų ir vertybių atžvilgiu (Barrick ir kt., 2015).

Toliau disertacijoje bus laikomasi Saks (2006, 2019) požiūrio, kad darbuotojo kaip organizacijos nario vaidmenį atspindi organizacinis įsitraukimas, ir Welch požiūrio (2011), kad organizacinis įsitraukimas – dinamiška, kintanti būsena, kuri susieja darbuotojus su jų organizacijomis ir yra išreikšta fiziškai, kognityviai ir emociškai per darbuotojo atliekamas funkcijas darbe bei daro įtaką organizacijos lygmens vidinei komunikacijai.

1.2.1.3 Darbuotojų įsitraukimo konstruktų tarpusavio sąveika

Kad įsitraukimas taptų pripažintu akademiniu konstruktu, svarbu nustatyti jo pagrindines charakteristikas kaip skiriamąjį požymį (Guest, 2013). Įsitraukimas į darbą yra konstruktas, per kurį darbuotojai suvokia savo patirtį darbo vietoje, tačiau ir kitos įsitraukimo perspektyvos gali būti svarbios. Mokslinė literatūra, nagrinėjanti darbuotojų įsitraukimą, daugiausia dėmesio skiria įsitraukimui į darbą, kaip dominuojančiam šios srities konstruktui (Farndale ir kt., 2014), o žmogiškųjų išteklių specialistus bei praktikus labiau domina organizacinis įsitraukimas.

Nors įsitraukimo konstrukto evoliucija prasidėjo nuo darbuotojo, pirmiausia kaip asmens, atliekančio tam tikrą vaidmenį organizacijoje įsitraukimo apibrėžimo (Kahn, 1990), pasak Siegling, Ng-Knight ir Petrides (2018), nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą, dažnai ignoruojami unikalūs darbuotojų asmenybės skirtumai, poreikiai, motyvai ir tikslai, kurie sąveikauja su organizaciniais veiksniais ir intervencijomis, darančioms poveikį įsitraukimo lygiui. Dėl skirtingų asmenybinių savybių ir asmeninių vertybių darbe kai kurie darbuotojai visuomet bus labiau (ar mažiau) įsitraukę ir motyvuoti nei kiti (Pandita, 2019).

Daugialypė perspektyva (Becker, 1992; Becker ir kt., 1996) reiškia pripažinimą, kad darbuotojai gali tuo pačiu metu turi būti įsitraukę skirtinguose lygiuose – įsitraukę į darbą / atliekamą užduotį ir / arba įsitraukę į organizaciją kaip visumą. Nors kai kurie mokslininkai įsitraukimą apibūdina kaip „nesusijusį su jokiu konkrečiu objektu, įvykiu, asmeniu ar elgesiu“ (Schaufeli ir Salanova, 2007, p. 141), kiti teigia, kad įsitraukimas gali pasireikšti įvairiais skirtingais vaidmenimis darbo vietoje (Kahn, 1990; Macey ir Schneider, 2008; Rich ir kt., 2010).

Nors moksliniuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų įsitraukimui darbe (Guest, 2013; Schaufeli ir kt., 2002), bet reikia nepamiršti ir platesnio – darbuotojo kaip organizacijos nario vaidmens. Saks (2006, 2019) savo modelyje (angl. *Model of the antecedents and consequences of employee engagement*) nurodo, kad yra dvi darbuotojų įsitraukimo dedamosios – įsitraukimas į darbą (užduotį) ir įsitraukimas į organizaciją (organizacinis įsitraukimas).

Įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra susiję, tačiau nepriklausomi konstruktai (Andrew, Sofian, 2012), turintys skirtingo stiprumo santykius su kitais konstruktais darbo rezultatuose ir suvokiamame organizacijos veiklos tinkle (Farndale ir kt., 2014). Saks ir Rotman (2006) atlikti tyrimai rodo, kad įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra atskiri konstruktai. Tai patvirtina Kahn (1990) ir Saks (2006, 2019) argumentus, kad darbuotojai atlieka kelis

vaidmenis, susijusius su įsitraukimu į darbą ir įsitraukimu į pačią organizaciją – organizaciniu įsitraukimu, t.y. įsitraukimas į darbą rodo pozityvų elgesį darbe, entuziastingai atliekant kasdienines užduotis, tačiau tai nebūtinai lemia, kad darbuotojas yra įsitraukęs į pačią organizaciją, t.y. tai nereiškia darbuotojo susirūpinimo ir įsipareigojimo organizacijai bei susitapatinimo su įmonės misija, kas būdinga organizaciniam įsitraukimui. Pasak Tenerife ir Galingan (2017), įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui.

Toliau disertacijoje bus laikomasi požiūrio, kad įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra du atskiri konstruktai bei įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui.

1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo modeliai

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami šie įsitraukimo į darbą modeliai:

Kahn'o asmeninio įsitraukimo ir neįsitraukimo darbe modelis (angl. *Kahn's model of personal engagement and disengagement at work*). Kahn (1990) įsitraukimo modelyje vyrauja 3 dimensijos: prasmingumas, prieinamumas bei saugumas. Kahn įsitraukimo modelis empiriškai buvo patikrintas May, Gilson ir Hartner (2004), kurie patvirtino, jog prasmingumas, saugumas ir prieinamumas daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tyrimais (May, Gilson, Harter, 2004; Fairlie, 2011) buvo nustatyta, jog stipriausią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro psichologinis prasmingumas.

Maslach perdegimo inventorius (angl. *The Maslach Burnout Inventory, MBI*). Remiantis Maslach ir Leiter (1997), įsitraukimas į darbą gali būti apibūdinamas energija, identifikacija su darbu ir veiksmingumu. Autoriai nurodo, jog teigiamas įsitraukimas į darbą yra priešingas profesiniam pervargimui ir kad profesinio pervargimo atveju energija tampa išsekimu, identifikacija su darbu – cinizmu, o veiksmingumas – neveiksmingumu (Schaufeli ir Bakker, 2010).

IES įsitraukimo modelis (angl. *Model of Engagement*, 2003). IES įsitraukimo modelyje išskiriama dešimt svarbių veiksnių, lemiančių tai, kad darbuotojas jaustųsi vertinamas ir būtų įsitraukęs į darbą (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

Darbuotojų įsitraukimo veiksnių ir pasekmių modelis (angl. *A model of the antecedents and consequences of employee engagement*)(Saks, 2006, 2019). Saks (2006, 2019) nurodo, jog įsitraukimas būna dviejų rūšių: užduoties (darbo) ir organizacinis. Saks įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelis remiasi Kahn (1990) idėjomis ir teigia, jog prasmingumą darbe galima pasiekti per darbo specifikos elementus: darbo sudėtingumą ir įvairovę, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius darbe, savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį, asmeninį požiūrį į darbą, galimybę matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą.

Aon Hewitt įsitraukimo modelis (angl. *The Aon Hewitt Engagement Model*; Hewitt, 2012, 2015). Šiame įsitraukimo modelyje įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip darbuotojo elgesio rezultatas, dėl kurio gerėja darbo našumas. Modelyje išskirti trys darbuotojų įsitraukimo faktoriai – „sakyti, pasilikti ir siekti" (angl. *say, stay, strive*) ir nagrinėjami tiek asmeninio įsitraukimo rezultatai, tiek potencialaus įsitraukimo veiksniai, kurie yra organizacijos darbo patirties dalis.

Darbo reikalavimų - išteklių modelis (angl. *The Job Demands-Resources Model*, JDR, 2007). Modelyje išskiriamos dvi pagrindinės charakteristikos: darbo reikalavimai ir darbo ištekliai (Schaufeli, Bakker, 2004). Vėliau į modelį buvo įtraukti asmeniniai ištekliai, atspindintys asmeninį darbuotojo indėlį į įsitraukimo į darbą procesą (Hobfoll, Shirom, 2000; Bakker, Demerouti, 2008).

Įsitraukimo modelių palyginimas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Įsitraukimo modelių palyginimas
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Modelio pavadinimas	**Autorius**	**Įsitraukimo veiksniai**	**Įsitraukimo tipas**
Kahn'o asmeninio įsitraukimo ir neįsitraukimo darbe modelis	Kahn (1990)	Asmeniniai Grupiniai ir tarpgrupiniai Organizaciniai	Asmeninis įsitraukimas
Maslach perdegimo inventorius Maslach, Schaufelli, Leiter perdegimo darbe modelis	Maslach, Leiter (1997), Maslach, Schaufelli, Leiter (2001)	Darbo krūvis, kontrolė, apdovanojimai ir pripažinimas, bendruomenė ir socialinė parama, suvokiamas sąžiningumas / teisingumas, vertybės. Įsitraukimas į darbą yra susijęs su tokiomis darbo charakteristikomis, kaip tvarus darbo krūvis, pasirinkimo jausmas ir kontrolė, tinkamas pripažinimas ir atlygis, bendruomenės darbe pagalba, sąžiningumas ir teisingumas, prasmingas ir vertinamas darbas.	Perdegimo efektas / Įsitraukimas į darbą
IES įsitraukimo modelis	Robinson, Perryman, Hayday (2003)	Jausmas būti įvertintam ir susijusiam / dalyvaujančiam: pasitenkinimas darbu, šeimos palaikymas, bendradarbiavimas, sveikata ir saugumas, darbo užmokestis ir išmokos, lygios galimybės ir teisingas elgesys, komunikacija, atlikimas ir vertinimas, tiesioginis / betarpiškas valdymas, mokymas, tobulinimas ir karjera.	Darbuotojų įsitraukimas
Darbuotojų įsitraukimo veiksnių ir pasekmių modelis	Saks (2006, 2019)	Darbo specifika, suvokiama pagalba iš organizacijos, suvokiama pagalba iš vadovo, apdovanojimas ir pripažinimas, procedūrinis teisingumas, atlygio už darbą teisingumas.	Darbuotojų įsitraukimas, įsitraukimas į darbą, organizacinis įsitraukimas
Aon Hewitt įsitraukimo modelis	Hewitt Associates LLC (2012, 2015)	Gyvenimo kokybė, darbas, žmonės, galimybės, pilnas atpildas Įmonės praktika	Darbuotojų įsitraukimas
Darbo reikalavimų – išteklių modelis, JDR	Schaufeli, Bakker (2004, 2010) Bakker, Demerouti (2007, 2014)	Darbo reikalavimai Darbo ištekliai Asmeniniai ištekliai	Įsitraukimas į darbą

Disertacijoje pasirinktas Darbo reikalavimų - išteklių modelis, nes jis yra pagrįstas prielaida, kad darbuotojų gerovė ir sveikata priklauso nuo teigiamų (išteklių) ir neigiamų (reikalavimų) darbo charakteristikų balanso, tačiau neatsiriboja specifinėmis charakteristikomis, dėl to yra platesnis ir lankstesnis nei kiti teoriniai modeliai. Šiuo požiūriu modelis yra ne tiek konkrečių reiškinių rinkinys, kiek

mąstymo apie darbo aplinkos ir asmeninių ypatumų poveikį darbuotojo įsitraukimui būdas; jis pritaikytas bet kuriai darbo aplinkai ir profesinei grupei, dirbančiai su daiktais, informacija ar žmonėmis (Bakker, Demerouti, 2017). Darbo reikalavimų ir išteklių modelio prielaidos: 1) visos darbo charakteristikos arba darbo aplinkos gali būti suskirstytos į dvi kategorijas: darbo reikalavimus ir išteklius (asmeninius bei darbo); 2) darbo ištekliai ir reikalavimai inicijuoja du gana nepriklausomus procesus: motyvacinį ir sveikatos trikdymo; 3) darbo reikalavimų ir išteklių įtaka darbuotojų gerovei organizacijoje priklauso ir nuo jų tarpusavio sąveikos; 4) asmeniniai ištekliai, pvz., optimizmas ir asmeninis efektyvumas, saviveiksmingumas gali atlikti panašų į darbo išteklių vaidmenį; 5) motyvacija turi teigiamą įtaką veiklai, o įtampa ją veikia neigiamai, leidžia atskleisti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

1.2.3. Darbuotojų įsitraukimas kartų kontekste

Kiekviena karta gali prisidėti prie organizacijos sėkmių ir nesėkmių (Coulter, Faulkner, 2014). Skirtingų kartų darbo jėgos derinys gali ne tik padėti siekti organizacijos vizijos ir bendrų tikslų, bet ir sukelti sunkumų (Coulter, Faulkner, 2013; Mencl, Lester, 2014). Patenkinti skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų poreikius ir pasiekti aukšto įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo lygio yra didelis iššūkis vadovams (Lyons, Kuron, 2014; Srinivasan, 2012; Robinson, 2017). Įsitraukimo į darbą metu darbuotojas patiria stiprią identifikaciją su savo darbu ir aukštus energijos lygius (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011), organizacinio įsitraukimo atveju – stiprią identifikaciją su organizacija. Darbuotojo įsitraukimas dažniausiai priklauso nuo darbo išteklių ir asmeninių išteklių (Bakker, Demerouti, 2008). Yang ir Matz-Costa (2018) teigimu, įsitraukimas į darbą ir asmeniniai ištekliai, tiesiogiai susiję su įsitraukimu į darbą, nusveria potencialią įtampą ir neigiamas emocijas, kylančias dėl santykių su skirtingo amžiaus vadovu (Kunze, Menges, 2016), taip išlaikomas aukštas įsitraukimo į darbą lygis. Dažniausiai skirtingoms kartoms priklausantiems darbuotojams svarbūs darbo ištekliai apima atsiliepimus, kolegų socialinę pagalbą, aukštos kokybės santykius su vadovu ir transformacinę lyderystę (Bakker ir kt., 2014); asmeniniai ištekliai apima savigarbą ir savarankiškumą (Bakker, Demerouti, 2008). Aukšta savigarba ar savarankiškumas (asmeninis išteklius) ir palaikantis vadovas (darbo išteklius) leidžia išvengti galimo neigiamo jaunesnio ar panašaus amžiaus vadovo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą. Šie ištekliai taip pat gali būti svarbūs visose darbo situacijose, susijusiose su amžiaus įvairove darbo vietoje (Judge ir kt., 2004; Yang, Matz-Costa, 2018).

Norint gerai suprasti bei sudaryti sąlygas labiau įsitraukti į darbą ir į organizaciją naujausioms kartoms, būtina įvertinti kartų skirtumus: Y karta yra daug labiau susidomėjusi finansiniu atlygiu nei Kūdikių bumo karta, nors Y karta yra mažiau juo suinteresuota nei X karta. Nors atlyginimas ir prestižas yra svarbūs Y kartai, tačiau žymiai mažiau, nei jie yra svarbūs X kartai, kuri „demonstruoja ypač ryškius“ skirtumus, lyginant šią kartą su Kūdikių bumo karta (Twenge ir kt., 2010, p. 1132). Skirtingai nuo kai kurių teorijų lūkesčių (Howe, Strauss, 2000), Y karta pasirodė mažiau linkusi nei Kūdikių bumo karta ar X karta rinktis darbą, kuris leidžia darbuotojams patiems pasirinkti darbo valandas ar „turėti galimybę tiesiogiai padėti

kitiems“ (Twenge ir kt., 2010, p. 1132-1133). Statistiškai šis bruožas yra būdingas visoms kartoms (Schullery, 2013). Pastebėta, kad Y kartos atstovų nuomonės mažiau išsiskyrė tarpusavyje nei X kartos ar Kūdikių bumo kartos (Twenge ir kt., 2010), o tai rodo, kad Y kartos atstovai tarpusavyje yra panašiausi. Z karta labiausiai technologiškai išprususi (Bridges, 2015; Roblek ir kt., 2019), šiai kartai, kaip ir Y kartos atstovams, svarbus grįžtamasis ryšys (Lanier, 2017), kurio užtikrinimas prisidėtų prie šios kartos darbuotojų įsitraukimo didinimo.

7 lentelė. Įsitraukimo į darbą kartų kontekste atlikti tyrimai
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Tyrimų sritys	Tyrimo imtis	Autoriai
Skirtingo amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbo vietos lankstumo sąsajų tyrimas *(neišskiriant atskirų kartų)*	183454 darbuotojai iš 22 skirtingų įmonių	Pitt-Catsouphes, Matz-Costa (2008)
Kartos poveikis JAV viešbučių darbuotojų įsitraukimui į darbą	3 kartos: Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta 677 JAV viešbučių darbuotojai	Park, Gursoy (2012)
JAV kaimo ligoninių slaugytojų įsitraukimas į darbą	4 kartos: Veteranai, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta 747 JAV kaimo ligoninių slaugytojai	Havens, Warshawsky, Vasey (2013)
Įsitraukimo į darbą ir kartų vertybių skirtumai	4 kartos: Tylioji karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta	Schullery (2013)
Kelių kartų pasitenkinimas darbu universitete per priklausymą tam tikrai kartai ir įsitraukimą į darbą	4 kartos: Tylioji karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta 760 universiteto darbuotojų	Abercrombie (2014)
Trijų kartų skirtumai tarp Indijos darbuotojų karjeros nuostatų, pageidavimų atlygiui ir įsitraukimo į darbą	3 kartos: Vyresniųjų karta (Senior), X karta, Y karta 653 Indijos darbuotojai	Chawla, Dokadia, Rai (2017)
Y kartos lūkesčiai dėl tiesioginio jų vadovo elgesio, lyginant su X karta ir Kūdikių bumo karta	3 kartos: Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta 992 sveikatos priežiūros darbuotojai ir slaugytojai	Huber, Schubert (2019)
Skirtingų kartų įsitraukimas į darbą Suomijoje: kokybinis tyrimas Kūdikių bumo, X kartos ir Y kartos	3 kartos: Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta 16 (po 6 iš kiekvienos kartos) Pietų Suomijos aukštojo mokslo įstaigos studentų	Suomaki, Kianto, Vanhala (2019)

Nepaisant intensyvių mokslinių tyrinėjimų (7 lentelė), siekiančių apibrėžti ir suprasti įsitraukimo konceptą darbo kontekste, nėra daug empirinių tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimą į darbą kartų kontekste bei jo įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui organizacijoje (Chawla, Dokadia, Rai, 2017). Pitt-Catsouphes ir Matz-Costa (2008) nagrinėjo skirtingo amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbo

vietos lankstumo sąsajas, neišskirdami atskirų kartų; kartos poveikį JAV viešbučių darbuotojų įsitraukimui į darbą pateikė Park, Gursoy (2012); įsitraukimo į darbą ir kartos vertybių skirtumus teoriškai apibrėžė Schullery (2013); kelių skirtingų kartų pasitenkinimą darbu universitete ir įsitraukimą į darbą tyrė Abercrombie (2014); Chawla, Dokadia, Rai (2017) tyrinėjo trijų kartų skirtumus tarp Indijos darbuotojų karjeros nuostatų, pageidavimų atlygiui ir įsitraukimo į darbą; Huber, Schubert (2019) identifikavo Kūdikių kartos, X kartos ir Y kartos slaugių įsitraukimo į darbą skirtumus.

Atsižvelgiant į senėjančią darbo jėgą, kai kuriuose tyrimuose buvo nagrinėjamas amžiaus poveikis įsitraukimui į darbą, ir buvo nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai įprastai yra labiau linkę įsitraukti į darbą ir į organizaciją nei jaunesni darbuotojai (James, McKechnie, Swanberg, 2011; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2008, 2009). Gali būti, kad darbuotojui senstant, jis gali keisti organizaciją ir pereiti į darbą, labiau atitinkantį jo asmeninius poreikius ir pageidavimus, t.y. pereiti ten, kur yra galimybė didesniam įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui (Blanchard-Fields, 2007). Be to, galima teigti, kad darbo stažas, kuris dažnai susietas su amžiumi, prisideda prie vyresnių kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą (Baltes ir Baltes, 1990; Blanchard-Fields, 2007). Nustatyta, jog tarp vadovo ir pavaldinio kylantis su amžiumi susijęs konfliktas prisideda prie žemesnio įsitraukimo į darbą lygio, todėl siūloma, kad vadovo ir darbuotojo amžiaus skirtumas būtų nuosaikesnis (Yang, Matz-Costa, 2018). Tsui ir kt. (2002) teigimu, kai pavaldiniai yra jaunesni, mažiau išsilavinę ir turi mažiau patirties nei jų vadovai (kai yra aiškus statuso neatitikimas), jie gauna aukštesnius vertinimus pagal veiklos rezultatus (ir atvirkščiai). Be to, darbuotojai, kurių profesinis tobulėjimas neatitinka jų amžiaus ir patirties, patiria didesnį stresą, tai sumažina jų pasitenkinimą darbu, o tuo pačiu ir įsitraukimą į darbą (Erickson, Pugh, Gunderson, 1972). Shore, Cleveland, Goldberg (2003) nustatė, kad vyresni pavaldiniai, turintys jaunesnius vadovus, nurodė mažiausias plėtros galimybes ir gavo žemiausią augimo potencialo ir paaukštinimo įvertinimą. Artz (2013) nustatė, kad darbuotojai, turintys aukštą išsilavinimo lygį (universitetinį ir aukštesnįjį), ir žymiai jaunesni vadovai nurodė mažesnį pasitenkinimą darbu ir galimybes tobulėti. Tačiau kiti tyrimai neidentifikavo reikšmingos sąsajos tarp santykinio amžiaus ir darbo rezultatų. Pavyzdžiui, Bakar ir McCann (2014) nustatė, kad santykinis amžius neturėjo reikšmingos įtakos daugeliui darbo rezultatų, įskaitant pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą (Yang, Matz-Costa, 2018).

Veiksniai, kurie nulemia įsitraukimo lygį kartų kontekste, nėra visiškai kontroliuojami nei darbdavio, nei darbuotojo. Mokslinėje literatūroje išskirti svarbiausi įsitraukimo veiksniai kartų kontekste yra darbuotojų santykiai su tiesioginiu vadovu, atsakingu už darbuotojo rezultatus, ir darbuotojų karjeros galimybės organizacijoje (Gilbert, 2011). Tiksli informacija apie įsitraukimo į darbą skatinamuosius veiksnius ir grėsmes yra gyvybiškai svarbi, nes tik žinodami tokią informaciją, vadovai ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai gali įsikišti ir padidinti skatinamuosius veiksnius bei sumažinti grėsmes, tuo pačiu padidindami įsitraukimo naudą organizacijai (Bakker, 2011). Kišimasis į tokį natūralų procesą kaip įsitraukimas į darbą kartų kontekste yra laikomas būtinu, nes pasaulinis vidutinis

įsitraukimo lygis yra 63% (BlessingWhite's 2017 Engagement Report, 2017). Pagrindinė problema yra ta, kaip padidinti skirtingų kartų, ypač jauniausiųjų, Y kartos ir Z kartos, įsitraukimo į darbą lygį, kai šios kartos atstovai tikisi didelių atlyginimų, greito paaukštinimo ir prasmingo darbo, kuris jiems patinka. Vienas iš galimų paaiškinimų, kodėl Y kartos įsitraukimo į darbą lygis toks žemas yra tai, kad daugelis pradinių užduočių neatitinka jų standartų – nėra iššaukiančios ir prasmingos (Tulgan, 2009; Schullery, 2013). Šios problemos sprendimas yra iššūkis, nes organizacijos susiduria su situacija, kai iš darbo rinkos praktiškai pasitraukė Tylioji karta, po truputėlį iš darbo rinkos traukiasi Kūdikių bumo karta, X karta negali užpildyti visų tuščių darbo vietų, nes yra 15 proc. mažesnė nei Kūdikių bumo karta (Tapscott, 2009). Y karta yra auganti darbo jėgos dalis, viršijanti anksčiau buvusią didžiausią darbo rinkoje Kūdikių bumo kartą (Tapscott, 2009). Jauniausiųjų kartų (Y kartos ir Z kartos) įsitraukimas į darbą yra itin svarbus darbdaviams, kurie pritraukti ir išlaikyti gabiausius šių kartų talentus (Schullery, 2013). Tokie įsikišimai jau buvo išbandyti anksčiau: XX a. pabaigoje vadovai ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai dėjo įvairias pastangas, kad padidintų X kartos, tuo metu jauniausios kartos, įsitraukimo lygį, t.y. darbdaviai gabiausius naujokus bandė pritraukti ir įdarbinti „linksmybėmis“ darbe (Gavin, Mason, 2004; Schullery, 2013). Tačiau Y karta kelia didesnį iššūkį nei X karta dėl savo didelės savigarbos ir lūkesčių (Tulgan, 2009); be to, ši karta nenori dėti pastangų į nereikšmingą darbą ir sunkiai dirbti dėl paaukštinimo (Alsop, 2008, p. 24). Y kartos įtraukimas į darbą yra labai svarbus siekiant išvengti didelės darbuotojų kaitos, nes manoma, kad, esant veiklos trūkumui, Y karta greitai pakeičia organizaciją į kitą (Alsop, 2008; Hartman, McCambridge, 2011). Pasak Tapscott (2009), darbdaviai, kurie sėkmingai pritraukė Y kartos dėmesį, supranta, kad šiai kartai darbas turi būti smagus ir malonus, nes Y kartos atstovai nemato aiškios skiriamosios ribos tarp darbo ir malonumo. Naujausios darbdavių pastangos, norint pritraukti darbuotojų dėmesį ir didinti Y kartos darbuotojų įsitraukimą, apima „Google“ darbo vietoje stovinčius biliardo stalus ar leidimus žaisti „ledo“ ritulį automobilių stovėjimo aikštelėje (Alsop, 2008). Google taip pat aprūpino Y kartą vieta alpinizmui, kompanijos baseinu ir paplūdimio tinklinio vieta (Tapscott, 2009). Kitos organizacijos įkūrė tokius patogumus, kaip meditacinės „eBay“ patalpos, ir suteikė net 5 savaičių atostogas pirmaisiais darbo metais, pvz., tokios sąlygos sudarytos tarptautiniame audito ir mokesčių konsultavimo bendrovių tinkle KPMG (Twenge ir kt., 2010). „Microsoft“ organizacija, norėdama pritraukti pačius talentingiausius naujokus, savo centrinėje būstinėje šalia Sietlo, Vašingtone, įkūrė privatų ežerą, 25 kavines, sudarė galimybes žaisti futbolą, beisbolą, futbolą ir tinklinį (Tapscott, 2009). Šios intervencijos sėkmė nežinoma, nes naudojamos privačios kontrolės priemonės ir informacija yra konfidenciali. Padidėjus organizacijų, siūlančių „linksmybes“, skaičiui, galima daryti išvadą, kad organizacijų vadovybė mano, jog pramogos darbe yra sėkminga strategija norint padidinti Y kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį ir šios kartos atstovus labiau įtraukti į organizaciją. Tačiau čia kyla dar viena problema – ypatingi patogumai Y kartai sukelia vyresniųjų kartų darbuotojų, kuriems sąlygos nebuvo tokios palankios, nepasitenkinimą, jie mano, kad tai yra nesąžininga (Tulgan, 2009). Vienas iš būdų, kuriuo darbdaviai stengiasi subalansuoti naudą vyresnio amžiaus darbuotojams, yra dvipusio bendradarbiavimo planų kūrimas

(Meister, Willyerd, 2009). Darbdavys, suprasdamas Y kartos gebėjimus technologijos srityje, suporuoja jaunesnį darbuotoją su patyrusiu. Vyresnysis darbuotojas (Kūdikių bumo kartos ar X kartos atstovas) suteikia paramą naujam darbuotojui, atlikdamas mentoriaus funkciją darbo vietoje (Meister, Willyerd, 2009), o Y karta dalijasi naujausia technologine patirtimi su vyresniais darbuotojais. Tulgan požiūriu (2009, p. 16), sutikimas su visais Y kartos „pramoginiais" poreikiais nurodo vadovavimo kompetencijos stoką. Vietoj to jis rekomenduoja suteikti ne vien tik tai, ko nori Y karta, bet ir siekti tai, ko reikia pačiai organizacijai, t.y., pasak Tulgan (2009), vadovai turėtų reikalauti, kad Y karta atitiktų organizacijos standartus.

Organizacijoms, dar pilnai neišsprendusioms Y kartos įsitraukimo į darbą ir į organizaciją problemų, į darbo rinką įeina nauja karta – Z karta. Ši karta praktiškai įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo kartų kontekste atliktuose tyrimuose dar nenagrinėta, tačiau yra tyrimų, identifikuojančių šios kartos skirtumus, kurie gali lemti šios kartos žemiausią įsitraukimą į darbą ir į organizaciją, lyginant su kitomis kartomis.

1.3. Darbo aplinkos veiksniai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui

Šiandieninė darbo aplinka yra įvairi ir nuolat kintanti. Kohun (1992) apibrėžia darbo aplinką kaip visumą, kuri susideda iš jėgų, veiksmų ir kitų turinčių poveikį veiksnių; šie tam tikru metu yra arba gali būti susiję su darbuotojo veikla ir tos veiklos rezultatais. Opperman (2002) išskiria tris pagrindines darbo aplinkos dedamąsias (subaplinkas) – techninę aplinką, žmonių aplinką ir organizacinę aplinką. Šių trijų dedamųjų derinys integruoja veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojo elgesiui organizacijoje (Hanaysha, 2016). Pasak Brenner (2004), darbo aplinka, sukurta atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą ir galimybę laisvai keistis idėjomis, yra geresnė terpė motyvuoti darbuotojus siekti didesnio produktyvumo.

Taigi darbo aplinka nusako terpę, kurioje darbuotojai dirba; ją sudaro visi veiksniai, susiję su darbu ir organizacija, darantys įtaką darbuotojams, jų darbo santykiams bei darbo rezultatams (Hanaysha, 2016), ir ją galima laikyti svarbiu veiksniu, turinčiu poveikį darbo rezultatams. Darbo aplinka yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų pasitenkinimui ir atsidavimui organizacijai (Hanaysha, 2016), o darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais (Harter ir kt., 2002). Kaip jau minėta, tik darbuotojui pilnai įsitraukus į darbą ir pasiekus maksimalų pasitenkinimą darbu, tuo pačiu metu galima padaryti reikšmingą indėlį, siekiant organizacijos tikslų ir veikti kaip visumai (2017 Employee Engagement Report, 2017).

Darbo aplinka yra susijusi su tam tikros organizacijos klimatu, kuriame jos darbuotojai atlieka savo pareigas (Wollard, Shuck, 2011). Be abejo, patogi ir saugi darbo aplinka gali patraukti darbuotojus, nes jų poreikiai greičiausiai bus patenkinti (Danish, Ramzan, Ahmad, 2013). Darbuotojai, kurie jaučiasi komfortiškai savo darbo aplinkoje, yra linkę dirbti efektyviau ir mėgautis darbo procesu, t.y. linkę labiau įsitraukti į darbą, palyginti su tais, kurie jaučiasi nepatogiai (Khuong, Le Vu, 2014).

Darbo aplinka tiesiogiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir organizaciniu įsitraukimu (Jones, Davis, Thomas, 2017; Wan ir kt., 2018). Nustatyta,

kad darbo aplinka yra vienas reikšmingų veiksnių, lemiančių darbuotojo įsitraukimo lygį, todėl prasminga darbo aplinka, padedanti darbuotojams kryptingai dirbti ir palaikyti tarpasmeninę harmoniją, yra laikoma pagrindiniu darbuotojų įsitraukimą skatinančiu faktoriumi (Anitha, 2014). Tyrimai rodo (Allvin, Aronsson, 2003; May ir kt., 2004; Rich ir kt., 2010; Hyvonen ir kt., 2010), kad darbuotojų įsitraukimas yra įvairių darbo aplinkos aspektų rezultatas. Motyvuojanti darbo aplinka, suteikianti darbuotojams daugiau energijos, skatinanti jų fizinę, emocinę ir socialinę gerovę, ir galimybė augti kaip profesionalui skatina didesnį įsitraukimą į darbą darbuotojų, priklausančių tokioms greitai augančioms pramonės šakoms, kaip IT ir farmacija (Pandey, David, 2013).

Įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas nusako darbuotojo santykį su darbu ir organizacija, todėl darbo aplinkos veiksniai (Barik, Kochar, 2017) – ištekliai ir reikalavimai – laikomi vienais iš svarbiausių, turinčių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui. Darbo reikalavimų - išteklių struktūroje ištekliai skirstomi į su darbu susijusius (darbo išteklius ir darbo reikalavimus) ir į asmeninius išteklius (Demerouti ir kt., 2001; Bakker ir kt., 2005, 2008). Dažniausiai mokslinėje literatūroje pateikiamus darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius galima suskirstyti į grupes: asmeninius išteklius (Xanthopoulou, ir kt., 2009; Bakker, Demerouti, 2014), darbo išteklius (Bakker ir kt., 2007; Corin, Bjork, 2016; Berthelsen, Hakanen, Westerlund, 2018) ir darbo reikalavimus (Van Woerkom ir kt., 2016; Breevaart, Bakker, 2018; Bon, Shire, 2019). Toliau disertacijoje nagrinėjami asmeniniai ištekliai, darbo ištekliai ir darbo reikalavimai bei jų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

1.3.1. Asmeniniai ištekliai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui

Vieni svarbiausių įsitraukimo veiksnių yra darbo aplinkos veiksniai**,** kurie dažniausiai mokslinėje literatūroje skirstomi į darbo išteklius bei individualius veiksnius – asmeninius išteklius (angl. *personal resources*). Atsižvelgiant į didžiulį asmenybės vaidmenį ir individualius darbuotojo gyvenimo veiksnius tiek darbo vietoje, tiek už jo ribų, mažai žinoma apie individualius darbuotojo įsitraukimo veiksnius ir apie tai, kokie kintamieji prisideda prie bendro darbuotojų įsitraukimo lygio. Yra keletas sąsajų, apie kurias kalbama mokslinėje literatūroje, tačiau šis klausimas kelia daug diskusijų ir kritikos. Paprastai asmeniniai ištekliai turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (Saks, Gruman, 2018).

Asmenybė gali turėti daug įtakos įsitraukimui (Macey, Schneider, 2008; Albrecht, Marty, 2020), nes asmenys su išskirtiniais bruožais gali geriau mobilizuoti savo darbo išteklius nei asmenys be išskirtinių bruožų. Pavyzdžiui, ekstravertai rodo teigiamas emocijas, dažną ir intensyvų asmeninių sąveikų bruožą bei didelį poreikį būti paskatintiems. Be to, ekstraversija paprastai yra susijusi su tendencija būti optimistišku (Costa, McCrae, 2008; Thielmann, Spadaro, Balliet, 2020). Šios charakteristikos gali būti ypač naudingos kolegų ir vadovo socialinei paramai mobilizuoti ir pareikalauti atsiliepimų apie rezultatus. Be to, ekstravertų tendencija teigiamai priimti problemas gali jiems padėti lengviau susidoroti su problemomis, sunkumus darbe paverčiant iššūkiu. Makikangas ir kt. (2013) nustatė, kad emocinis

stabilumas, ekstraversija ir sąžiningumas buvo labiau siejami su aukštu įsitraukimo lygiu. Be to, kai kurie tyrimai nustatė teigiamą santykį tarp neprioritetinių individualių veiksnių (dar vadinamų asmeniniais ištekliais) (Xanthopoulou ir kt., 2009), tokių, kaip savarankiškumas, pasitikėjimas savimi, optimizmas ir savigarba, ir įsitraukimo į darbą. Be to, kiti tyrimai rado įrodymų, kad pozityvūs santykiai gali egzistuoti tarp a) savęs vertinimo, teigiamo afekto, nuoseklumo jausmo ir b) įsitraukimo į darbą. Makikangas ir jo kolegos (2013) teigia, kad asmenys, kurie pasitiki savimi, yra optimistai ir emociškai stabilūs, kitaip žvelgia į realybę. Tai rodo, kad individualūs skirtumai lemia, ar objektyvi darbo situacija turės įtakos įsitraukimui į darbą.

Schaufeli, Bakker (2004) teigia, kad energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą yra individualūs veiksniai, susiję su darbuotojų įsitraukimu. Šie kintamieji yra naudojami Maslach nuovargio apraše (MNA; Maslach ir Leiter, 1997) kaip priešingybė perdegimo būsenai, dar vienas individualaus lygio kintamasis su savo atskirais veiksniais (pvz., išsekimas, cinizmas ir neveiksmingumas; Maslach ir Leiter, 1997) ir Utrechto įsitraukimo į darbą skalėje (Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006). Keletas ankstesnių darbo vietų modelių pasiūlė, kad tokie individualių kintamųjų veiksniai, kaip smalsumas (Reio, Callahan, 2004; Reio ir kt., 2006), optimizmas, savarankiškumas (Macey, Schneider, 2008; Saks, 2006, 2019), savigarba, savęs suvokimas ir elgesio stilius (Rothmann, Storm, 2003), vaidina svarbų vaidmenį vystant į darbą sutelktus kintamuosius individualiame lygyje. Nors nė vienas tyrimas konkrečiai nenagrinėjo šių ryšių ir įsitraukimo (Maslach ir Leiter, 2008), moksliniai tyrimai parodė ryšį tarp pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą (Judge ir kt., 2004; Wollard, Shuck, 2011). Makikangas ir kt. (2013) atliktais tyrimais patvirtina ir praplečia dvi ankstesnes metaanalizes, kurios pateikė tik keletą individualių veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą. Christian ir kt. (2011) nustatė, kad sąžiningumas, teigiamas afektas ir proaktyvi asmenybė yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Proaktyvi asmenybė reiškia polinkį į tendenciją imtis iniciatyvos įvairiose situacijose (Bateman, Crant, 1993) ir pasižymi asmeniniu efektyvumu. Proaktyvūs asmenys yra linkę sąmoningai keisti savo aplinką, įskaitant ir fizinę (Buss, 1987), jie mato galimybes, imasi veiksmų ir atkakliai bei ištvermingai siekia užsibrėžtų tikslų (Crant, 1995). Bakker, Tims ir Derks (2012) išnagrinėjo mechanizmą, paaiškinantį proaktyvios asmenybės ir įsitraukimo į darbą tarpusavio ryšį. Jie teigė ir įrodė, kad proaktyvios asmenybės yra linkusios pasigerinti savo darbo aplinkybes – jie pasididina savo darbo resursus (prašo atsiliepimų ir paramos, didina savo vystymosi galimybes) ir darbo iššūkius (ieško naujų užduočių, savanoriauja projektuose). Tai savo ruožtu paskatina didesnį įsitraukimo jausmą. Taigi individai, kurie linkę keisti savo aplinką, sugeba pritaikyti prie darbo poreikių ir mobilizuoti savo darbo resursus; šie resursai palengvina darbuotojų įsipareigojimus darbe. Pasak Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel (2014), tiek prioritetiniai individualūs veiksniai (t.y. emocinis stabilumas, ekstraversija, sąžiningumas ir proaktyvi asmenybė), tiek mažiau svarbūs individualūs veiksniai (t.y. pasitikėjimas savimi, optimizmas ir savigarba) yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Robins, Roberts ir Sarris (2018) teigimu, asmenybė potencialiai daro poveikį darbo reikalavimams ir resursams, kas savo ruožtu daro įtaką išsekimo arba įsitraukimo lygiui. Xanthopoulou ir kt. (2009) teigia, kad asmeniniai ištekliai ir įsitraukimas į darbą laikui bėgant gali stiprinti vienas

kitą. Proaktyvi asmenybė pasižymi asmeniniu efektyvumu (Li ir kt., 2017). Halbesleben (2010) metaanalizė parodė, kad be darbo išteklių, asmeninis efektyvumas buvo teigiamai susiję ir su įsitraukimu į darbą; Aiello, Tesi (2017) ir Turner (2020) akcentavo asmeninės gerovės poveikį įsitraukimui į darbą (8 lentelė).

8 lentelė. Asmeninių išteklių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Asmeniniai ištekliai	**Poveikis**	
	Įsitraukimui į darbą	**Organizaciniam įsitraukimui**
Asmeninis efektyvumas	Nustatytas teigiamas poveikis *Heuven ir kt., 2006; Llorens ir kt., 2007; Halbesleben, 2010; Salanova ir kt., 2011; Hirschi, 2011; Tims, Bakker, Xanthopoulou, 2011; Mache ir kt., 2014; Consiglio, Borgogni, Tecco, Schaufeli, 2016; Bailey, Madden, Alfes, Fletcher, 2017; Alessandri ir kt., 2018; Bakker, Albrecht, 2018; Hakanen, Ropponen, Schaufeli, De Witte, 2019.*	Nenagrinėtas
Asmeninė gerovė	Nustatytas teigiamas poveikis *Aiello, Tesi, 2017; Turner, 2020*	Nenagrinėtas

Asmeninis efektyvumas, saviveiksmingumas (angl. *Self-efficacy*). Asmeninis efektyvumas apibrėžiamas kaip asmens tikėjimas savo galimybėmis, gebėjimas organizuoti ir atlikti veiksmus, kurių reikia norint pasiekti sėkmingų rezultatų, ir vertinamas pasiekimais (Pis, 2006; Consiglio ir kt., 2016; Albrecht, Marty, 2020). Asmeninis efektyvumas (saviveiksmingumas) apima problemų sprendimą, norų ir tikslų pasiekimą, neįprastų ir netikėtų situacijų suvaldymą. Pasižymintys asmeniniu efektyvumu darbuotojai turi didesnes galimybes pasiekti laukiamų rezultatų, yra patvaresni susidūrę su sunkumais ir stresinėmis situacijomis (Stajkovic, Luthans, 1998), pasižymi didesne savimotyvacija. Tai reiškia, kad asmeninis efektyvumas turi motyvacinių savybių, nes juo pasižymintys darbuotojai energingesni, gebantys koncentruoti pastangas ir pasižymi atkaklumu. Asmeniniai bruožai (pvz., asmeninis efektyvumas) dėl motyvacinio potencialo yra laikomi svarbiais įsitraukimo į darbą veiksniais (Tims, Bakker, Xanthopoulou, 2011). Asmeninis efektyvumas buvo aiškinamas kaip vidinės motyvacijos rodiklis, skatinantis darbuotojų įsitraukimą į darbą (Llorens ir kt., 2007; Salanova ir kt., 2011; Consiglio ir kt., 2016). Nustatytas teigiamas sąryšis tarp aktyvios asmenybės, pasižyminčios asmeniniu efektyvumu, ir įsitraukimo į darbą (Bailey ir kt., 2017). Asmeninis efektyvumas, sugebėjimas greitai atgauti protines ir fizines jėgas, pozityvumas turi teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą (Del Libano ir kt., 2012; Heuven ir kt., 2006). Alessandri ir kt. (2018) nustatė teigiamas sąsajas tarp asmeninio efektyvumo ir įsitraukimo į darbą bei jo atlikimo (Bakker, Albrecht, 2018). Mache ir kt. (2014) nustatė teigiamą asmeninio efektyvumo poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Kai kuriuose moksliniuose tyrimuose identifikuotas abipusis ryšys – įsitraukimas į darbą taip pat skatina ir asmeninį efektyvumą (Hirschi, 2011). Asmeniniai ištekliai (asmeninis efektyvumas, aktyvumas, optimizmas) yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą varikliai (Hakanen ir kt., 2019).

Asmeninė gerovė (angl. *Personal Well-Being*). Darbuotojo gerovė apima organizacijos programas ir struktūras, kurios skatina gerovę ir darbo-gyvenimo pusiausvyrą (Tenerife, Galingan, 2017), bet šioje disertacijoje nagrinėjamas subjektyvus gerovės indeksas – asmeninė subjektyvi psichologinė gerovė kaip asmeninis išteklius. Darbuotojams asmeninė gerovė yra susijusi su svarbiais individualiais rezultatais, įskaitant psichinės ir fizinės sveikatos problemas, o žemesnis psichologinės gerovės lygis yra susijęs su prastesne sveikata (Robertson, Cooper, 2010). Aukštas asmeninės subjektyvios psichologinės gerovės indeksas skatina įsitraukimą į darbą (Aiello, Tesi, 2017); įsitraukęs darbuotojas yra labiau motyvuotas ir pasižymi aukštesniu asmeninės gerovės indeksu (Turner, 2020).

Toliau disertacijoje bus laikomasi nuostatos, kad darbuotojų įsitraukimui į darbą teigiamą poveikį turi du pagrindiniai asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė.

1.3.2. Darbo ištekliai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui

Darbo ištekliai suteikia (angl. *job resources*) darbuotojams energijos ir skatina įsitraukimą, kuris savo ruožtu duoda teigiamus rezultatus, tokius kaip aukšto lygio gerovė ir darbo atlikimas (Schaufeli, 2015; Motyka, 2018). Empiriniai tyrimai rodo, kad darbo išteklių kategorijai priskiriami veiksniai, kurie atspindi fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo komponentus. Tie komponentai padeda pasiekti darbo tikslus, sumažina darbo reikalavimų naštą ir skatina darbuotojo asmeninį augimą bei profesinį tobulėjimą (Bakker, 2011; Bakker, Demerouti, 2007; Doef, Schelvis, 2019). Darbo ištekliai gali būti gaunami iš organizacijos (pvz., karjeros galimybės), tarpasmeninių ir socialinių santykių (pvz., vadovo ir bendradarbių socialinė parama), darbo organizavimo (pvz., vaidmens aiškumas) ir iš pačios užduoties (pvz., užduoties reikšmingumas ir darbo prasmė, grįžtamasis ryšys apie atlikimą) (Bakker, Demerouti, 2007, 2014; Saks, Gruman, 2018). Darbo ištekliai (pvz., tobulėjimo darbe galimybės ir pan.), vertinant tiek objektyviai, tiek subjektyviai, yra laikomi darbuotojų pusiausvyros bei psichologinės gerovės pamatu (Van den Broeck ir kt., 2008). Crawford, Le-Pine ir Rich (2010) atliko tyrimą, kuris patvirtino teigiamus ryšius tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Daug kitų tyrimų (Schaufeli, Bakker, 2010; Crawford, LePine, Rich, 2010) taip pat patvirtina teigiamą darbo išteklių poveikį įsitraukimui į darbą. Darbo ištekliai suaktyvina motyvacinį procesą, padidinantį norą skirti jėgas ir gebėjimus darbo užduotims, dėl to padidėja įsitraukimas į darbą (Hakanen, 2009; Crawford, LePine, Rich, 2010). Kuo didesnio lygio darbo ištekliai, tuo didesnis įsitraukimas į darbą (Doef, Schelvis, 2019). Pavyzdžiui, manoma, kad prasminga darbo aplinka ir darbuotojo įsitraukimas į kontekstualiai prasmingą darbą yra susiję su darbuotojų įsitraukimu (May ir kt., 2004; Rich ir kt., 2010). Emociniai, kultūriniai ir saugios aplinkos veiksniai taip pat yra susiję su darbuotojų įsitraukimo didinimu (May ir kt., 2004). Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso problemos (Singh, 2010), asmeninis dalyvavimas įmonių renginiuose (Glavis, Piderit, 2009) ir darbuotojo darbo susiejimas su bendrais organizaciniais tikslais (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002) yra nagrinėjami mokslinėje literatūroje (Wollard, Shuck, 2011).

Robinson, Perryman, Hayday (2004) teigimu, įsitraukęs darbuotojas nuolat atsinaujina, ieško ir randa galimybių tobulėti savo srityje, tiki organizacija, aktyviai siekia padaryti viską geriau, identifikuoja save su organizacija, domisi organizacijos veiklos rezultatais, bendrauja su kolegomis pagarbiai ir padeda kolegoms atlikti efektyviau savo veiklas, įsitraukusiu į darbą darbuotoju galima pasikliauti. Įsitraukimui į darbą turi įtakos tokie veiksniai, kaip vaidmenų aiškumas, kolegų parama, tobulėjimo galimybės (teigiamas ryšys) (Halbesleben, 2010; Schaufeli, Salanova, 2007). Darbo ištekliams būdingas vidinis motyvacinis vaidmuo, nes jie skatina darbuotojų augimą, mokymąsi ir tobulėjimą, arba jie atlieka išorinį motyvacinį vaidmenį, nes padeda siekti darbo tikslų. Darbo ištekliai tampa vis svarbesni ir įgyja motyvacinį potencialą, kai darbuotojai susiduria su aukštais darbo reikalavimais (Bakker, Demerouti, 2007; Hakanen ir kt., 2019).

Darbo ištekliai yra svarbiausi prognozuojantys įsitraukimą į darbą veiksniai (Halbesleben 2010, Schaufeli, Bakker, 2004, 2010); tai tie darbo aspektai, kurie padeda siekti darbo tikslų, mažina darbo reikalavimus arba skatina asmeninį tobulėjimą. Įdomu tai, kad nors Schaufeli ir Bakker (2010) taip pat įtraukė darbo reikalavimus į savo tyrimus, darbo ištekliai buvo išskirtiniai veiksniai, padedantys įsitraukti į darbą. Christian ir kt. (2011) atlikta metaanalizė patvirtino, kad darbo ištekliai yra svarbiausias įsitraukimo veiksnys. Darbo ištekliai, kurie labiausiai paveikia įsitraukimo lygį, yra darbo prasmė, socialinė kolegų parama ir geri santykiai su vadovu. Šie darbo ištekliai glaudžiau siejasi su įsitraukimu nei tokie darbo ištekliai, kaip fiziniai poreikiai, darbo sąlygos (pavojus sveikatai, temperatūra ir triukšmas) bei darbo sudėtingumas. Be to, dviem darbo ištekliams – savarankiškumui ir socialinei paramai – autoriai pateikė metaanalitinius įrodymus dėl teigiamo pavėluoto poveikio ir kasdienio poveikio asmenybei. Šios metaanalizės išvados atitinka Halbesleben (2010) teiginius, kad darbo ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Bakker ir kt. (2007) nustatė, kad darbo ištekliai veikia kaip rezervai ir pagerina santykį tarp mokinių blogo elgesio ir mokytojų įsitraukimo į darbą. Be to, darbo ištekliai daro įtaką įsitraukimui, ypač kai mokytojai susiduria su aukštu mokinių netinkamo elgesio lygiu. Vadovų parama, novatoriškumas, vertinimas ir organizacinis klimatas yra ypač svarbūs darbo ištekliai, padedantys mokytojams lengviau susidoroti su nepaklusniais mokiniais. Taigi darbo ištekliai prisideda prie įsitraukimo į darbą esant aukštiems darbo reikalavimais ir daro teigiamą įtaką įsitraukimui (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014).

Įvairūs darbo ištekliai (pvz., darbo prasmė, tobulėjimo galimybės) ir asmeniniai resursai (pvz., asmeninis efektyvumas) yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą varikliai, tuo tarpu kai darbo reikalavimai (pvz., darbo krūvis, vaidmenų konfliktai, emociniai reikalavimai) vaidina antraeilį vaidmenį (Hakanen ir kt., 2019). Darbo ištekliai turi stipresnį poveikį įsitraukimui į darbą negu darbo reikalavimai (Crawford, LePine, Rich, 2010); asmeniniai ir darbo ištekliai turi teigiamą, o darbo reikalavimai neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (Mache ir kt., 2014; Saks, Gruman, 2018).

Įtaka darbe (angl. *Influence at work*). Įtaka darbe apima sprendimo laisvę darbe, galimybę pasirinkti kolegas, daryti įtaką skiriamo darbo apimčiai ir darbo užduotims (Pejtersen ir kt., 2010). Vadovai turi suprasti įtakos darbe, savarankiškumo ir atlygio poreikį bei svarbą darbuotojų įsitraukimui į darbą (Bolman ir Deal, 2014).

Mache ir kt. (2014) nustatė teigiamą įtakos darbe poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Darbo ištekliai (ypač įtaka darbe ir vadovo socialinė parama) daugiausia siejami su darbuotojų (akademikų) įsitraukimu į darbą ir tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai su pasitenkinimu darbu (Mudrak ir kt., 2018). Darbo ištekliai (įtaka darbe, vadovo socialinė parama ir apdovanojimas) reikšmingai tiesiogiai susiję su įsitraukimu į darbą; įtaka darbe turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, o tuo pačiu ir organizaciniam įsitraukimui (Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017).

Tobulėjimo galimybės (angl. *Possibilities for development*). Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo svarbą ir galimybę panaudoti bei lavinti skirtingus įgūdžius darbe darbuotojų įsitraukimui į darbą akcentavo daugelis mokslininkų (Rothbard, 2001; Saks, 2006, 2019; Bakker, Demerouti, 2007; Shuck, Wollard, 2010; Anitha, 2014). Tobulėjimo galimybės apima iniciatyvą darbe, naujų dalykų mokymąsi, įvairių įgūdžių bei patirties naudojimą ir ugdymą (Pejtersen ir kt., 2010). Mokymas(-is) ir kvalifikacijos kėlimas reikalingi tam, kad pagerėtų darbuotojų sugebėjimai. Nuolatinio mokymo(-si) ir kvalifikacijos kėlimo procesai gali padidinti darbuotojų įsitraukimą atliekant užduotis (Chadha, 2018; Mazzei, 2018); mokymo(-si) ir profesinio tobulėjimo įgyvendinimas yra organizacijos šaltinis, padedantis nuolat gerinti sugebėjimus, regeneruoti lyderystę ir prisitaikyti prie greitų verslo pokyčių (Azmy, 2019). Mokymai gali būti naudojami siekiant padidinti darbuotojo organizacinį įsitraukimą (Nasomboon, 2014). Mache ir kt. (2014) nustatė teigiamą tobulėjimo galimybių poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Wellins, Concelman (2005) pažymėjo, kad organizacijos gali pagerinti įsitraukimą į darbą, kurdamos mokymo(-si) kultūrą ir sudarydamos individualius kiekvieno darbuotojo tobulėjimo planus. Tobulėjimo galimybės, apdovanojimas ir pripažinimas, kolegų ir vadovų socialinė parama, darbo vaidmuo ir jo aiškumas turi reikšmingų teigiamų ryšių su įsitraukimu į darbą (Crawford, LePine, Rich, 2010). Andrew ir Sofian (2012) nustatė teigiamą darbuotojų tobulėjimo poveikį jų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Darbo prasmė (angl. *Meaning of work*). Mokslinėje literatūroje akcentuojamas darbo (užduoties) prasmingumas ir galimybė matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą kaip veiksnys, darantis poveikį darbuotojų įsitraukimui (Kahn, 1990; Schaufeli, Bakker, 2004, 2010; Saks, 2006, 2019; Anitha, 2014; Hoole, Bonnema, 2015). Darbo prasmė suprantama kaip prasmingas, svarbus, motyvuojantis ir įtraukiantis darbas (Pejtersen ir kt., 2010). Darbo prasmės matymas, kai darbas yra keliantis iššūkius, nuolat besikeičiantis, reikalaujantis daugelio gebėjimų pritaikymo, išminties bei galimybės priimti darbe esminius sprendimus, yra svarbus darbuotojų įsitraukimą skatinantis veiksnys (Kahn, 1990). Prasmingas darbas įgalina darbuotojus suvokti, kokie jie vertingi organizacijoje, ir verčia juos įsitraukti į darbą (Osborne, Hammoud, 2017). Darbo prasmė turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Ford, Myrden, Jones, 2015). Užduoties svarba ir prasmė rodo laipsnį, kuriuo darbuotojai jaučia, kad jų darbas daro vertingą poveikį (Bakker, Demerouti, 2007; Grant, 2008). Ankstesni tyrimai parodė, kad darbuotojai, suvokiantys savo darbo užduotis kaip vertingas ir prasmingas, vertas jų laiko ir naudingas, dažniausiai yra energingesni, labiau motyvuoti ir užsispyrę savo darbe, kas yra potencialiai stiprus resursas įsitraukimui į darbą padidinti (Shantz ir kt., 2013; Maric ir kt., 2019). Kai darbuotojų atliekamos

užduotys yra traktuojamos kaip reikšmingos ir prasmingos, tai lemia darbuotojų susidomėjimą ir įsitraukimą į organizaciją (Azmy, 2019).

Informuotumas (angl. *Predictability*). Informuotumas ir grįžtamasis ryšys yra svarbus veiksnys kalbant apie darbuotojų įsitraukimą į darbą (Kahn, 1990; Saks, 2006, 2019; Bakker, Demerouti, 2007; Shuck, Wollard, 2010). Informuotumas suprantamas kaip išankstinis darbuotojo informavimas organizacijoje apie svarbius sprendimus, pokyčius, ateities planus ir kt. bei visos reikiamos informacijos, reikalingos gerai atlikti darbą, gavimas (Pejtersen ir kt., 2010). Efektyvi komunikacija sukuria skaidrumo kultūrą, gerinančią darbuotojų įsitraukimą (Mishra, Boynton, Mishra, 2014), turi didelį poveikį tam, kaip darbuotojai supranta informacijos perdavimą ir patogumą dirbant (Azmy, 2019). Komunikacija, kurios tikslas – kuo geresnis darbuotojų informuotumas ir užtikrintas grįžtamasis ryšys, palaiko darbuotojo priklausymo organizacijai jausmą, kuria skaidrumo kultūrą tarp vadovybės ir darbuotojų, leidžia darbuotojams dalintis mintimis ir nuomonėmis su vadovais, įtraukia darbuotojus į diskusijas apie jų vaidmenis ir tikslus bei palengvina darbuotojų vertybių ir tikslų siejimą su organizacijos vertybėmis ir tikslais, t.y. taip didina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir į pačią organizaciją. Ypač svarbūs yra atviras komunikacijos klimatas, darbo aplinka ir komandos bei bendradarbių santykiai, taip pat organizacijos tokie vidiniai socialiniai tinklai, kaip blogai, skelbimų lentos, socialinių tinklų svetainės, kurios yra organizacijų naudojamos palaikyti interaktyvią, socialinę, kolektyvinę ir santykių komunikaciją (Mazzei, 2018). Reikšmingas darbas darbuotojų informuotumui užtikrinti yra tas, kurį atlieka pagrindinis komunikacijos lyderis organizacijoje; sėkminga komunikacija ir informuotumas daro poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitikėjimui organizacija (Meng, Berger, 2019).

Apdovanojimas (angl. *Recognition*). Apdovanojimas suprantamas kaip darbuotojo darbo pripažinimas ir teisingas vertinimas, vadovybės pagarba darbuotojui (Pejtersen ir kt., 2010). Darbo užmokestis, apdovanojimas ir lengvatos yra pagrindiniai elementai, siekiant pagerinti darbuotojų įsitraukimą ir darbo atlikimą (Azmy, 2019). Darbuotojų apdovanojimas, atlygis ir pripažinimas tiesiogiai veikia darbuotojo veiklą ir yra galinga grįžtamojo ryšio forma (Osborne, Hammoud, 2017). Darbuotojai, sulaukiantys didesnio pripažinimo bei apdovanojimo už tinkamai atliktą darbą, yra labiau linkę įsitraukti į darbą ir pačią organizaciją (Kahn, 1990). Apdovanojimas, darbo užmokestis ir lengvatos turi didelį poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbo procesą, darbo atlikimui, darbo rezultatams, pasitenkinimui darbu ir kt. (Tessema, Ready, Embaye, 2013; Harter ir kt., 2013). Gera atlygio sistema gali būti naudojama siekiant padidinti darbuotojo organizacinį įsitraukimą (Nasomboon, 2014). Apdovanojimas turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017). Apdovanojimas ir pripažinimas turi reikšmingą teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą (Crawford, LePine, Rich, 2010). Darbo saugumas, grįžtamasis ryšys ir užmokestis už rezultatus teigiamai susiję su organizaciniu įsitraukimu (Barrick ir kt., 2015). Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį apdovanojimas, kompensacijos ir lengvatos (Tenerife, Galingan, 2017). Apdovanojimai ir pripažinimas yra teigiamai susiję su organizaciniu įsitraukimu (Akingbola, Berg, 2019).

Vaidmenų aiškumas (angl. *Role clarity*). Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai minimi kaip veiksniai, lemiantys darbuotojo įsitraukimą į darbą (Bakker, Demerouti, 2007; Shuck, Wollard, 2010). Vaidmenų aiškumas apima aiškius darbuotojo tikslus, aiškią atsakomybę ir aiškius lūkesčius darbe (Pejtersen ir kt., 2010). Mažesnis neapibrėžtumas ir didesnis prisitaikymas (pvz., vaidmens aiškumas, saviveiksmingumas, tinkamas suvokimas) gali palengvinti naujokų įsitraukimą į darbą (Saks, Gruman, 2011). Tinkamas darbo vaidmuo teigiamai susijęs su psichologiniu prasmingumu, o tai savo ruožtu skatina įsitraukimą į darbą (Banihani, Lewis, Syed, 2013). Mendes ir Stander (2011) teigimu, kuo labiau darbuotojui aiškus jo vaidmuo, tuo didesnis įsitraukimas į darbą. Vaidmens aiškumas arba dviprasmiškumas turi įtakos tiek darbuotojo įsitraukimui į darbą, tiek perdegimui: kuo darbuotojų vaidmuo yra aiškesnis, mažiau dviprasmiškas, tuo darbuotojai patiria teigiamą priešingą rezultatą nei perdegimas, t.y. labiau įsitraukia į darbą (Vassos ir kt., 2013). Darbo vaidmuo ir jo aiškumas turi reikšmingą teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą (Crawford, LePine, Rich, 2010).

Lyderystės kokybė (angl. *Quality of leadership*). Lyderystės kokybė suprantama kaip vadovo sudarytos sąlygos plėtros galimybėms (užtikrinimas, kad kiekvienas darbuotojas turėtų geras tobulėjimo galimybes); teisingas prioritetų nustatymas (pirmenybė – darbuotojų pasitenkinimui darbu); efektyvus darbo planavimas ir sėkmingas konfliktų sprendimas (Pejtersen ir kt., 2010). Darbuotojo-vadovo santykio kokybė, komunikacinis klimatas, vidinės komunikacijos kokybė, mokymas ir profesinis tobulėjimas bei jausmas, kad šioje organizacijoje yra ateities perspektyvos – visa tai prisideda prie pagrindinio įsitraukimo konstrukto, t.y. jausmo, kad esi vertinamas ir įtrauktas (Robinson ir kt., 2004, 2011; Meng, Berger, 2019). Christian, Garza ir Slaughter (2011) patvirtino, kad svarbiausi veiksniai, turintys poveikį įsitraukimui į darbą, yra užduoties svarba bei prasmė, grįžtamasis ryšys, kolegų socialinė parama, aukštos kokybės santykiai su vadovu ir transformacinė lyderystė. Popli ir Rizvi (2016) teigimu, sėkmės rodikliai, įgyvendinant darbuotojų įsitraukimą, labai priklauso nuo to, kaip vadovai demonstruoja savo lyderystę, t.y. darbuotojų įsitraukimo lygį lemia stipri lyderystė (Meng, Berger, 2019) siekiant organizacijos tikslų. Anitha (2014) ir Azmy (2019) daro išvadą, kad lyderystė turi reikšmės darbuotojų įsitraukimui. Book, Gatling ir Kim (2019) nagrinėjo pasitenkinimo lyderyste organizacijoje poveikį darbuotojų įsitraukimui ir lojalumui. Mache ir kt. (2014) nustatė teigiamą lyderystės kokybės poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Motyvuojantis darbo dizainas, ŽIV praktikos ir transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką organizaciniam įsitraukimui (Barrick ir kt., 2015). Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį darbo procesas, jo valdymas ir lyderystė (Tenerife, Galingan, 2017).

Kolegų socialinė parama (angl. *Social support from colleagues*). Kolegų socialinė parama apima kolegų pagalbą ir paramą darbe, tarpusavio komunikaciją apie atliekamą darbą, problemas ir jų sprendimą atliekant darbą ir pan. (Pejtersen ir kt., 2010). Kolegų socialinė parama, aptariama Kahn (1990) darbuose, vystosi per darbuotojų tarpusavio sąveiką su organizacijos bendradarbiais. Kolegų parama reiškia, kad darbuotojas tiki, kad jo organizacija yra sukoncentravusi dėmesį į jo gerovę (Eisenberger, Malone, Presson, 2016). Kai darbuotojas suvokia didelio

laipsnio paramą iš savo organizacijos, jis gali turėti (puoselėti) teigiamus lūkesčius. Toks darbuotojas daugiau nebesijaudina dėl neigiamų rezultatų poveikio jo asmeniniam prestižui ar karjerai ir vis labiau nori visiškai įsipareigoti savo darbiniam vaidmeniui (Edmondson, 1999). Grįžtamasis ryšys ir kolegų palaikymas yra svarbūs darbuotojų įsitraukimui į darbą (Christian, Slaughter, 2007). Mache ir kt. (2014) nustatė teigiamą tobulėjimo ir socialinės paramos poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Kolegų socialinė parama gali lemti stiprų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą (Chen, Huang, 2016) ir turi reikšmingą teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą (Saks, 2006, 2019; Crawford, LePine, Rich, 2010).

Vadovų socialinė parama (angl. *Social support from supervisors*). Vadovų socialinė parama apima vadovų pagalbą, palaikymą darbe, vadovų pasirengimą išklausyti darbuotoją, pastovią komunikaciją apie atliekamą darbą bei sunkumus atliekant darbą ir pan. (Pejtersen ir kt., 2010). Vadovų socialinė parama, aptariama Kahn (1990) darbuose, vystosi per darbuotojų tarpusavio sąveiką su organizacijos atstovais – vadovais(-u). Darbuotojai, kurie jaučia didesnę organizacinę paramą ir stipresnį komunikacinį vadovavimą, yra labiau linkę būti aktyviai įsitraukę į savo darbą ir organizaciją (Meng, Berger, 2019). Esant organizacijos ir vadovų palaikymui, darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai ir vis labiau įsitraukia į darbą (Eisenberger, Malone, Presson, 2016). Aukštas charizmatiško vadovavimo stiliaus lygis, kolegų ir vadovų socialinė parama ir savivertė gali lemti stiprų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą (Chen, Huang, 2016). Vadovų socialinė parama turi reikšmingą teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą (Saks, 2006, 2019; Crawford, LePine, Rich, 2010). Vadovo socialinė parama siejama su darbuotojų (akademikų) įsitraukimu į darbą ir pasitenkinimu darbu (Mudrak ir kt., 2018). Vadovo socialinė parama turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017). Pasak Rich ir kt. (2010), kolegų ir vadovų socialinė parama turi teigiamą, reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą. Kolegų ir vadovų socialinė parama turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui (Malinen, Harju, 2017).

Santykiai su bendradarbiais (angl. *Social community at work*). Santykiai su bendradarbiais suprantami kaip gera atmosfera darbe, bendradarbiavimas ir bendruomeniškumas, t.y., kiek darbuotojas jaučiasi bendruomenės dalimi savo darbo vietoje ir pačioje organizacijoje (Pejtersen ir kt., 2010). Nustatyti ryšiai tarp žemesnės vadovavimo kokybės ir silpnesnių santykių su bendradarbiais darbe gali būti paaiškinti tuo, kad darbuotojai gali reaguoti į netinkamą lyderystę žemu pasitenkinimu darbu ir organizaciniu atsidavimu, sumažėjusiu įsitraukimu į darbą ir dėl to blogesniais rezultatais; savo ruožtu bendradarbiai į tokį požiūrį ir elgesį gali reaguoti neigiamai, o tai gali inicijuoti užburtą ciklą, keliantį pavojų santykiams su bendradarbiais (Francioli ir kt., 2018). Aukštos kokybės, teigiami santykiai darbe sukelia teigiamas emocijas, kurios gali padidinti tiek asmeninį, tiek organizacinį įsipareigojimą ir veiksmingumą (Dutton, Ragins, 2017), o tai savo ruožtu didina organizacinį įsitraukimą (Mahon, Taylor, Boyatzis, 2014). Santykiai su bendradarbiais yra teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Anitha, 2014; Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019). Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį santykiai su bendradarbiais (Tenerife, Galingan, 2017).

Horizontalus pasitikėjimas (angl. *Mutual trust between employess).* Pasitikėjimas laikomas ne tik svarbia sėkmingų santykių organizacijoje prielaida, bet ir šaltiniu, formuojančiu tvarią konkurencingą organizaciją (Yuan ir kt., 2018). Horizontalus pasitikėjimas apima darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą. Kritinis pasitikėjimo vaidmuo santykiuose yra patvirtintas įvairiuose moksliniuose tyrimuose (Ki, Hon, 2007; Meng, Berger, 2019). Pasitikėjimas lemia efektyvią komunikaciją, skaidrumą, darbuotojų įgalinimą, didelio laipsnio įsitraukimą į darbą bei organizacinį įsitraukimą ir aukštą produktyvumą (Chalker, Loosemore, 2016). Nustatytas teigiamas horizontalaus pasitikėjimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą (Chughtai, Buckley, 2008; Malinen, Wright, Cammock, 2013) bei organizaciniam įsitraukimui (Malinen, Wright, Cammock, 2013; Tenerife, Galingan, 2017).

Vertikalus pasitikėjimas (angl. *Trust regarging management*). Vertikalus pasitikėjimas apima vadovybės pasitikėjimą darbuotojais, pasitikėjimą vadovybės teikiama informacija, galimybę išsakyti savo nuomonę, požiūrį ir parodyti jausmus (Pejtersen ir kt., 2010). Vertikalus pasitikėjimas (arba pasitikėjimas vadovybe) laikomas įtakingu šaltiniu, palaikančiu darbuotojų veiklą (Chughtai, Buckley, 2008). Pastebėta, kad pasitikėjimas vadovybe daro įtaką organizaciniam efektyvumui (Laschinger ir kt., 2000) ir požiūriui į pokyčius organizacijoje (Kalyal, Sverke, 2011). Be to, pasitikėjimas vadovybe yra vertinamas kaip „kilęs iš struktūrinių santykių, vaidmenų ir organizacijos taisyklių“ (Chughtai, Buckley, 2008, p. 53), todėl yra platesnio masto nei tarpasmeninis pasitikėjimas (horizontalus pasitikėjimas). Jei vertikalus pasitikėjimas yra didelis, darbuotojai tikisi išmintingų vadovybės priimamų verslo sprendimų ir stabilesnės organizacijos. Dėl to didelis vertikalus pasitikėjimas gali leisti darbuotojams susikoncentruoti į savo kasdienį darbą (Mayer, Gavin, 2005). Manoma, kad dėl tokio fokusavimo(-si) padidėja ne tik įsitraukimas į darbą, bet ir organizacinis įsitraukimas, t.y. pasitikėjimas yra svarbus organizacinio įsitraukimo variklis (Malinen, Wright, Cammock, 2013; Tenerife, Galingan, 2017).

Teisingumas ir pagarba (angl. *Justice and respect*). Be pasitikėjimo, svarbu suvokti teisingą sprendimų priėmimą organizacijose, ypač permainų metu. Teisingumas ir pagarba apima sąžiningą konfliktų sprendimą, darbuotojų įvertinimą, gerai atlikus darbą, darbuotojų pasiūlymų rimtą traktavimą, darbo užduočių sąžiningą ir teisingą paskirstymą (Pejtersen ir kt., 2010). Iš tiesų, teisingumas – tai sąžiningumo suvokimas organizacijose (Greenberg, 1987) – buvo plačiai ištirtas ir nustatyta, kad jis daro įtaką svarbiems organizacijos rezultatams (Cohen-Charash, Spector, 2001; Greenberg, Colquitt, 2013). Inoue ir kt. (2010), pavyzdžiui, nustatė teigiamą ryšį tarp teisingumo ir įsitraukimo į darbą. Saks ir Rotman (2006) teigimu, darbuotojai, manantys, kad su jais elgiamasi teisingai ir pagarbiai, yra labiau įsitraukę į darbą ir jų organizacinis įsitraukimas yra stipresnis. Malinen, Wright, Cammock (2013) nurodė, kad tokiu atveju ne tik organizacinis įsitraukimas didesnis, bet ir mažesnis ketinimas palikti organizaciją. Socialinių mainų teorija (Cropanzano, Mitchell, 2005) teigia, kad santykiai tarp darbuotojų ir organizacijos gali būti abipusiai, t.y., jei darbuotojai gali pasitikėti sprendimų priėmėjais ir tikėtis, kad su jais elgiamasi teisingai ir pagarbiai, tai lemia padidėjusį jų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą (Saks, 2006, 2019). Teisingumas ir pagarba daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui ir yra veiksnys,

padidinantis tiek darbuotojų įsitraukimą į darbą, tiek organizacinį įsitraukimą (He, Zhu, Zheng, 2014; Tenerife, Galingan, 2017; Azmy, 2019).

Socialinė įtrauktis ir atsakomybė (angl. *Social inclusiveness and responsibility*). Socialinė įtrauktis ir atsakomybė apima visų darbuotojų vienodą traktavimą darbo vietoje ir organizacijoje nepriklausomai nuo lyties, rasės, religijos, amžiaus, sveikatos būklės ar turimos negalios (Pejtersen ir kt., 2010). Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį pasididžiavimas organizacija ir organizacijos vertybės (Tenerife, Galingan, 2017). Socialinės įtraukties ir atsakomybės dėka organizacijoje rūpinamasi santykiniais ir moralės principais grindžiamais darbuotojų poreikiais, o tai dažniausiai prisideda prie patiriamo prasmingumo darbe, o tuo pačiu sukuria papildomą tiek įsitraukimo į darbą, tiek organizacinio įsitraukimo šaltinį (Aguinis, Glavas, 2019). Chaudhary (2019) nustatė teigiamą organizacijos socialinės atsakomybės poveikį darbuotojų įsitraukimui. Organizacijų socialinės atsakomybės suvokimas teigiamai koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Rupp ir kt., 2018).

Karjeros galimybės (angl. *Career opportunities).* Disertacijoje nagrinėjamos vidinės karjeros galimybės (angl. *Internal career opportunities*) – tai laipsnis, kuriuo organizacija skatina vidines karjeros galimybes, panaudodama darbo rezultatų įvertinimą kaip įrankį darbuotojų profesiniam tobulėjimui (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, Perez-Valls, 2019). Nustatytas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, tarp jų ir vidinių karjeros galimybių, teigiamas poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą (Aybas, Acar, 2017); teigiamas ryšys tarp karjeros galimybių ir įsitraukimo į darbą (Bai, Liu, 2018). Apibendrinant galima teigti, kad karjeros galimybės daro teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui (Bakker, Demerouti, 2007; Anitha, 2014).

9 lentelė. Darbo išteklių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Darbo ištekliai	**Poveikis**	
	Įsitraukimui į darbą	**Organizaciniam įsitraukimui**
Įtaka darbe	Nustatytas teigiamas poveikis *Mache ir kt., 2014; Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017; Mudrak, Zabrodska, Kveton, Jelinek, Blatny, Solcova, Machovcova, 2018*	Nustatytas teigiamas poveikis *Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017*
Tobulėjimo galimybės	Nustatytas teigiamas poveikis *Rothbard, 2001; Saks, 2006; Bakker, Demerouti, 2007; Shuck, Wollard, 2010; Crawford, LePine, Rich, 2010; Andrew, Sofian, 2012; Anitha, 2014; Mache ir kt., 2014; Azmy, 2019*	Nustatytas teigiamas poveikis *Andrew, Sofian, 2012; Anitha, 2014*
Darbo prasmė	Nustatytas teigiamas poveikis *Kahn, 1990; Schaufeli, Bakker, 2010; Saks, 2006; Bakker, Demerouti, 2007; Grant, 2008; Anitha, 2014; Ford, Myrden, Jones, 2015; Christian, Garza, Slaughter, 2011; Shantz ir kt., 2013; Maric ir kt., 2019*	Numanomas teigiamas poveikis *Anitha, 2014*
Informuotumas	Nustatytas teigiamas poveikis *Mazzei, 2018; Azmy, 2019; Meng, Berger, 2019*	Nustatytas teigiamas poveikis *Mazzei, 2018*
Apdovanojimas	Nustatytas teigiamas poveikis	Nustatytas teigiamas poveikis

	Saks, 2006; Crawford, LePine, Rich, 2010; Tessema, Ready, Embaye, 2013; Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, Blue, 2013; Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017; Hoque, Awang, Siddiqui, Sabiu, 2018; Azmy, 2019	*Saks, 2006; Barrick ir kt., 2015; Tenerife, Galingan, 2017; Akingbola, Berg, 2019*
Vaidmenų aiškumas	Nustatytas teigiamas poveikis *Bakker, Demerouti, 2007; Shuck, Wollard, 2010; Crawford, LePine, Rich, 2010; Mendes, Stander, 2011*	Numanomas teigiamas poveikis *Crawford, LePine, Rich, 2010*
Lyderystės kokybė	Nustatytas teigiamas poveikis *Anitha, 2014; Mache ir kt., 2014; Popli, Rizvi, 2016; Meng, Berger, 2019*	Numanomas teigiamas poveikis *Anitha, 2014; Barrick ir kt., 2015; Tenerife, Galingan, 2017*
Kolegų socialinė parama	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Crawford, LePine, Rich, 2010; Christian, Garza, Slaughter, 2011; Mache ir kt., 2014*	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Tenerife, Galingan, 2017*
Vadovų socialinė parama	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Crawford, LePine, Rich, 2010; Christian, Garza, Slaughter, 2011; Mache ir kt., 2014; Hawkes, Biggs, Hegerty, 2017; Mudrak, Zabrodska, Kveton, Jelinek, Blatny, Solcova, Machovcova, 2018*	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Tenerife, Galingan, 2017*
Santykiai su bendradarbiais	Nustatytas teigiamas poveikis *Anitha, 2014; Mahon, Taylor, Boyatzis, 2014; Dutton, Ragins, 2017; Francioli ir kt., 2018; Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019*	Nustatytas teigiamas poveikis *Anitha, 2014; Mahon, Taylor, Boyatzis, 2014; Tenerife, Galingan, 2017; Dutton, Ragins, 2017*
Horizontalus pasitikėjimas	Nustatytas teigiamas poveikis *Chughtai, Buckley, 2008; Schneider, Macey, Barbera, Young, 2010; Malinen, Wright, Cammock, 2013.*	Nustatytas teigiamas poveikis *Malinen, Wright, Cammock, 2013; Tenerife, Galingan, 2017*
Vertikalus pasitikėjimas	Nustatytas teigiamas poveikis *Chughtai, Buckley, 2008; Schneider, Macey, Barbera, Young, 2010; Malinen, Wright, Cammock, 2013.*	Nustatytas teigiamas poveikis *Malinen, Wright, Cammock, 2013; Tenerife, Galingan, 2017*
Teisingumas ir pagarba	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Inoue ir kt., 2010; Malinen, Wright, Cammock, 2013; Azmy, 2019.*	Nustatytas teigiamas poveikis *Saks, 2006; Malinen, Wright, Cammock, 2013; Tenerife, Galingan, 2017*
Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	Nustatytas teigiamas poveikis *Aguinis, Glavas, 2019; Rupp ir kt., 2018*	Nustatytas teigiamas poveikis *Tenerife, Galingan, 2017*
Karjeros galimybės	Nustatytas teigiamas poveikis *Bakker, Demerouti, 2007; Anitha, 2014; Aybas, Acar, 2017; Bai, Liu, 2018*	Nustatytas teigiamas poveikis *Anitha, 2014*

Toliau disertacijoje bus laikomasi nuostatos, kad darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi poveikį 9 lentelėje pateikti darbo ištekliai: įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, horizontalus pasitikėjimas, vertikalus pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė bei karjeros galimybės.

1.3.3. Darbo reikalavimai, turintys poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui

Darbo reikalavimai (angl. *job demands*) yra tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja pastovių fizinių ir / ar psichologinių (t.y. kognityvinių arba emocinių) pastangų ir dėl to yra siejami su tam tikra fiziologine ir / arba psichologine kaina (Bakker, Demerouti, 2007; Maric ir kt., 2019). Jie gali turėti tiek pozityvių, tiek negatyvių ypatybių (Saks, Gruman, 2018). Sekinantys darbo reikalavimai arba kliūtys – tai stresą keliantys darbo reikalavimai, kurie trukdo siekti darbo tikslų ir užkerta kelią asmeniniam augimui. Šiai kategorijai gali būti priskiriamas vaidmens neapibrėžtumas ar nesaugumas dėl darbo (LePine, Podsakoff, LePine, 2005). Darbo iššūkiai – tai tokia kategorija darbo aplinkos veiksnių, kurių veikimas yra dvilypis: viena vertus, jie priskiriami darbo reikalavimams, t.y. įtampą keliantiems veiksniams; kita vertus, jie atspindi tokias kliūtis, kurių įveikimas sietinas su geresniais darbuotojų pasiekimais ir naujomis galimybėmis tobulėti. Naujausių tyrimų duomenimis, darbo iššūkiai yra tarsi pereinamoji grandis tarp teigiamų ir neigiamų darbo charakteristikų. Darbo reikalavimų specifiškumas (darbo reikalavimo priskyrimas kliūtims ar iššūkiams) priklauso nuo profesinės aplinkos ar sektoriaus (Bakker, Demerouti, 2017); taip pat nuo to, kaip reikalavimai vertinami: neigiamai vertinami darbo reikalavimai veikia kaip kliūtys, o teigiamai vertinami reikalavimai gali būti iššūkiai (Schaufeli, Taris, 2014).

Nors darbo reikalavimai neigiamai susiję su įsitraukimu, darbo išteklių santykis su įsitraukimu į darbą daug geresnis nei darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą santykis.

Asmeniniai ištekliai ir darbo ištekliai yra svarbiausi įsitraukimo į darbą veiksniai, tampantys dar akivaizdesni ir įgyjantys motyvacinį potencialą, kai darbuotojai susiduria su dideliais darbo poreikiais (Schaufeli, 2015). Hakanen ir kt. (2006) ištyrė, kaip aukštas darbo reikalavimų ir aukštas darbo išteklių derinys turėjo įtakos Suomijos stomatologų įsitraukimui į darbą.

Darbo reikalavimai iš darbuotojų reikalauja papildomų pastangų, o tai, laikui bėgant, gali sukelti išsekimą ir neigiamas pasekmes. Darbuotojai, kuriems keliami dideli darbo reikalavimai ir kuriems trūksta išteklių, gali perdegti ir atitinkamai sumažėja įsitraukimas (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). Tai gali atsitikti visose darbo vietose ir profesijose (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004). Buvo nustatytas neigiamas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir darbo reikalavimų; buvo įrodyta, kad suvokiami darbo reikalavimai gali iššaukti perdegimą (Fourie, Rothmann, Van de Vijver, 2008). Yra tyrimų, kur nenustatyti neigiami darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiai, o rastas silpnas teigiamas poveikis (Braine, Roodt, 2011).

Tyrimai rodo, kad darbo reikalavimai gali pasitarnauti arba sumažindami, arba padidindami įsitraukimą į darbą (Braine, Roodt, 2011; Inoue ir kt., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013). Jei santykiai tarp visų darbo išteklių ir darbuotojų įsitraukimo nustatyti kaip visada teigiami, tai santykiai tarp darbo reikalavimų ir darbuotojų įsitraukimo priklauso nuo reikalavimų pobūdžio: kliūtys yra neigiamai susijusios su įsitraukimu, o darbo iššūkiai – teigiamai (Crawford, LePine, Rich, 2010; Saks, Gruman, 2018). Darbo reikalavimai turi tiesioginį poveikį

darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jo dedamosioms – energingumui, atsidavimui darbui ir pasinėrimui į darbą (Bon, Shire, 2019). Naujausi tyrimai rodo, kad darbo reikalavimų lygis paprastai yra aukštas dirbant su žmonėmis ir lemia aukštą įsitraukimo lygį (Hakanen ir kt., 2019).

Svarbu paminėti, kad dažniausiai moksliniuose tyrimuose nagrinėjamas darbo reikalavimų poveikis įsitraukimui į darbą (Sparrow, Cooper, 2017), tačiau mažai žinoma apie darbo reikalavimų poveikį organizaciniam įsitraukimui – dažniausiai atliekami tyrimai nagrinėja pavienių darbo išteklių poveikį organizaciniam įsitraukimui, todėl šioje disertacijoje, remiantis prielaida, kad darbuotojai, kuriems keliami dideli darbo reikalavimai ir kuriems trūksta išteklių, gali perdegti ir atitinkamai sumažėja įsitraukimas į darbą (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Hu, Schaufeli, Taris, 2017), ir įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017), bus laikoma, kad darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui.

Darbo apimtis, kiekybiniai darbo reikalavimai (angl. *Quantitative demands*). Darbo apimtis, kaip darbo reikalavimas, apima darbo krūvį, virškrūvius, užduoties atlikimą, laiką ir terminus, skirtus darbui atlikti (Pejtersen ir kt., 2010). Kiekybiniai darbo reikalavimai apima laiko spaudimą ir darbo perkrovą (Braine, Roodt, 2011). Darbo apimtis turi tiesioginį neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jo dedamosioms – energingumui, atsidavimui darbui ir pasinėrimui į darbą (Bon, Shire, 2019). Mache ir kt. (2014) nustatė neigiamą darbo apimties poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Įsitraukimas į darbą neigiamai koreliuoja su darbo apimtimi (Burr ir kt., 2019).

Darbo tempas (angl. *Work pace*). Darbo tempas, kaip darbo reikalavimas, apima atliekamo darbo greitį, intensyvumą, didelį ir pastovų aukštą tempą visą dieną (Pejtersen ir kt., 2010). Darbo intensyvumas yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą (energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą) ir neigiamai su psichologine gerove (Burke ir kt., 2010). Darbo tempas labai siejasi su laiko spaudimu darbe, kuris kaip darbo reikalavimas gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Nustatyta, kad esant didelei darbo kontrolei, laiko slėgio poveikis įsitraukimui į darbą buvo teigiamas; esant mažai darbo kontrolei poveikis jau neigiamas (Kuhnel, Sonnentag, Bledow, 2012). Įsitraukimas į darbą neigiamai koreliuoja su darbo tempu (Burr ir kt., 2019).

Kognityviniai reikalavimai (angl. *Cognitive demands*). Kognityviniai reikalavimai, kaip darbo reikalavimai, apima daugiaveiką, greitą naujų idėjų generavimą, gebėjimą priimti skubius sprendimus (Pejtersen ir kt., 2010). Mache ir kt. (2014) nustatė neigiamą kognityvinių reikalavimų poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Kognityviniai reikalavimai gali turėti ir teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui – yra tyrimų, kur nustatytas teigiamas ryšys tarp kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą, pvz., kognityviniai reikalavimai turėjo teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą tomis dienomis, kai transformacinė lyderystė buvo aukšta (Breevaart, Bakker, 2018).

Emociniai reikalavimai (angl. *Emotional demands*). Emociniai reikalavimai, kaip darbo reikalavimai, apima darbuotojo emocinį trikdymą darbe, kitų žmonių asmeninių problemų sprendimą, darbo emocinį reiklumą (pvz., darbas emociškai

sekinantis), darbuotojo emocinį įsitraukimą į darbą (Pejtersen ir kt., 2010). Dauguma įsitraukimo į darbą teorijų pabrėžia, kad įsitraukimas į darbą apima emocijas (Bakker, Leiter, 2010; Macey, Schneider, 2008; May ir kt., 2004; Rich ir kt., 2010; Saks, 2006; Thomas, 2009). Saks (2006) teigia, kad įsitraukimas į darbą atspindi "psichologinį buvimą" (p. 608), t.y., kai darbuotojai nėra abejingi savo darbui ir organizacijai, tai gali jiems sukelti didesnį pasitenkinimą darbu. Tai reiškia, kad jie yra susijaudinę, nori dalyvauti savo darbe ir aktyviai atlikti užduotis (Kuok, Taormina, 2017). Tačiau nepaisant to, aukšti emocijų reikalavimai yra susiję su emociniu išsekimu (Johnson ir kt., 2017). Mache ir kt. (2014) nustatė neigiamą emocinių reikalavimų poveikį darbuotojų (chirurgų) įsitraukimui į darbą. Emociškai įkrautos sąveikos darbe neigiamai susijusios su įsitraukimu į darbą (Heuven ir kt., 2006). Įsitraukimas į darbą neigiamai koreliuoja su emociniais reikalavimais (Burr ir kt., 2019).

Emocijų nedemonstravimas (angl. *Demands for hiding emotions*). Emocijų nedemonstravimas, kaip darbo reikalavimas, apima reikalavimą darbuotojui elgtis vienodai su visais (net esant situacijoms, kurioms darbuotojas nepritaria), slėpti jausmus, būti maloniu ir atviru visiems (nepriklausomai nuo to, kaip elgiamasi su darbuotoju) (Pejtersen ir kt., 2010). Nors darbuotojai, žinantys, kaip reguliuoti savo emocinę reakciją, t.y. turintys aukštus emocinius sugebėjimus, paprastai patiria pozityvesnę nuotaiką, taip pat turi daugiau energijos (Akhtar ir kt., 2015), t.y. labiau linkę įsitraukti į darbą, tačiau mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad emocijų nedemonstravimas turi labiau neigiamą negu teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą. Darbuotojai privalo sureguliuoti (paslėpti ar pakeisti) jausmus kaip darbo dalį (emocinis reguliavimas arba emocinis darbas), o tai sudaro papildomų sunkumų, nes emociniai reikalavimai ir emocijų nedemonstravimas kelia disonansą įsitraukimui į darbą (Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013).

Vaidmenų konfliktai (angl. *Role conflicts*). Vaidmenų konfliktai, kaip darbo reikalavimai, apima mišrų priėmimą (kai darbuotojui darbe reikia atlikti tai, kam vieni pritaria, o kiti nepritaria), neteisingus poelgius (kai darbuotojas turi daryti tai, kas turėtų būti daroma kitaip), prieštaringus reikalavimus, nereikalingas užduotis (Pejtersen ir kt., 2010). Nustatytas neigiamas ryšys tarp tarpasmeninių konfliktų ir įsitraukimo (Cogin, Fish, 2009); neigiamas ryšys tarp grupės santykių konfliktų ir visų trijų įsitraukimo į darbą dedamųjų (Selmer, Jonasson, Lauring, 2013; Sulea ir kt., 2012). Vaidmenų konfliktai yra neigiamai susiję su socialinių darbuotojų įsitraukimu į darbą (Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019). Emociniai konfliktai ir vaidmenų konfliktai turi neigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Crawford, LePine, Rich, 2010). Įsitraukimas į darbą neigiamai koreliuoja su vaidmenų konfliktais (Burr ir kt., 2019).

Darbo-šeimos konfliktas (angl. *Work-family conflict*). Darbo-šeimos konfliktas, kaip darbo reikalavimas, apima konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, energijos ir laiko, skiriamo darbui, konfliktą, kai darbas išeikvoja tiek daug energijos ir užima tiek daug laiko, kad tai daro neigiamą poveikį darbuotojo asmeniniam gyvenimui (Pejtersen ir kt., 2010). Iš resursų išsaugojimo perspektyvos (Hobfoll, 1998), kuri sako, kad darbuotojo žmogiškieji resursai yra riboti (pvz., energija ir laikas), darbuotojas, kuris investuoja daug resursų į savo darbą, kad pasiektų aukšto lygio inovatyvią elgseną ir įsitraukimą į darbą, tuo pat metu gali susidurti su rimtais sunkumais, derindamas šeimos ir darbo reikalavimus (pvz.,

aukštas darbo - šeimos konflikto laipsnis). Individas gali investuoti nepaprastai daug į savo darbą, išskirtinai gerai atlikdamas savo užduotis, norėdamas gauti atlyginimą ir statusą organizacijoje (Salanova ir kt., 2005), taip didindamas savo organizacinį įsitraukimą. Antra vertus, individo skirtingos rolės (pvz., būti geru darbuotoju ar geru tėvu / motina) gali sukelti didelius konfliktus dėl ribotų resursų (pvz., laiko ir energijos). Darbo-šeimos konfliktas yra apibrėžiamas kaip "tarpvaidmeninio konflikto forma, kai spaudimas atlikti vaidmenis iš darbo ir šeimos pusės yra tam tikra prasme tarpusavyje nesuderinamas" (Greenhaus, Beutell, 1985, p. 777). Pasak Resursų išsaugojimo teorijos, individas, kuris investuoja daugiau resursų darbo vietoje, tikėtina, investuos mažiau psichologinių resursų, atlikdamas savo vaidmenį šeimoje. Taigi kai individo įsitraukimas į darbą yra didelis, jis gali skirti daug dėmesio ir investuoti daug resursų į savo darbą, tada jam lieka mažai resursų investuoti į savo vaidmenį šeimoje, tai sukelia didelę darbo-šeimos konflikto tikimybę. Šis darbas iškelia naują klausimą apie tai, ar darbuotojas gali būti labai įsitraukęs į darbą, nepatirdamas neigiamų padarinių (pvz., darbo-šeimos konflikto). Spaudimas teikti pirmenybę darbui, o ne asmeniniam gyvenimui, per didelis darbo krūvis, viršvalandžiai didina darbo-šeimos konfliktą, t.y., norėdamos mėgautis labai įsitraukusios darbo jėgos pranašumais, organizacijos turi sudaryti sąlygas darbuotojams atsiriboti nuo darbo (Hamilton Skurak ir kt., 2018). Praktiškai tai reiškia, kad vadovai turi kurti darbo-šeimos programas (pvz., lanksčias darbo valandas), kad būtų pasiekta pusiausvyra tarp įsitraukimo į darbą bei organizacinio įsitraukimo ir šeimyninio gyvenimo (Carlson, Kacmar, 2000), tuo būdu palengvinant neigiamus įsitraukimo padarinius (Chen, Huang, 2016). Fiksenbaum (2014) patvirtina darbo-šeimos konflikto neigiamą poveikį įsitraukimui į darbą. Darbo-šeimos konfliktas yra neigiamai susijęs su socialinių darbuotojų įsitraukimu į darbą (Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019). Įsitraukimas į darbą neigiamai koreliuoja su darbo-šeimos konfliktu (Burr ir kt., 2019). Organizaciniam įsitraukimui daro poveikį darbo-šeimos konfliktas (Tenerife, Galingan, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi poveikį 10 lentelėje pateikti darbo reikalavimai: darbo apimtis, darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas.

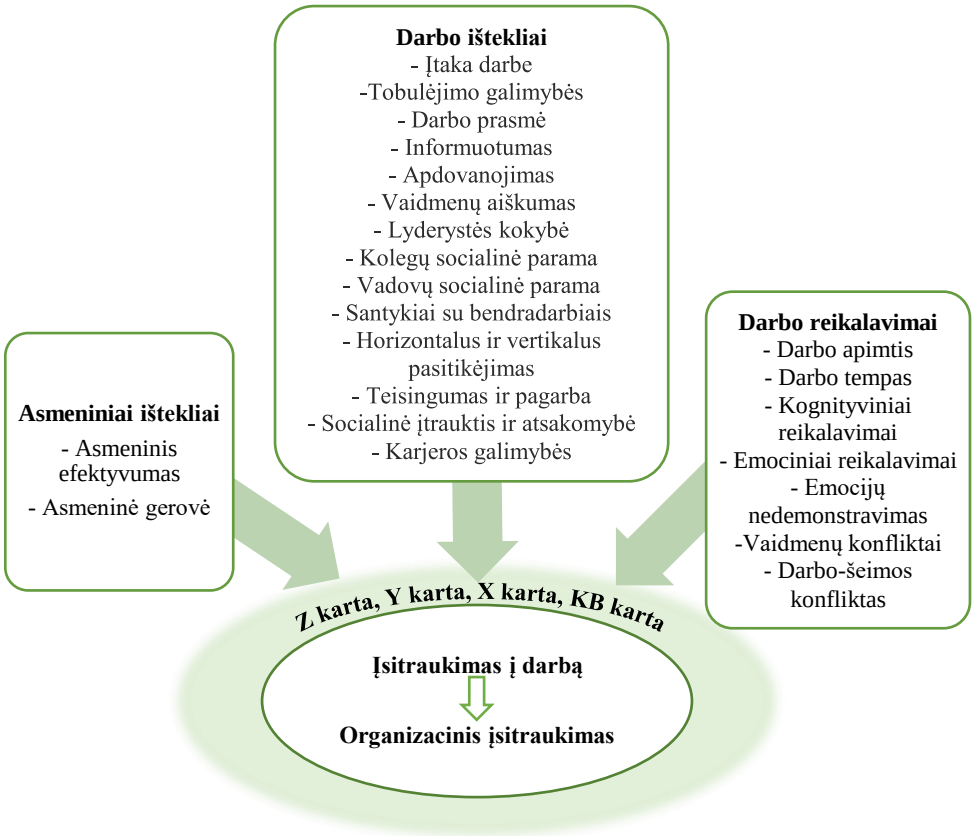
10 lentelė. Darbo reikalavimų poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Darbo reikalavimai	Poveikis	
	Įsitraukimui į darbą	Organizaciniam įsitraukimui
Darbo apimtis	Nustatytas neigiamas poveikis *Mache ir kt., 2014; Bon, Shire, 2019; Burr ir kt., 2019*	Numanomas neigiamas poveikis *Saks, 2006; Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Hu, Schaufeli, Taris, 2017; Tenerife, Galingan, 2017*
Darbo tempas	Gali būti tiek neigiamas, tiek teigiamas poveikis *Burke, Fiksenbaum, Jeng, Koyuncu, 2010; Kuhnel, Sonnentag, Bledow, 2012; Schaufeli, Taris, 2014; Bakker, Demerouti, 2017; Burr ir kt., 2019*	
Kognityviniai reikalavimai	Gali būti tiek neigiamas, tiek teigiamas poveikis *Mache ir kt., 2014; Schaufeli, Taris, 2014; Bakker, Demerouti, 2017; Breevaart, Bakker, 2018*	
Emociniai reikalavimai	Nustatytas neigiamas poveikis *Mache ir kt., 2014; Heuven, Bakker, Schaufeli, Huisman, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013; Johnson ir kt., 2017; Burr ir kt., 2019*	
Emocijų nedemonstravimas	Gali būti tiek neigiamas, tiek teigiamas poveikis *Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013;*	
Vaidmenų konfliktai	Nustatytas neigiamas poveikis *Cogin, Fish, 2009; Crawford, LePine, Rich, 2010; Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019; Burr ir kt., 2019*	
Darbo-šeimos konfliktas	Nustatytas neigiamas poveikis *Carlson, Kacmar, 2000; Fiksenbaum, 2014; Chen, Huang, 2016; Hamilton Skurak, Malinen, Naswall, Kuntz, 2018; Geisler, Berthelsen, Muhonen, 2019; Burr ir kt., 2019*	Nustatytas neigiamas poveikis *Tenerife, Galingan, 2017*

Toliau disertacijoje bus laikomasi nuostatos, kad darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą lemia asmeniniai ištekliai (asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė), darbo ištekliai (įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, horizontalus pasitikėjimas, vertikalus pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė, karjeros galimybės) ir darbo reikalavimai (darbo apimtis, darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas).

1.4. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis

Siekiant atskleisti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, pasirinktas teorinio modeliavimo metodas ir parengtas detalus disertacijos konceptualus modelis, sudarytas remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos (angl. *William Strauss and Neil Howe's generational theory*), Darbo reikalavimų – išteklių teorijos (angl. *Job Demands - Resources Theory*, JDR) ir Socialinių mainų teorijos (angl. *Social Exchange Theory*, SET), nuostatomis.



3 pav. Disertacijos konceptualus darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Sudarant darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelį (3 pav.), pirmiausia buvo išnagrinėtas kartos konceptas ir identifikuoti kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste. Antra, išnagrinėtas darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas bei šių konstruktų tarpusavio sąveika. Trečia, identifikuoti

darbo aplinkos veiksniai, turintys poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Modelis parengtas remiantis 1.1.-1.3. disertacijos poskyriuose pateikta teorine temos analize: atskleistu kartos konceptu (1.1.1. poskyris), išnagrinėta kartų tipologija (1.1.2. poskyris), išanalizuotais kertiniais kartų skirtumais organizacijoje (1.1.3. poskyris), teorinėje disertacijos dalyje atskleistais darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktais bei jų sąveika kartų kontekste (1.2. poskyris), išnagrinėtais darbo aplinkos veiksniais, turinčiais poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui (1.3. poskyris).

Detaliame disertacijos konceptualiame modelyje (3 pav.) pristatomos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo (įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo) ir veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių, darbo reikalavimų), lemiančių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą bei organizacinį įsitraukimą, sąsajos.

Teorinį darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) poveikio skirtingų kartų (Z kartos, Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelį sudaro keturi blokai: trys darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) blokai bei darbuotojų įsitraukimo blokas:

- Remiantis multidimensiniu požiūru į darbuotojų įsitraukimą, apimantį įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą, Darbo reikalavimų-išteklių teorija (Bakker, Demerouti, 2007, 2014) bei Socialinių mainų teorija (Saks, 2006, 2019), darbuotojų įsitraukimo konceptas susideda iš dviejų tarpusavyje sąveikaujančių konstruktų – įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo (Saks, Rotman, 2006; Andrew, Sofian, 2012; Farndale ir kt., 2014).
- Remiantis Darbo reikalavimų-išteklių teorija, modelyje darbo aplinkos veiksniai turi tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; įsitraukimą į darbą sudaro trys dedamosios: energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą (Schaufeli, Bakker, 2004, 2010; Bakker, Demerouti, 2007, 2014).
- Įsitraukimas į darbą turi tiesioginį poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017).
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi tiesioginį poveikį šie pagrindiniai asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė (Xanthopoulou ir kt., 2009; Aiello, Tesi, 2017; Bakker, Albrecht, 2018; Hakanen ir kt., 2019; Turner, 2020).
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi tiesioginį poveikį šie pagrindiniai darbo ištekliai: įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, horizontalus pasitikėjimas, vertikalus pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė bei karjeros galimybės (Saks, 2006, 2019; Crawford, Le-Pine, Rich, 2010; Malinen, Wright, Cammock, 2013; Mache ir kt., 2014; Anitha, 2014; Barrick ir kt., 2015; Tenerife, Galingan, 2017; Saks, Gruman, 2018; Azmy, 2019).
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi tiesioginį poveikį šie pagrindiniai darbo reikalavimai: darbo apimtis, darbo tempas,

kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Mache ir kt., 2014; Hu, Schaufeli, Taris, 2017; Bakker, Demerouti, 2017; Maric ir kt., 2019; Burr ir kt., 2019).

- Modelyje, remiantis Kartų teorijos nuostatomis (Howe, Strauss, 2000), nurodytos keturios kartos (Z karta, Y karta, X karta, Kūdikių bumo karta) suponuoja tyrimo konteksto pjūvio galimybę, t.y. nagrinėjamas darbo aplinkos veiksnių poveikis šių keturių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

2. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas

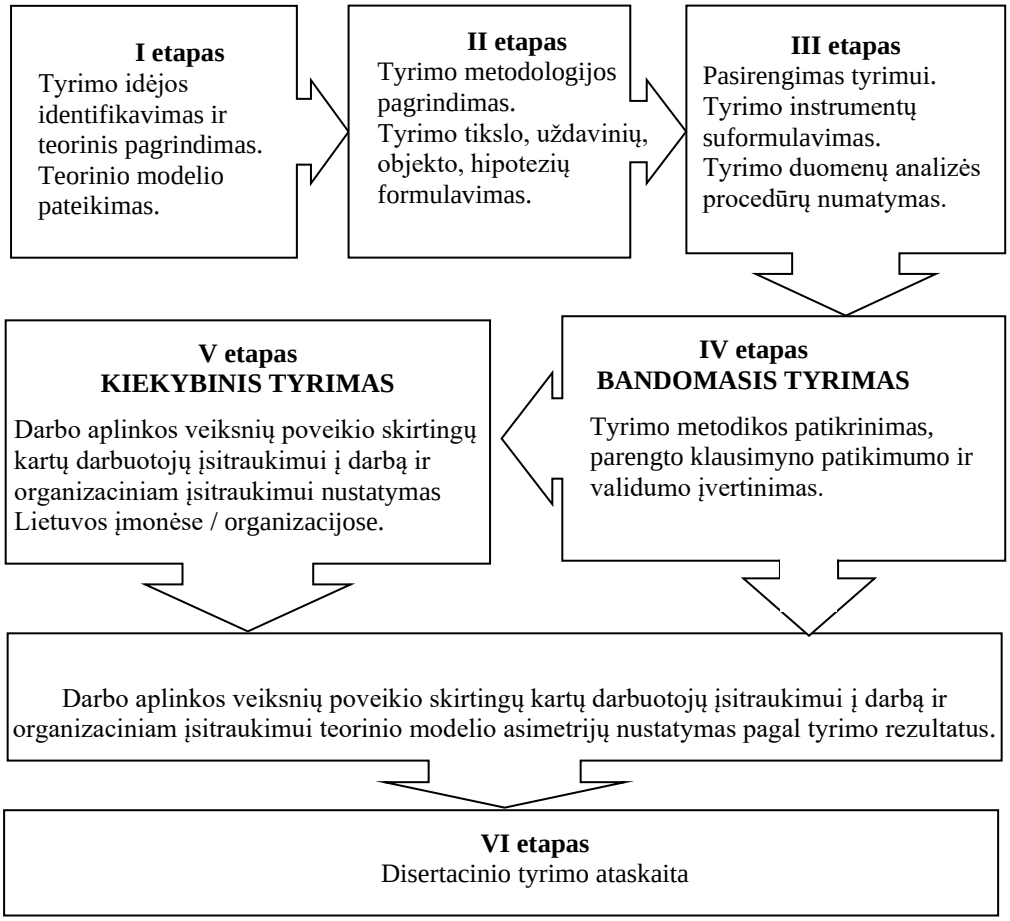
Siekiant patikrinti parengtą konceptualųjį modelį, būtina pagrįsti tyrimo metodiką, pristatant loginį empirinio tyrimo nuoseklumą ir metodologines prieigas. Gravetter ir Forzano (2018) apibrėžia tyrimo metodiką kaip strategiją ar tam tikrą projektą, pagal kurį mokslininkas išdėsto problemos sprendimo ar problemų sprendimo metodą. Kiekvienos tyrimo metodologijos, strategijos, dizaino, paradigmos, metodo, technikos, procedūros pasirinkimo ištakos glūdi pasaulėžiūroje (angl. *worldview*): tai įsitikinimų rinkinys (Guba, 1990, p.17), tai bendras požiūris, kurio mokslininkas laikosi, į pasaulį ir mokslinius tyrimus (Creswell, 2009, p. 6).

Tyrimo metodologinė prieiga grindžiama pozityvizmo filosofija (August Comte, 1798-1857, Pozityvizmo filosofijos pradininkas). Pagrindinės pozityvizmo nuostatos, kuriomis remiamasi šioje disertacijoje: 1) socialiniai mokslai yra tokie pat mokslai, kaip ir tradiciniai gamtos mokslai, todėl socialinius reiškinius galima tirti empiriškai, kaip ir gamtos reiškinius; 2) siekis paaiškinti priežastis, kad galima būtų valdyti procesą, remiantis priežasties-pasekmės ryšio žinojimu; 3) socialiniai mokslai turi būti atriboti nuo filosofijos (metafizikos); 4) žinios yra objektyvios, universalios ir generalizuojamos; 5) pozityvizmo principai: determinizmas (įvykiai turi priežastis, įvykiai priklauso nuo aplinkybių, todėl mokslas gali padėti atskleisti šiuos priežastinius ryšius ir galiausiai – paaiškinti įvykius. Dar daugiau, tie patys priežastiniai ryšiai formuojasi ne atsitiktinai, bet pagal tam tikrus dėsningumus. Šių dėsningumų pažinimas ir yra esminis mokslo tikslas), empiricizmas (teorijų ir hipotezių logiškumas turi būti pagrindžiamas empiriškai), parsimonija (ekonomiškumas, turi būti paaiškinama kuo ekonomiškesniu būdu: viena bendresnio pobūdžio teorija, dviem geriau negu trimis konceptais), generalizavimas (stebint socialinės tikrovės vienetus ir juos analizuojant daromos apibendrinančios išvados, kurios tinka visai populiacijai); 6) galutinis mokslo tikslas, pozityvistų požiūriu, – teorijos kūrimas. Socialiniuose moksluose tradiciškai teorija vadinamas rinkinys idėjų, kurios kažką paaiškina ir padeda suprasti (Moses, Knutsen, 2012).

Disertacijoje taikoma dedukcinė prieiga, atliekant mokslinės literatūros analizę, apibrėžiant kartos bei darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktą, išskiriant kertinius kartų skirtumus bei darbo aplinkos veiksnius, turinčius poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

Disertacijoje taikoma kiekybinio metodo prieiga. Pasak Johnson, Onwuegbuzie, Turner (2007), pagrindinė kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, kai yra siekiama statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, reiškinių priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius (Creswell, Clark, 2017). Kiekybiniai tyrimai yra orientuoti į objekto / reiškinio išorinių požymių, kurie gali būti išmatuoti ir išreikšti skaičiais, identifikavimą. Šios disertacijos atveju tyrimas orientuotas į darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui identifikavimą.

Disertacijos tyrimo etapai ir struktūra pateikiami 4 pav.:



4 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo eigos schema
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

2.2. Tyrimo tikslas, hipotezės ir struktūra

Remiantis numatyta logika, apibrėžiami kiekybinio tyrimo esminiai komponentai. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą lemiančių veiksnių pagrindimas buvo analizuotas daugelio pirmojoje disertacijos dalyje minėtų autorių darbuose.

Empirinio **tyrimo tikslas** – ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvos įmonėse / organizacijose.

Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti: 1) asmeninių išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; 2) darbo išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; 3) darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir

organizaciniam įsitraukimui; 4) skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikį darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

Remiantis detaliu disertacijos konceptualiu modeliu bei teorinėje dalyje pateiktomis loginėmis prielaidomis, iškeltos tyrimo hipotezės (5 pav.; detalus disertacijos tyrimo modelis pateikimas 1 priede):

Hipotezės H1. Asmeniniai ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H2. Asmeniniai ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui siejamos su asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nustatymu ir remiasi prielaidomis:

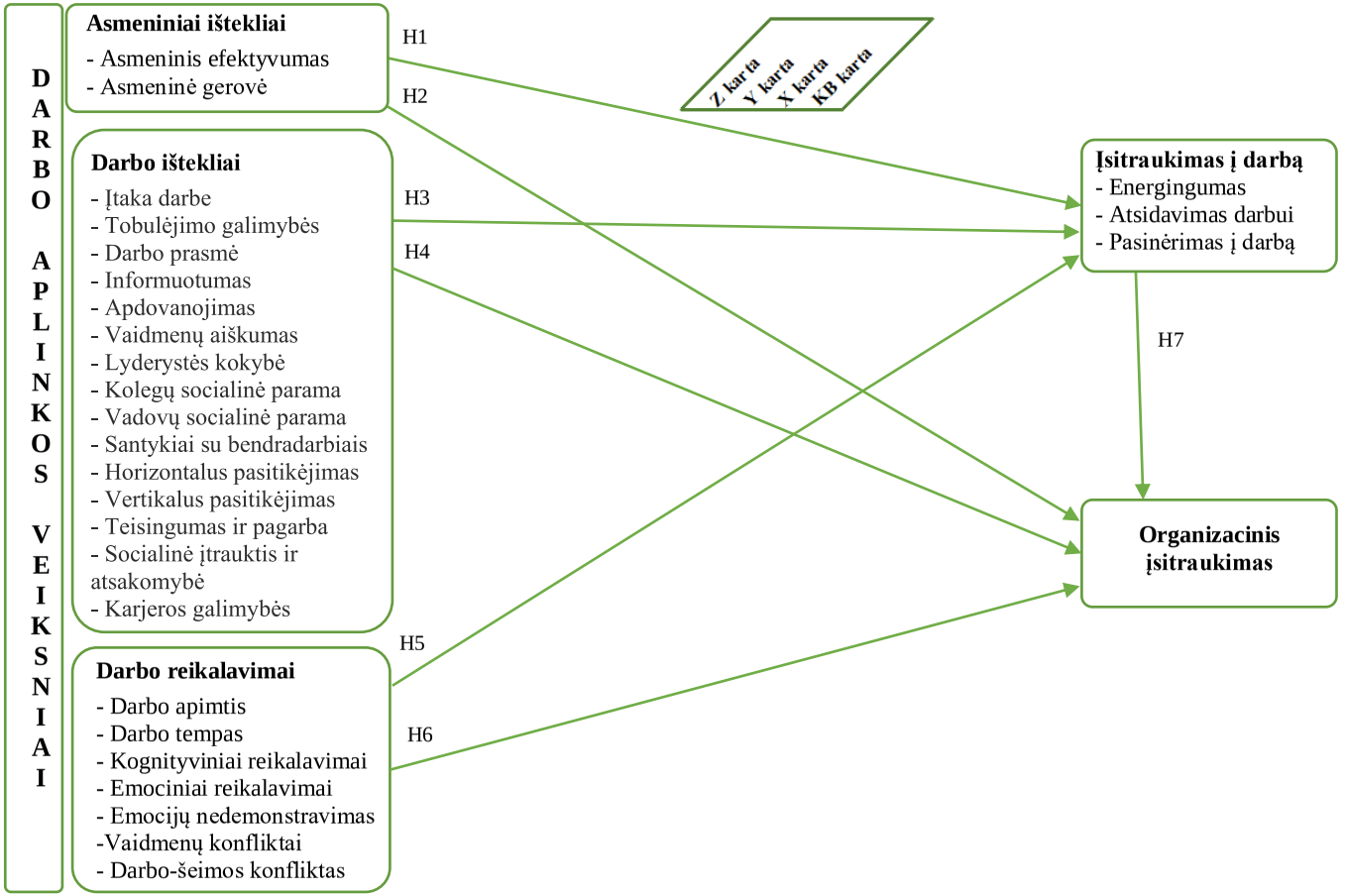
- ✓ asmenybė gali turėti daug įtakos įsitraukimui (Macey, Schneider, 2008; Robins, Roberts, Sarris, 2018; Albrecht, Marty, 2020);
- ✓ darbuotojų įsitraukimui į darbą turi poveikį du pagrindiniai asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas (Llorens ir kt., 2007; Salanova ir kt., 2011; Consiglio ir kt., 2016) ir asmeninė gerovė (Robertson, Cooper, 2010; Aiello, Tesi, 2017);
- ✓ nustatytas teigiamas asmeninio efektyvumo poveikis įsitraukimui į darbą (Heuven ir kt., 2006; Llorens ir kt., 2007; Halbesleben, 2010; Salanova ir kt., 2011; Hirschi, 2011; Tims ir kt., 2011; Mache ir kt., 2014; Consiglio ir kt., 2016; Bailey ir kt., 2017; Alessandri ir kt., 2018; Bakker, Albrecht, 2018; Hakanen ir kt., 2019);
- ✓ nustatytas teigiamas asmeninės gerovės poveikis įsitraukimui į darbą (Aiello, Tesi, 2017; Turner, 2020);
- ✓ kadangi asmeninių išteklių poveikis organizaciniam įsitraukimui nenagrinėtas, remiantis tuo, kad asmeniniai ištekliai turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, o įsitraukimas į darbą tiesiogiai veikia organizacinį įsitraukimą, daroma prielaida, kad šis poveikis taip pat yra tiesioginis teigiamas;
- ✓ detalus kiekvieno atskiro asmeninio ištekliaus poveikio pagrindimas darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui pateiktas 1.3.1. disertacijos dalyje.

H1.1. Asmeninis efektyvumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H1.1a. Z kartos, H1.1b. Y kartos, H1.1c. X kartos, H1.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2.1. Asmeninis efektyvumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H2.1a. Z kartos, H2.1b. Y kartos, H2.1c. X kartos, H2.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H1.2. Asmeninė gerovė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H1.2a. Z kartos, H1.2b. Y kartos, H1.2c. X kartos, H1.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2.2. Asmeninė gerovė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H2.2a. Z kartos, H2.2b. Y kartos, H2.2c. X kartos, H2.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.



5 pav. Disertacijos tyrimo modelis
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Hipotezės H3. Darbo ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H4. Darbo ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui siejamos su darbo išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nustatymu ir remiasi prielaidomis:

- ✓ įvairūs darbo ištekliai yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai, tuo tarpu darbo reikalavimai atlieka antraeilį vaidmenį (Hakanen ir kt., 2019);
- ✓ darbo ištekliai turi stipresnį poveikį įsitraukimui į darbą negu darbo reikalavimai (Crawford, LePine, Rich, 2010);
- ✓ darbo ištekliai turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Mache ir kt., 2014);
- ✓ darbo ištekliai turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Saks, 2006, 2019; Andrew, Sofian, 2012);
- ✓ detalus kiekvieno atskiro darbo ištekliaus poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui pateiktas 1.3.2. disertacijos dalyje.

H3.1. Įtaka darbe daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.1a. Z kartos, H3.1b. Y kartos, H3.1c. X kartos, H3.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.1. Įtaka darbe daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.1a. Z kartos, H4.1b. Y kartos, H4.1c. X kartos, H4.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.2. Tobulėjimo galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.2a. Z kartos, H3.2b. Y kartos, X H3.2c. kartos, H3.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.2. Tobulėjimo galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.2a. Z kartos, H4.2b. Y kartos, H4.2c. X kartos, H4.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.3. Darbo prasmė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.3a. Z kartos, H3.3b. Y kartos, H3.3c. X kartos, H3.3d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.3. Darbo prasmė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.3a. Z kartos, H4.3b. Y kartos, H4.3c. X kartos, H4.3d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.4. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.4a. Z kartos, H3.4b. Y kartos, H3.4c. X kartos, H3.4d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.4. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.4a. Z kartos, H4.4b. Y kartos, H4.4c. X kartos, H4.4d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.5. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.5a. Z kartos, H3.5b. Y kartos, H3.5c. X kartos, H3.5d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.5. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.5a. Z kartos, H4.5b. Y kartos, H4.5c. X kartos, H4.5d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.6. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.6a. Z kartos, H3.6b. Y kartos, H3.6c. X kartos, H3.6d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.6. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.6a. Z kartos, H4.6b. Y kartos, H4.6c. X kartos, H4.6d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.7. Lyderystės kokybė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.7a. Z kartos, H3.7b. Y kartos, H3.7c. X kartos, H3.7d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.7. Lyderystės kokybė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.7a. Z kartos, H4.7b. Y kartos, H4.7c. X kartos, H4.7d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.8. Kolegų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.8a. Z kartos, H3.8b. Y kartos, H3.8c. X kartos, H3.8d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.8. Kolegų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.8a. Z kartos, H4.8b. Y kartos, H4.8c. X kartos, H4.8d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.9. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.9a. Z kartos, H3.9b. Y kartos, H3.9c. X kartos, H3.9d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.9. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.9a. Z kartos, H4.9b. Y kartos, H4.9c. X kartos, H4.9d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.10. Santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.10a. Z kartos, H3.10b. Y kartos, H3.10c. X kartos, H3.10d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.10. Santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.10a. Z kartos, H4.10b. Y kartos, H4.10c. X kartos, H4.10d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.11. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.11a. Z kartos, H3.11b. Y kartos, H3.11c. X kartos, H3.11d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.11. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.11a. Z kartos, H4.11b. Y kartos, H4.11c. X kartos, H4.11d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.12. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.12a. Z kartos, H3.12b. Y kartos, H3.12c. X kartos, H3.12d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.12. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.12a. Z kartos, H4.12b. Y kartos, H4.12c. X kartos, H4.12d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.13. Teisingumas ir pagarba daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.13a. Z kartos, H3.13b. Y kartos, H3.13c. X kartos, H3.13d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.13. Teisingumas ir pagarba daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.13a. Z kartos, H4.13b. Y kartos, H4.13c. X kartos, H4.13d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.14. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.14a. Z kartos, H3.14b. Y kartos, H3.14c. X kartos, H3.14d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.14. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.14a. Z kartos, H4.14b. Y kartos, H4.14c. X kartos, H4.14d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H3.15. Karjeros galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H3.15a. Z kartos, H3.15b. Y kartos, H3.15c. X kartos, H3.15d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H4.15. Karjeros galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H4.15a. Z kartos, H4.15b. Y kartos, H4.15c. X kartos, H4.15d.Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

Hipotezės H5. Darbo reikalavimai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H6. Darbo reikalavimai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui siejamos su darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nustatymu ir remiasi prielaidomis:

- ✓ darbo reikalavimai turi tiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą (Bakker, Demerouti, 2007; Maric ir kt., 2019; Bon, Shire, 2019);
- ✓ darbo reikalavimų priskyrimas kliūtims ar iššūkiams priklauso nuo profesinės aplinkos ar sektoriaus (Bakker, Demerouti, 2017); taip pat nuo to, kaip reikalavimai vertinami: neigiamai vertinami darbo reikalavimai veikia kaip kliūtys, o teigiamai vertinami reikalavimai gali būti iššūkiai (Schaufeli, Taris, 2014);
- ✓ darbo reikalavimai gali pasitarnauti arba sumažindami, arba padidindami įsitraukimą į darbą (Braine, Roodt, 2011; Inoue ir kt., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013; Saks, Gruman, 2018), pvz., darbo tempas, kognityviniai reikalavimai ir emocijų nedemonstravimas gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Burke ir kt., 2010; Kuhnel ir kt., 2012; Xanthopoulou ir kt., 2013; Mache ir kt., 2014; Schaufeli, Taris, 2014; Bakker, Demerouti, 2017; Breevaart, Bakker, 2018; Burr ir kt., 2019);
- ✓ kliūtys (pvz., vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas) yra neigiamai susijusios su darbuotojų įsitraukimu, o darbo iššūkiai (pvz., darbo tempas, kognityviniai reikalavimai) – teigiamai (LePine ir kt., 2005; Mache ir kt., 2014; Crawford ir kt., 2010; Saks, Gruman, 2018);
- ✓ remiantis tuo, kad darbuotojai, kuriems keliami dideli darbo reikalavimai ir kuriems trūksta išteklių, gali perdegti, tuomet atitinkamai sumažėja įsitraukimas į darbą (Hakanen ir kt., 2006; Hu, Schaufeli, Taris, 2017), ir įsitraukimas į darbą turi tiesioginį teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017), laikoma, kad darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui;

- ✓ detalus kiekvieno atskiro darbo reikalavimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui pateiktas 1.3.3. disertacijos dalyje.

H5.1. Darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.1a. Z kartos, H5.1b. Y kartos, H5.1c. X kartos, H5.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.1. Darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.1a. Z kartos, H6.1b. Y kartos, H6.1c. X kartos, H6.1d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.2. Darbo tempas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.2a. Z kartos, H5.2b. Y kartos, H5.2c. X kartos, H5.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.2. Darbo tempas daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.2a. Z kartos, H6.2b. Y kartos, H6.2c. X kartos, H6.2d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.3. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.3a. Z kartos, H5.3b. Y kartos, H5.3c. X kartos, H5.3d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.3. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.3a. Z kartos, H6.3b. Y kartos, H6.3c. X kartos, H6.3d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.4. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.4a. Z kartos, H5.4b. Y kartos, H5.4c. X kartos, H5.4d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.4. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.4a. Z kartos, H6.4b. Y kartos, H6.4c. X kartos, H6.4d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.5. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą skirtingų kartų (H5.5a. Z kartos, H5.5b.Y kartos, H5.5c. X kartos, H5.5d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.5. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.5a. Z kartos, H6.5b.Y kartos, H6.5c. X kartos, H6.5d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.6. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.6a. Z kartos, H5.6b. Y kartos, H5.6c. X kartos, H5.6d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.6. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.6a. Z kartos, H6.6b. Y kartos, H6.6c. X kartos, H6.6d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H5.7. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H5.7a. Z kartos, H5.7b. Y kartos, H5.7c. X kartos, H5.7d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H6.7. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų (H6.7a. Z kartos, H6.7b. Y kartos, H6.7c. X kartos, H6.7d. Kūdikių bumo kartos) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

Hipotezė H7. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį poveikį darbuotojų organizaciniam įsitraukimui siejama su skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nustatymu ir remiasi prielaidomis:

- ✓ įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra atskiri nepriklausomi konstruktai, darantys vienas kitam poveikį (Kahn, 1990; Saks, 2006, 2019; Andrew, Sofian, 2012), t.y. darbuotojai gali būti įsitraukę į darbą ir / arba įsitraukę į organizaciją (Saks, Rotman, 2006);
- ✓ įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017).

H7a. Z kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H7b. Y kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H7c. X kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

H7d. Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

2.3. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumento konstravimas

Disertacijoje naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa raštu, tiesiogiai apklausiant skirtingų kartų Lietuvos įmonių / organizacijų darbuotojus. Į kartas respondentai suskirstyti pagal amžių, laikantis Howe ir Strauss (2000) kartų skirstymo, remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorija.

Pasak Tidikio (2003), išskiriami šie anketinės apklausos privalumai: „1) užtikrina pakankamą atranką; 2) 100 procentų arba šiek tiek mažiau grąžinama anketų; 3) galimybė instruktuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., nesuvokiant klausimo esmės); 4) respondentų galimybė konsultuotis su apklausos organizatoriumi (minimaliai); 5) apklausos organizatoriaus galimybė kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebint; 6) iš respondentų reakcijos preliminariai spręsti apie problemos reikšmę, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką; 7) anketavimas yra trumpesnis ir pigesnis už interviu“ (487 p.).

Disertacijos klausimynas parengtas remiantis Nardi (2018) ir Tidikio (2003) rekomendacijomis klausimynų sudarymui. Klausimyną sudaro kelios dalys: I) Įžanginė dalis, kurioje prisistato tyrėjas, pristatomas tyrimo tikslas, eiga, anonimiškumo užtikrinimas, pateikiami pagrindiniai klausimyno pildymo principai; II) Socialinių demografinių veiksnių klausimų blokas; III) Įsitraukimo klausimų blokas (įsitraukimas į darbą, organizacinis įsitraukimas); IV) Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą lemiančių darbo aplinkos veiksnių klausimų blokas.

Sudarant disertacijos tyrimo klausimyną, naudojami 5 skirtingi mokslinėje literatūroje pateikiami matavimo instrumentai:

1. Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (UWES, angl. *Utrecht Work Engagement Scale*) – tai dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojama skalė, kai darbuotojų

įsitraukimas į darbą vertinamas pagal tris komponentus: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Energingumą charakterizuoja aukštas energijos lygis ir sugebėjimas greitai atgauti fizines ir dvasines jėgas dirbant, noras dėti pastangas į savo darbą ir užsispyrimas net susidūrus su sunkumais. Atsidavimas reiškia didelį įsitraukimą į darbą, kai patiriamas svarbumo jausmas, entuziazmas, pasididžiavimas, įkvėpimas ir iššūkiai. Pasinėrimas į darbą apibūdina visišką susikoncentravimą ir didelį susidomėjimą savo darbu, kai laikas prabėga greitai, o darbuotojui sunku atsitraukti nuo darbo (Schaufeli, 2015). Šią skalę sudaro 17 teiginių, iš kurių 6 teiginiai skirti energingumo matavimui, 5 – atsidavimui darbui ir 6 – pasinėrimui į darbą. Įsitraukimui į darbą įvertinti naudojama 6 pakopų Likerto skalė nuo 0 – niekada iki 6 – visada (kiekvieną dieną).

2. Saks daugiamatė skalė (angl. *Saks's multi-dimensional scale*). Saks (2006) buvo pirmasis, atskyręs du konstruktus – įsitraukimą į darbą ir įsitraukimą į organizaciją – ir pamėginęs suteikti skaitmeninę išraišką įvairių apriorinių veiksnių ir darbuotojo įsitraukimo rezultatų mišiniui. Saks indėlis į teoriją yra Socialinių mainų teorijos (angl. *SET*) sukūrimas. Pagrindinė šios teorijos tezė yra ta, kad santykiai per laiką išsivysto į abipuses pareigas, grįstas ištikimybe ir pasitikėjimu, jei abi grupes sieja tam tikros „mainų taisyklės" (Cropanzano, Mictchell, 2005). Tai atitinka Robinson ir kt.. (2004) požiūrį, kad įsitraukimas yra dvipusis santykis tarp darbdavio ir darbuotojo. Saks (2006) konceptualizacija atspindi Kahn (1990) ir Rothbard (2001) išreikštas mintis darbuose, akcentuojančiuose aktyvų individo dalyvavimą, atliekant organizacines pareigas. Daugeliui organizacijos darbuotojų svarbiausi dalykai yra 1) jų darbinis vaidmuo ir 2) jų, kaip individų, vaidmuo organizacijoje. Tokiu būdu Saks (2006) modelis išreiškia du konstruktus: įsitraukimą į darbą ir įsitraukimą į organizaciją (Gupta, Sharma, 2018). Disertacijos tyrimo klausimyne panaudota Saks (2006) organizacinio įsitraukimo vertinimo skalė, kurią sudaro 6 teiginiai. Organizaciniam įsitraukimui įvertinti naudojama 5 pakopų Likerto skalė nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku.

3. Kopenhagos Psichosocialinis klausimynas (COPSOQ, angl. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*) buvo sukurtas mokslininkų grupės Danijos Nacionaliniame darbo aplinkos tyrimų centre (1995-2007) (Kristensen ir kt., 2005). Pasak Dicke ir kt. (2018), COPSOQ apima platų pagrindinių šiuolaikinių koncepcijų ir teorijų spektrą bei remiasi šiomis teorijomis bei modeliais: 1) Darbo Bruožų modelis (angl. *The Job Characteristics Model, JCM*; Hackman, Oldham, 1976); 2) Mičigano darbinio streso modelis (angl. *The Michigan Organizational Stress model, MOS*; Caplan ir kt., 1975); 3) Reikalavimų - Kontrolės - (Paramos) modelis (angl. *The Demand - Control - (Support) Model, DCM*; Karasek, 1979, 1990); 4) Sociotechninis požiūris (angl. *The Sociotechnical Approach,* Kuipers, Van Amelsvoort, 1993); 5) Veiksmo - teorinis požiūris (angl. *The Action - Theoretical Approach,* Frese, Zapf, 1994); 6) Pastangos - Atlyginimo - Disbalanso modelis (angl. *The Effort – Reward - Imbalance model, ERI*; Siegrist, 1996), ir 7) Vitaminų modelis (angl. *Vitamin Model*, Warr, 1996; De Jonge, Schaufeli, 1998; Kristensen ir kt., 2005). COPSOQ, būdamas darbo aplinkos vertinimo instrumentas, pateikiantis palyginimus ir gaires, pasinaudodamas nuorodomis į vertybes, yra sukurtas kaip įrankis psichosocialiniam rizikos matavimui darbo vietoje ir organizacijos tobulinimui. Tai yra bendro pobūdžio

instrumentas, kuris gali būti panaudotas bet kokio dydžio ir bet kokios teisinės formos darbovietėse, užsiimančiose įvairia ekonomine veikla (Berthelsen ir kt., 2019). Iš naudojimosi perspektyvos, jis suteikia naudingos informacijos rizikos veiksnių prioretizavimui ir prevenciniams veiksmams darbo vietoje. Naudojant COPSOQ II, disertacijos tyrime matuojami darbo reikalavimai (darbo apimtis, darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas); vienas iš asmeninių išteklių – asmeninis efektyvumas; didžioji dalis darbo išteklių (įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, horizontalus pasitikėjimas, vertikalus pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė). Teiginiai vertinami 0-25-50-75-100 balais, laikantis COPSOQ taškų skaičiavimo standartų (Pejtersen ir kt., 2010).

4. Pasaulio sveikatos organizacijos gerovės indeksas (PSO-5, angl. *WHO-5 Well-Being Index*). PSO-5 yra trumpa bendra pasaulinė matavimo skalė, matuojanti subjektyvią psichologinę individo gerovę (asmeninę gerovę). PSO-5 buvo analizuojama, remiantis šiuolaikinės testavimo teorijos (angl. *Item Response Theory IRT*) Rasch suformuluotu modeliu (Topp ir kt., 2015). PSO-5 apima visą subjektyvų gerovės suvokimą nuo 0 (blogiausia įsivaizduojama gerovė) iki 100 (geriausia įsivaizduojama gerovė). Respondentų prašoma kiekviename iš 5 teiginių pažymėti, kaip jie jautėsi per paskutines dvi savaites. Surinktų taškų skaičius nuo 0 iki 25 yra dauginamas iš 4, taip gaunant galutinį taškų skaičių nuo 0, reiškiančio blogiausią įsivaizduojamą asmeninę gerovę, iki 100, reiškiančio geriausią įsivaizduojamą asmeninę gerovę.

5. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimynas (SHRM-PQ, angl. *Strategic Human Resource Management Practices Ouestionnaire*) / Vidinės karjeros galimybių skalė (angl. *Internal career opportunities*). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimynas (SHRM-PQ) leidžia gauti informacijos apie pagrindinius organizacijos bruožus ir septynias strategines žmogiškųjų resursų praktikas, susijusias su karjeros galimybėmis organizacijos viduje, formalaus mokymo sistemomis, į rezultatą orientuotais vertinimais, darbo saugumu, dalyvavimu, pareigybių aprašymais ir pelno pasidalinimu (Akhtar, Ding, Ge, 2008). Iš šio instrumento paimta viena 4 teiginių skalė, matuojanti vidinės karjeros galimybes, ir panaudota disertacijos tyrimo klausimyne. Karjeros galimybėms įvertinti naudojama 5 pakopų Likerto skalė nuo 1 – nesutinku / beveik nesutinku iki 5 – labai sutinku.

Detali klausimyno struktūra pateikiama 11 lentelėje (pilnas klausimynas pateikiamas 2 priede).

11 lentelė. Disertacijos klausimyno struktūra
(Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės)

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus	Klausimų formulavimo šaltiniai	Klausimų Nr.
Socialiniai demografiniai veiksniai	Organizacijos veiklos rūšis	Sudaryta disertacijos autorės	1
	Sektorius		2
	Darbuotojų skaičius organizacijoje		3
	Pareigos		4
	Darbo stažas organizacijoje		5
	Vidutinis mėnesio DU		6
	Pasitenkinimas DU		7
	Lytis		8
	Amžius		9
	Išsilavinimas		10
	Šeiminė padėtis		11
	Vaikų skaičius		12
Įsitraukimas į darbą	Energingumas	Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES, Schaufeli ir kt., 2002) / 17 teiginių	16.1-16.6
	Atsidavimas darbui		17.1-17.5
	Pasinėrimas į darbą		18.1-18-6
Organizacinis įsitraukimas	Organizacinis įsitraukimas	Saks organizacinio įsitraukimo vertinimo skalė (Saks, 2006) / 6 teiginiai	19.1-19.6
Asmeniniai ištekliai	Asmeninis efektyvumas	Kopenhagos Psichosocialinis klausimynas (COPSOQ II, Pejtersen, Kristensen, Borg, Bjorner, 2010) / 6 teiginiai	43.1-43.6
	Asmeninė gerovė	PSO (5) gerovės indeksas (Topp, Ostergaard, Sondergaard, Bech, 2015) / 5 teiginiai	41.1-41.5
Darbo ištekliai	Įtaka darbe	Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) (Pejtersen, Kristensen, Borg, Bjorner, 2010) / 51 teiginys	24.1-24.4
	Tobulėjimo galimybės		25.1-25.4
	Darbo prasmė		26.3-26.5
	Informuotumas		28.1-28.2
	Apdovanojimas		29.1-29.5
	Vaidmenų aiškumas		30.1-30.3
	Lyderystės kokybė		31.1-31.4
	Kolegų socialinė parama		32.1-32.3
	Vadovo socialinė parama		33.1-33.3
	Santykiai su bendradarbiais		34.1-34.3
	Horizontalus pasitikėjimas		38.1-38.3
	Vertikalus pasitikėjimas		38.4-38.7
	Teisingumas ir pagarba		39.1-39.4
	Socialinė įtrauktis ir atsakomybė		40.1-40.4
	Karjeros galimybės	Vidinės karjeros galimybių skalė (ISOC iš SHRM-PQ, Akhtar, Ding, Ge, 2008) / 4 teiginiai	44.1-44.4
Darbo reikalavimai	Darbo apimtis	Kopenhagos Psichosocialinis klausimynas (COPSOQ II, Pejtersen, Kristensen, Borg, Bjorner, 2010) / 26 teiginiai	21.1-21.4
	Darbo tempas		21.5-21.7
	Kognityviniai reikalavimai		22.1-22.4
	Emociniai reikalavimai		23.1-23.4
	Emocijų nedemonstravimas		23.5-23.7
	Vaidmenų konfliktai		30.4-30.7
	Darbo-šeimos konfliktas		36.1-36.4

2.4. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Generalinę aibę (arba tiriamąją visumą) gali sudaryti visi objektai, atrinkti pagal tam tikrą požymį, paimti tyrimui ir tirti tam tikrą apibrėžtą laiko tarpsnį (Praude, Shalkovska, 2007). Disertacijos tyrimui atlikti buvo pasirinkti visi veikiantys Lietuvoje ūkio subjektai* bei užimti** Lietuvos gyventojai.

12 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų* skaičius ir užimti** Lietuvos gyventojai pagal ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2 red., sekcijų lygiu)
(Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento duomenimis
https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5c0ae70a-7327-4024-aa43-8830eacd03e2#/
https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=0ec108d6-0998-444e-b3d4-53ae6fe5c48d#/)

Sekcija	Ekonominė veiklos rūšis	Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje | vnt.		Užimti gyventojai | tūkst.
		2019	2020	2019K3
A	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	2 335	2 344	83,7
B	Kasyba ir karjerų eksploatavimas	129	139	2,9
C	Apdirbamoji gamyba	7 899	8 054	211,4
D	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	1 015	994	9,9
E	Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	405	417	15,6
F	Statyba	8 420	9 020	108,5
G	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	24 743	24 780	235
H	Transportas ir saugojimas	8 361	8 565	103,9
I	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	3 562	3 743	43,6
J	Informacija ir ryšiai	3 497	3 640	38
K	Finansinė ir draudimo veikla	931	984	19,3
L	Nekilnojamojo turto operacijos	5 190	5 442	12,4
M	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	11 103	11 365	60,6
N	Administracinė ir aptarnavimo veikla	3 499	3 733	53,5
O	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	466	426	76
P	Švietimas	4 001	4 009	142,1
Q	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	3 649	3 711	103,4
R	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	4 839	4 599	24,7
S	Kita aptarnavimo veikla	11 049	11 479	33,2
	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	**105 093**	**107 444**	**1 378,1**

**Veikiantys ūkio subjektai yra Juridinių asmenų registre įregistruoti, vykdantys ekonominę veiklą, turintys darbuotojų ir (arba) pajamų subjektai.*
***Užimti gyventojai – 15 metų ir vyresni asmenys, dirbantys bet kokį darbą, gaunantys už jį darbo užmokestį pinigais ar išmoką natūra arba turintys pajamų ar pelno.*

Kaip matyti iš 12 lentelės, 2019 m. Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis metų pradžioje buvo 105093, 2020 m. pradžioje –

107444 vnt. Naujausiais LR Statistikos departamento duomenimis, 2019 m. III ketvirtį Lietuvoje buvo 1 378,1 tūkst. užimtų gyventojų.

Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičiaus pagal ūkio subjekto teisinę formą ir darbuotojų skaičiaus grupes 2019 ir 2020 metų pradžioje pasiskirstymas pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ūkio subjekto teisinę formą ir darbuotojų skaičiaus grupes 2019 ir 2020 metų pradžioje
(Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento duomenimis https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4c919020-9559-4fcd-a7ab-8f6e68e1cd9e#/)

Metai	**Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje | vnt.**					
	Iš viso pagal darbuotojų skaičių	0-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	50-249 darbuotojai	250-499 darbuotojai	500 ir daugiau darbuotojų
2019	105 093	85612	14964	3990	326	201
2020	107 444	88407	14558	3904	347	228

Remiantis 12, 13 ir 14 lentelėse pateiktais duomenimis, disertacijos kiekybinio tyrimo generalinę aibę (arba tiriamąją visumą) sudaro 105093 Lietuvoje veikiantys ūkio subjektai ir 1378100 šiuose veikiančiuose ūkio subjektuose užimtų Lietuvos gyventojų.

14 lentelė. Užimti Lietuvos gyventojai ir užimtumo lygis pagal amžiaus grupes (2019 m. III ketvirtis)
(Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo duomenimis https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=db3213c0-3181-4e2d-ab06-2c19bb7a6bf2#/)

Kartos*	**Amžiaus grupės**	**Užimtumo lygis | proc.**	**Užimti gyventojai | tūkst.**
		2019K3	
Z karta	15-19	12,0	16,0
Y karta	20-37	78,6	495,1
X karta	38-58	82,7	673,6
Kūdikių bumo karta	59-76	31,4	192,4
Tylioji karta	77-85	0,7	(0,9)
Iš viso pagal kartas		58,2	1 378,1

( ) – nepakankamas statistinio vertinimo tikslumas
** Remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos nuostatomis, atitinkamoms kartoms amžiaus grupės priskirtos pagal nurodytą amžių (Howe, Strauss, 2000)*

Metodologijos ir statistikos specialistai skiria atsitiktinius ir neatsitiktinius imties sudarymo metodus, kurie dar vadinami tikimybiniais ir netikimybiniais (Crowder, 2017; Oakes, 2017). Tikimybinių (atsitiktinių) metodų esmėje glūdi žinojimas apie kiekvieno generalinės aibės vieneto įtraukimo į tyrimo imtį tikimybę, tikimybinės imtys reprezentuoja visą generalinę aibę (Elliot, Fairweather, Olsen, Pampaka, 2016). Disertacijoje taikoma tikimybinis imties sudarymo metodas, kai kiekvienas populiacijos narys turi vienodą tikimybę būti įtrauktas į imtį.

Tam, kad apklausos rezultatai būtų reprezentatyvūs, imties dydis apskaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę (Dikčius, 2006):

$$n = \frac{t^2 * N * p * (1-p)}{\Delta^2 * (N-1) + t^2 * p * (1-p)}; \qquad (1)$$

čia:

N – tiriamosios visumos dydis;

t – koeficientas, priklausantis nuo patikimumo reikšmės (patikimumas 95%, t = 1,96);

p – dalis atrankos vienetų, turinčių tiriamą požymį (pagal nutylėjimą p = 0,5);

Δ – paklaidos ribos (Δ = 0,05).

Apskaičiuotas disertacijos kiekybinio tyrimo imties dydis:

$n = 384{,}0532198 \sim 384$ respondentai, kai generalinės visumos dydis N=1378100, o leidžiamas paklaidos dydis Δ=0,05.

Socialiniuose moksluose pakanka 5% paklaidos, kai tikimybė 99%. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai statistiškai patikimais laikomi rezultatai, kai p > 0,95 – tai reiškia, kad egzistuoja mažesnė nei 5 proc. tikimybė, kad nustatytas skirtumas buvo tik atsitiktinumas (Kotrlik, Higgins, 2001; Singh, Masuku, 2014).

2.5. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Bandomasis tyrimas. Bandomasis tyrimas taikomas kaip preliminarus tyrimas, atliekamas siekiant išsiaiškinti problemos turinį, sudėtį ir jos tolesnio sprendimo kryptis (Kumar, 2019).

Šioje disertacijoje atlikto bandomojo tyrimo tikslas – patikrinti tyrimo metodiką, įvertinti disertacijoje parengto klausimyno patikimumą ir validumą.

2019 m. balandžio – gegužės mėn. dviejose Krovos darbų kompanijose vykdytas bandomasis tyrimas. Parinktos tokios kompanijos, kurių veikla ir personalo sudėtis atspindi bendrą visų vieno sektoriaus – Klaipėdos jūrų uosto įmonių – Krovos darbų kompanijų situaciją. Bandomojo tyrimo metu pilnai užpildė visą klausimyną 31 darbuotojas. Bandomajame tyrime dalyvavo trijų kartų atstovai (tyrime dalyvavę darbuotojai priskirti atitinkamai kartai pagal gimimo metus, t.y. tyrimo metu klausimyne nurodytą amžių): Y karta – 19 proc., X karta – 52 proc., Kūdikių bumo karta – 29 proc. Respondentai pagal lytį pasiskirstė taip: moterys – 26 proc., vyrai – 74 proc. Pagal pareigas – vadovų 13 proc., specialistų – 39 proc., darbininkų – 48 proc.

Bandomojo tyrimo rezultatas – pagal tyrimo metu gautus duomenis pakoreguotas tyrimo klausimynas.

Kiekybinis tyrimas. Disertacijos kiekybinis tyrimas buvo atliekamas keliais etapais.

Pirmiausia buvo sudaryta visų Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų el. pašto adresų duomenų bazė. Kaip jau minėta 2.4. disertacijos dalyje, 2019 m. pradžioje Lietuvoje registruoti 105093 veikiantys ūkio subjektai. 68750 Lietuvos veikiančių subjektų (65,42 proc. visų veikiančių ūkio subjektų) yra nurodę bent po 1 el. pašto adresą viešojoje internetinėje erdvėje, iš jų 45438 pateikia informaciją apie darbuotojų skaičių – bendras šiuose veikiančiuose subjektuose darbuotojų skaičius 815027, t.y.

tyrime turėjo galimybę dalyvauti ne mažiau kaip 815027 iš 1378100 (59,14 proc.) veikiančiuose ūkio subjektuose užimtų Lietuvos gyventojų.

Lietuvos veikiančių subjektų el.paštai surinkti iš kelių šaltinių:

- https://rekvizitai.vz.lt/;
- http://www.lrimones.lt/;
- http://www.vmi.lt/cms/informacija-apie-mokesciu-moketojus;
- https://www.registrucentras.lt/jar/infleid/publications.do;
- https://draudejai.sodra.lt/draudeju_viesi_duomenys/;
- iš pačių Lietuvos veikiančių ūkio subjektų internetinių svetainių.

Iš viso sudarytoje duomenų bazėje yra 90195 Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų el. pašto adresų (68750 pateikia 1 kontaktinį el. pašto adresą; 14435 – 2 el. pašto adresus; 7010 – 3 el. pašto adresus). 2019 m. rugsėjo-gruodžio mėn. išsiųsti kvietimai (3 priedas) dalyvauti disertacijos tyrime su tyrimo klausimyno internetine nuoroda 90195 Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų el. paštų adresais.

Disertacijos tyrimo klausimyno nuoroda internete:
https://www.surveymonkey.com/r/SKDI_LT.

2019 m. rugsėjo mėn. parengtas mokslo populiarinimo straipsnis „Kaip skirtingų kartų darbuotojams efektyviai dirbti kartu?“ / „Skirtingų kartų darbuotojai – po vienu stogu: ką derėtų žinoti jų vadovams?“ su informacija apie vykstantį tyrimą ir kvietimu visiems Lietuvos gyventojams dalyvauti šiame moksliniame tyrime keliose internetinėse svetainėse.

Mokslo populiarinimo straipsnis apie mokslinį tyrimą platintas 2019-09-23 šiose internetinėse svetainėse:

- https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/kaip-skirtingu-kartu-darbuotojams-efektyviai-dirbti-kartu.d?id=82325071;
- http://www.verslosavaite.lt/index.php/Skirtingu-kartu-darbuotojai-po-vienu-stogu-ka-deretu-zinoti-ju-vadovams.html;
- https://lrvalstybe.lt/naujienos/skirtingu-kartu-darbuotojai-po-vienu-stogu-ka-deretu-zinoti-j;
- https://ktu.edu/news/skirtingu-kartu-darbuotojai-po-vienu-stogu-ka-deretu-zinoti-ju-vadovams/.

Taip pat kvietimas dalyvauti tyrime su disertacijos klausimyno internetine nuoroda patalpintas ir platintas socialiniuose tinkluose – *Facebook ir LinkedIn.*

Duomenų analizės metodai. Kiekybinio tyrimo statistinė duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics 25.0 programinę įrangą su IBM SPSS AMOS makrokomandos plėtiniu, skirtu struktūrinių lygčių modeliavimui atlikti.

Kiekybinio tyrimo duomenys analizuoti vadovaujantis kiekybinių duomenų apdorojimo ir analizės procedūrų nuoseklumu:

- Pirmiausia patikrinta, ar nėra duomenų suvedimo klaidų, atliekant duomenų tyrimo (angl. *Explore*) procedūrą, sudarius kintamųjų dažnių lenteles, įvertinus didžiausių ir mažiausių reikšmių, vidurkių rodiklius bei histogramas.
- Aprašomoji statistinė (angl. *Descriptive statistics*) analizė atlikta siekiant pateikti tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikas.

- Taikant Kolmogorovo-Smirnovo (angl. *Kolmogorov-Smirnov test*) testą (tinkamas ypač didelėms imtims – 2000 ir daugiau respondentų), tikrintas duomenų pasiskirstymas pagal normaliąją kreivę. Duomenų normalizavimui naudotas *Rankit* duomenų transformacijos metodas (Soloman, Sawilowsky, 2009);
- Patvirtintas tyrimo matavimo instrumento tinkamumas: įvertintas kiekybinio tyrimo skalių patikimumas (angl. *Reliability*) bei jų vidinės struktūros nuoseklumas, naudojant Kronbacho alfa koeficientą (angl. *Cronbach's Alpha*), kurio reikšmės kinta nuo 0 iki 1: koeficiento reikšmės iki 0,60 rodo žemą anketos homogeniškumą, nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą, nuo 0,70 iki 0,90 – aukštą homogeniškumą (Rupšienė, Rutkienė, 2016); įvertintas konstrukto validumas (angl. *Construct validity*), atliekant gautų duomenų tiriamąją faktorių analizę (angl. *The exploratory factor analysis, EFA*), taikant pagrindinių komponenčių (angl. *Principal components analysis*) faktorių išskyrimo metodą su *Varimax* rotacija, kurios tikslas – sumažinti kintamųjų, kurie turi didžiausią faktorinį krūvį tam tikram faktoriui, skaičių (Brown, 2006).
- Duomenų tinkamumas faktorinei analizei tikrintas taikant Bartleto sferiškumo testą / kriterijų (angl. *Bartlett's Test of Sphericity*), kuris parodo, ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos, ir Kaizerio, Mejerio ir Olkino (KMO, angl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) imties adekvatumo matą, kuris nurodo dispersijos kintamuosiuose proporciją, nulemtą latentinių kintamųjų, t.y. ar kintamųjų porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais. Kiekybinio tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorinei analizei, kai Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas (Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmė $p < 0,05 = \alpha$, t.y. kintamieji nėra nepriklausomi, todėl turimiems duomenims faktorinė analizė turi prasmę), o KMO koeficientas (jo reikšmės svyruoja tarp 0 ir 1) yra 0,6 ir daugiau (Pakalniškienė, 2012); tuo atveju, kai KMO < 0,5, kiekybinio tyrimo duomenys nėra tinkami faktorių analizei. Komponentų matricos lentelė (angl. *Component matrix*) pateikia faktorių svorius, kurie yra koreliacijos tarp kintamųjų ir faktoriaus: neigiami faktorių svoriai rodo, kad kintamasis neigiamai siejasi su pačiu faktoriumi, taigi kartu ir su kitais to paties faktoriaus kintamaisiais. Kuo kintamojo faktoriaus svoris didesnis, tuo jis labiau siejasi su tuo faktoriumi, t.y. geriau atspindi tą faktorių. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad faktorių svoriai turėtų būti didesni negu 0,4 (Raubenheimer, 2004).
- Taip pat taikant SPSS AMOS makrokomandos plėtinį atlikta patvirtinamoji faktorių analizė (angl. *The confirmatory factor analysis, CFA*) – tai viena struktūrinių lygčių modeliavimo sričių, leidžianti patvirtinti konstruktų, faktorių struktūrą, kurią sudaro tyrimo metu išmatuoti kintamieji, latentinių konstruktų koreliacinius ryšius (Pakalniškienė, 2012, 61 p.).
- Struktūrinių lygčių modeliavimas (SLM, angl. *Structural equation modeling, SEM*) atliktas su viena dažniausiai naudojamų struktūrinių lygčių programų – IBM SPSS AMOS (Arbuckle, 2005). Modelio tinkamumui įvertinti naudoti įvairūs kriterijai. Vienas iš kriterijų, chi kvadratas (χ^2, CMIN) yra jautrus imties dydžiui ir tampa reikšmingas didėjant imčiai (dažniausiai, jei imtis daugiau kaip 100, chi kvadratas gali būti reikšmingas)(Raykov, Marcoulides, 2006), todėl dėl didelio respondentų skaičiaus naudotas santykis χ^2/df ir laikoma, kad modelis

tinkamas, jei šis santykis yra iki 5 (Marsh, Hocevar, 1985). Be šio kriterijaus, disertacijoje pateikiamų modelių tinkamumas vertinamas naudojant kelis kitus kriterijus: vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinę šaknį (RMSEA), sąlyginį suderintumo kriterijų (CFI), Takerio ir Liuiso indeksą (TLI), atitikimo indeksą (GFI)(15 lentelė). Įvertintas ne tik tikrinamo modelio tinkamumas, bet ir modelyje pateiktų kelių bei ryšių tarp kintamųjų teorinis pagrįstumas, nes vertinant modelio tinkamumą reikia atsižvelgti ne tik į suderinamumo indeksus, bet ir į ryšius tarp parametrų, jų ženklus, standartinių paklaidų dydžius (Pakalniškienė, 2012).

15 lentelė. Modelio tinkamumui įvertinti naudojami kriterijai
(Šaltinis: sudaryta remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Kriterijus	**Kriterijaus žymėjimas**	**Kriterijaus vertinimas**	**Autoriai**
Chi kvadrato ir laisvės laipsnių santykis (angl. *Chi Square / Degrees of Freedom)*	CMIN/DF χ^2/df	iki 5 – modelis yra tinkamas	Marsh, Hocevar (1985)
Vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*)	RMSEA	< 0,05 – modelis yra geras nuo 0,05 iki 0,08 – modelis yra priimtinas nuo 0,08 iki 0,10 – modelis yra galimas, bet reikia paieškoti kitų modelio alternatyvų	Steiger, Lind (1980); Kenny, Kaniskan, McCoach (2015)
Sąlyginis suderintumo kriterijus (angl. *Comparative-fit index*)	CFI	> 0,90 – modelis yra tinkamas > 0,95 – modelis yra geras	Bentler (1990); Kline (2015)
Atitikimo indeksas (angl. *Goodness-of-fit index*)	GFI	> 0,90 – modelis yra tinkamas > 0,95 – modelis yra geras	Hu, Bentler (1999)
Takerio ir Liuiso indeksas (angl. *Tucker-Lewis index*)	TLI	> 0,90 – modelis yra tinkamas > 0,95 – modelis yra geras	Raykov, Marcoulides (2006)

- Nustačius tyrimo duomenų tinkamumą modeliui, atlikta multigrupinė SLM analizė (angl. *Multi-Group Structural Equation Model Analysis*) su SPSS AMOS; siekiant nustatyti disertacijos konstruktų sąveikas, įvertintas struktūrinio modelio kelių koeficientų statistinis reikšmingumas; atlikta modelių kelių multigrupinė SLM analizė, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, siekiant identifikuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp kartų. Kelio koeficientas parodo, kokį poveikį nepriklausomi kintamieji (šios disertacijos atveju, darbo aplinkos veiksniai: asmeniniai ištekliai, darbo ištekliai ir darbo reikalavimai) daro nepriklausomiems kintamiesiems (skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui) ir, pasak Burns (2000), šis poveikis laikomas labai stipriu, kai kelio standartizuotas įvertis yra daugiau kaip 0,9; stipriu, kai 0,7-0,9; vidutinio stiprumo, kai 0,4-0,7; silpnu, kai 0,2-0,4; poveikio nėra arba poveikis labai silpnas, kai kelio standartizuotas įvertis yra nuo 0 iki 0,2.

2.6. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą, vadovautasi objektyvumo, geranoriškumo, atvirumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, anonimiškumo, konfidencialumo, sąžiningumo ir duomenų apsaugos principais (Shamoo, Resnik, 2015; Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Lietuvoje veikiantiems ūkio subjektams išsiųstame kvietime dalyvauti tyrime buvo prašoma vadovų sutikimo organizuoti tyrimą bei supažindinama su tyrimo tikslu, eiga. Tiriamieji buvo informuoti, jog jų dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi dalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu. Tyrimo dalyviai informuoti, jog dalyvavimas tyrime nedaro įtakos jų darbiniam statusui, nesukelia jokios rizikos, respondentų neklausiama asmeninė informacija, leidžianti juos identifikuoti, taip užtikrinamas jų anonimiškumas, o gauti duomenys analizuojami tik tyrimo autoriaus ir šiais duomenimis nedisponuoja jokie kiti asmenys. Po duomenų analizės ir interpretacijos kompiuterinės bylos su neapdorotais duomenimis ištrintos.

Remiantis Europos Sąjungos tinklų ir informacijos saugos agentūros (ENISA, angl. *European Union Agency for Network and Information Security*) rekomendacijomis „Handbook on Security of Personal Data Processing, February 2018“, gairėmis „Guidelines for SMEs on the security of personal data processing, December 2017“ ir „ISO27k Forum“ pranešimu „Mapping between GDPR (the EU General Data Protection Regulation) and ISO27k, November 2016“ ir 2018-10-31 “Tinkamų organizacinių ir techninių duomenų saugumo priemonių įgyvendinimo gairės asmens duomenų valdytojams ir tvarkytojams“, didelis dėmesys skiriamas tyrimo metu gautų asmens duomenų tvarkymo veiklai, t. y. siekta, kad asmens duomenų tvarkymo procedūros turėtų tokį patį asmens duomenų saugumo lygį, koks numatytas tyrime dalyvaujančių įmonių saugumo politikoje.

3. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos

2019 m. rugsėjo-gruodžio mėn. atliktas kiekybinis tyrimas „Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvoje“.

Iš viso kiekybiniame tyrime dalyvavo 4521 respondentas (2019 m. rugsėjo 16 d. – spalio 16 d. tyrime dalyvavo 1923 respondentai; 2019 m. spalio 17 d. – lapkričio 16 d. 1983 respondentai; 2019 m. lapkričio 17 d. – gruodžio 16 d. 615 respondentų), iš jų iki pabaigos klausimyną užpildė 3049 respondentai.

Labiausiai linkę neužbaigti pildyti klausimyno iki pabaigos buvo Z kartos ir Kūdikių bumo kartos atstovai, vyrai ir turintys žemesnį, nei aukštasis, išsilavinimą respondentai. Vidutinis disertacijos klausimyno pildymas internete ~ 25 minutės.

Remiantis William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos nuostatomis (Howe, Strauss, 2000), respondentai atitinkamoms kartoms priskirti pagal tyrimo klausimyne nurodytą amžių.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 410 Z kartos atstovų (16-19 m. amžiaus, 13,5 proc.), 986 Y kartos atstovų (20-37 m. amžiaus, 32,3 proc.), 1248 X kartos atstovų (38-58 m. amžiaus, 40,9 proc.), 395 Kūdikių bumo kartos atstovų (KB karta – kai kur toliau disertacijoje bus naudojamas šis trumpinys; 59-76 m. amžiaus, 13,0 proc.) ir 10 Tyliosios kartos atstovų (77-85 m. amžiaus, 0,3 proc.). Dėl mažo Tyliosios kartos atstovų respondentų skaičiaus ši karta bus eliminuojama iš tyrimo duomenų analizės.

Detalios respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 4 priede.

16 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų aprašomoji statistika

Įsitraukimo konstruktai	Dedamosios	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įsitraukimas į darbą	Energingumas	0	6	4,62	0,95
	Atsidavimas darbui	0	6	4,58	1,31
	Pasinėrimas į darbą	0	6	4,42	1,12
	Įsitraukimas į darbą *(bendras)*	0	6	4,54	1,00
Organizacinis įsitraukimas		1	5	3,79	1,03

Kaip matyti iš 16 lentelės, iš įsitraukimo į darbą dedamųjų respondentai aukščiausiai įvertino savo energingumą (vidurkis 4,62), žemiausiai – pasinėrimą į darbą (vidurkis 4,42). Organizacinis įsitraukimas vertinamas žemiausiai (vidurkis 3,79).

17 lentelėje pateikiama darbuotojų įsitraukimo konstruktų aprašomoji statistika pagal kartas. Mažiausias yra Z kartos darbuotojų visų įsitraukimo konstruktų ir jų dedamųjų vidurkis; didžiausi – X kartos ir Kūdikių bumo kartos pasinėrimo į darbą vidurkiai (atitinkamai 4,69 ir 4,67); visų kitų įsitraukimo konstruktų ir jų dedamųjų aukščiausias vidurkis nustatytas Kūdikių bumo kartoje.

17 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų aprašomoji statistika pagal kartas

Įsitraukimo konstruktai ir jų dedamosios	Vidurkis				Standartinis nuokrypis			
	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Z karta	Y karta	X karta	KB karta
Energingumas	**4,34**	4,50	4,73	**4,82**	1,15	0,90	0,90	0,95
Atsidavimas darbui	**3,78**	4,48	4,80	**4,94**	1,56	1,30	1,18	1,31
Pasinėrimas į darbą	**3,56**	4,35	**4,69**	4,67	1,34	1,06	0,94	1,12
Įsitraukimas į darbą *(bendras)*	**3,89**	4,44	4,74	**4,81**	1,21	0,95	0,88	1,00
Organizacinis įsitraukimas	**3,21**	3,78	3,92	**4,04**	1,10	1,02	1,00	1,03

18 lentelėje pateikiami darbuotojų įsitraukimo lygių nustatymo principai, įvertinant žemutinę ir viršutinę ribą, remiantis Schaufeli ir Bakker (2004) rekomendacijomis dėl įsitraukimo lygių nustatymo.

18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo lygių nustatymo principai
(Šaltinis: sudaryta remiantis Schaufeli ir Bakker (2004) rekomendacijomis dėl įsitraukimo lygių nustatymo)

Darbuotojų įsitraukimo lygiai	Apibūdinimas (Schaufeli, Bakker, 2004)	Žemutinė riba					Viršutinė riba
Aukštas	Labai aukštas	95 procentiliai	≤	Apskaičiuoti individualūs kiekvieno respondento balai			
	Aukštas	75 procentiliai	≤			≤	95 procentiliai
Vidutinis	Vidutinis	25 procentiliai	≤			≤	75 procentiliai
Žemas	Žemas	5 procentiliai	≤			≤	25 procentiliai
	Labai žemas					≤	5 procentiliai

19 lentelėje pateikiami apskaičiuoti trys darbuotojų įsitraukimo lygiai (aukštas, vidutinis ir žemas įsitraukimas), remiantis 18 lentelėje pateiktais darbuotojų įsitraukimo lygių nustatymo principais.

19 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo lygiai

Darbuotojo įsitraukimo lygiai	Įsitraukimas į darbą				Organizacinis įsitraukimas
	Energingumas	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas į darbą	Bendras	
Aukštas	≥5,20	≥5,50	≥5,17	≥5,27	≥4,67
Vidutinis	4,21-5,19	4,01-5,49	3,84-5,16	3,99-5,26	3,18-4,66
Žemas	≤4,20	≤4,00	≤3,83	≤3,98	≤3,17

20 lentelėje pateikiamas skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į darbą ir jo dedamųjų įsitraukimo lygius. Z kartos atstovai iš visų keturių kartų pasižymi žemiausiu energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą (42,2 proc., 55,6 proc., 57,1 proc. respondentų apskaičiuotas žemas atitinkamo įsitraukimo lygis); labiausiai iš visų keturių tyrime dalyvavusių kartų linkę demonstruoti aukštą energingumą ir atsidavimą darbui yra Kūdikių bumo kartos darbuotojai (atitinkamai 41,3 proc. ir 42,8 proc.); žemas pasinėrimas į darbą apskaičiuotas tik po 15,7 proc. X kartos ir Kūdikių bumo kartos atstovų. Vertinant atskirai įsitraukimo į darbą dedamąsias, nustatyta, kad vyrauja X kartos ir Y kartos darbuotojų vidutinis energingumo, atsidavimo darbui bei pasinėrimo į darbą lygis;

žemas Z kartos darbuotojų energingumo, atsidavimo darbui bei pasinėrimo į darbą lygis; aukštas Kūdikių bumo kartos darbuotojų energingumo ir atsidavimo darbui lygis bei vidutinis pasinėrimo į darbą lygis.

20 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į darbą ir jo dedamųjų įsitraukimo lygius

Įsitraukimo konstruktai ir jų dedamosios	**Įsitraukimo lygiai**	**Kartos**								**Iš viso**	
		Z karta		Y karta		X karta		KB karta			
		N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Energingumas	Žemas	173	42,2%	347	35,2%	321	25,7%	84	21,3%	925	30,4%
	Vidutinis	123	30,0%	384	38,9%	485	38,9%	148	37,5%	1140	37,5%
	Aukštas	114	27,8%	255	25,9%	442	35,4%	163	41,3%	974	32,1%
Atsidavimas darbui	Žemas	228	55,6%	344	34,9%	283	22,7%	70	17,7%	925	30,4%
	Vidutinis	104	25,4%	353	35,8%	489	39,2%	156	39,5%	1102	36,3%
	Aukštas	78	19,0%	289	29,3%	476	38,1%	169	42,8%	1012	33,3%
Pasinėrimas į darbą	Žemas	234	57,1%	254	25,8%	196	15,7%	62	15,7%	746	24,5%
	Vidutinis	128	31,2%	536	54,4%	683	54,7%	202	51,1%	1549	51,0%
	Aukštas	48	11,7%	196	19,9%	369	29,6%	131	33,2%	744	24,5%
Įsitraukimas į darbą *(bendras)*	Žemas	208	50,7%	283	28,7%	214	17,1%	57	14,4%	762	25,1%
	Vidutinis	150	36,6%	507	51,4%	660	52,9%	204	51,6%	1521	50,0%
	Aukštas	52	12,7%	196	19,9%	374	30,0%	134	33,9%	756	24,9%

21 lentelėje pateikiamas skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacinio įsitraukimo lygius. Z kartos atstovai iš visų keturių kartų pasižymi žemiausiu organizaciniu įsitraukimu (50,7 proc. šiai kartai priklausančių respondentų nurodė žemą organizacinio įsitraukimo lygį); vyrauja Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų vidutinis organizacinio įsitraukimo lygis.

21 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacinio įsitraukimo lygius

Įsitraukimo konstruktas	**Įsitraukimo lygis**	**Kartos**								**Iš viso**	
		Z karta		Y karta		X karta		KB karta			
		N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Organizacinis įsitraukimas	Žemas	208	50,7%	268	27,2%	283	22,7%	75	19,0%	834	27,4%
	Vidutinis	165	40,2%	497	50,4%	621	49,8%	214	54,2%	1497	49,3%
	Aukštas	37	9,0%	221	22,4%	344	27,6%	106	26,8%	708	23,3%

22 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas

Veiksniai	**Vidurkis**					**Standartinis nuokrypis**				
	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras
Asmeninis efektyvumas	**70,09**	69,31	68,24	**64,76**	68,39	20,89	20,54	19,94	19,15	20,21
Asmeninė gerovė	60,80	**59,41**	62,63	**64,21**	61,54	24,29	21,04	20,57	19,20	21,15

Asmeninių išteklių minimali reikšmė 0, maksimali reikšmė 100.

Kaip matyti iš 22 lentelės, aukščiau negu asmeninė gerovė (vidurkis 61,54) iš asmeninių išteklių, turinčių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, įvertintas asmeninis efektyvumas (vidurkis 68,39). Žemiausiai asmeninį

efektyvumą iš tyrime dalyvavusių keturių kartų įvertino Kūdikių bumo kartos atstovai (vidurkis 64,76), aukščiausiai – Z kartos respondentai (vidurkis 70,09). Žemiausiai savo asmeninę gerovę įvertino Y kartos darbuotojai (vidurkis 59,41), aukščiausiai – Kūdikių bumo karta (vidurkis 64,21).

23 lentelė. Darbo išteklių konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas

Veiksniai	Vidurkis					Standartinis nuokrypis				
	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras
Įtaka darbe	**45,61**	55,58	**55,81**	53,21	54,02	27,49	25,88	26,45	25,23	26,46
Tobulėjimo galimybės	**65,52**	75,32	**78,45**	78,28	75,66	26,09	21,54	19,01	18,27	21,25
Darbo prasmė	**59,25**	71,01	77,28	**83,10**	73,57	27,42	23,61	21,10	18,49	23,59
Informuotumas	**72,23**	62,45	**61,13**	66,68	63,78	24,90	27,18	27,30	23,65	26,75
Apdovanojimas	**62,29**	59,58	58,43	**57,75**	59,24	25,23	25,23	25,40	21,94	24,92
Vaidmenų aiškumas	**83,46**	**76,03**	78,13	80,57	78,49	17,78	21,02	20,21	17,13	19,94
Lyderystės kokybė	**61,17**	53,65	**53,60**	57,61	55,23	28,37	28,70	28,42	25,08	28,22
Kolegų socialinė parama	**68,82**	66,12	61,54	**59,14**	63,69	25,85	23,42	23,31	22,31	23,78
Vadovų socialinė parama	**65,16**	62,82	**59,10**	60,73	61,42	27,98	28,34	28,74	25,99	28,23
Santykiai su bendradarbiais	78,94	76,89	**76,74**	**81,01**	77,64	23,69	20,43	19,85	18,86	20,52
Horizontalus pasitikėjimas	62,90	**63,46**	**61,52**	62,41	62,45	29,63	27,19	24,57	25,10	26,23
Vertikalus pasitikėjimas	**70,98**	68,62	65,87	**65,51**	67,40	22,22	22,22	22,15	20,30	22,02
Teisingumas ir pagarba	**68,20**	60,41	**59,02**	60,38	60,89	25,49	25,38	26,04	22,90	25,52
Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	75,23	**77,43**	72,77	**71,25**	74,42	22,18	20,47	22,73	21,36	21,88
Karjeros galimybės*	**2,99**	2,82	**2,79**	2,86	2,84	0,92	1,05	1,00	0,89	1,00

*Darbo išteklių minimali reikšmė 0, maksimali reikšmė 100, išskyrus *, kur minimali reikšmė 1, maksimali reikšmė 5*

Kaip matyti iš 23 lentelės, aukščiausiai iš darbo išteklių, turinčių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, įvertinti vaidmenų aiškumas ir santykiai su bendradarbiais (atitinkamai vidurkis 78,49 ir 77,64); žemiausiai – įtaka darbe ir lyderystės kokybė (atitinkamai vidurkis 54,02 ir 55,23). Iš visų tyrime dalyvavusių kartų Z kartos respondentai iš darbo išteklių savo darbe aukščiausiai įvertino informuotumą (vidurkis 72,23), apdovanojimą (vidurkis 62,29), vaidmenų aiškumą (vidurkis 83,46), lyderystės kokybę (vidurkis 61,17), kolegų socialinę paramą (vidurkis 68,82), vadovų socialinę paramą (vidurkis 65,16), vertikalų pasitikėjimą (vidurkis 70,98), teisingumą ir pagarbą (vidurkis 68,20) ir karjeros galimybes; žemiausiai – įtaką darbe (vidurkis 45,61), tobulėjimo galimybes (vidurkis 65,52) ir darbo prasmę (vidurkis 59,25). Y kartos darbuotojai savo darbe aukščiausiai įvertino horizontalų pasitikėjimą (vidurkis 63,46), socialinę įtrauktį ir atsakomybę (vidurkis 77,43); žemiausiai – vaidmenų aiškumą (vidurkis 76,03). Aukščiausiai iš visų kartų Y kartos respondentai įvertino horizontalų pasitikėjimą (vidurkis 63,46), žemiausiai – vaidmenų aiškumą (vidurkis 76,03). Aukščiausiai iš

visų keturių kartų X karta įvertino įtaką darbe (vidurkis 55,81) ir tobulėjimo galimybes (vidurkis 78,45); žemiausiai – informuotumą (vidurkis 61,13), lyderystės kokybę (vidurkis 53,60), vadovų socialinę paramą (vidurkis 59,10), santykius su bendradarbiais (vidurkis 76,74), horizontalų pasitikėjimą (vidurkis 61,52), teisingumą ir pagarbą (vidurkis 59,02) ir karjeros galimybes. Kūdikių bumo kartos darbuotojai iš visų kartų aukščiausiai įvertino darbo prasmę (vidurkis 83,10) ir santykius su bendradarbiais (vidurkis 81,01); žemiausiai – apdovanojimą (vidurkis 57,75), kolegų socialinę paramą (vidurkis 59,14), vertikalų pasitikėjimą (vidurkis 65,51) bei socialinę įtrauktį ir atsakomybę (vidurkis 71,25).

24 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto aprašomoji statistika pagal kartas

Veiksniai	Vidurkis					Standartinis nuokrypis				
	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras	Z karta	Y karta	X karta	KB karta	Bendras
Darbo apimtis	**37,85**	44,94	**45,73**	43,18	44,08	20,67	22,63	20,78	19,17	21,33
Darbo tempas	**65,71**	63,22	64,79	**61,56**	63,98	25,23	23,98	22,02	20,62	22,98
Kognityviniai reikalavimai	**60,73**	77,69	**78,85**	76,34	75,70	23,42	17,25	16,52	17,50	18,91
Emociniai reikalavimai	**43,80**	60,16	**61,12**	58,42	58,12	24,17	21,38	21,41	19,78	22,33
Emocijų nedemonstravimas	66,87	**66,52**	70,95	**76,56**	69,69	28,51	25,68	24,55	22,93	25,49
Vaidmenų konfliktai	**51,63**	56,97	**60,22**	55,16	57,35	27,86	26,28	25,25	24,87	26,05
Darbo-šeimos konfliktas	**45,35**	43,12	42,06	**39,98**	42,58	28,37	28,64	26,57	24,79	27,32

Darbo reikalavimų minimali reikšmė 0, maksimali reikšmė 100

Kaip matyti iš 24 lentelės, aukščiausiai iš darbo reikalavimų, turinčių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui, įvertinti kognityviniai reikalavimai (vidurkis 75,70), žemiausiai – darbo-šeimos konfliktas ir darbo apimtis (atitinkamai vidurkis 42,58 ir 44,08). Žemiausiai darbo apimtį, emocinius reikalavimus, kognityvinius reikalavimus ir vaidmenų konfliktus savo darbe iš tyrime dalyvavusių keturių kartų įvertino Z kartos atstovai (atitinkamai vidurkis 37,85; 43,80; 60,73 ir 51,63), aukščiausiai darbo apimtį, emocinius reikalavimus, kognityvinius reikalavimus ir vaidmenų konfliktus darbe – X kartos respondentai (atitinkamai vidurkis 45,73; 61,12; 78,85 ir 60,22). Žemiausiai darbo tempą įvertino Kūdikių bumo karta (vidurkis 61,56), aukščiausiai – Z karta (vidurkis 65,71). Kad žemiausias emocijų nedemonstravimas jų darbe, nurodė Y kartos (vidurkis 66,52) ir Z kartos (vidurkis 66,87) respondentai; kad aukščiausias – Kūdikių bumo karta (vidurkis 76,56). Žemiausiai darbo-šeimos konfliktą įvertino Kūdikių bumo karta (vidurkis 39,98), aukščiausiai – Z karta (vidurkis 45,35).

3.2. Tyrimo duomenų normalumo įvertinimas

Kiekybinio tyrimo duomenų pasiskirstymas pagal normaliąją kreivę, esant didelei tyrimo imčiai (disertacijos atveju tyrime dalyvavo 3049 respondentai) atliktas taikant Kolmogorovo-Smirnovo (angl. *Kolmogorov-Smirnov test*) testą. Atlikus duomenų normalumo testą (angl. *Normality plots with tests*), nustatyta, kad

Kolmogorovo-Smirnovo kriterijaus p = 0,00 ir p < α, pasirinkus reikšmingumo lygmenį α = 0,05, t.y. negalima teigti, kad tyrimo duomenys yra normaliai pasiskirstę.

Tokiu atveju atliekamas tyrimo duomenų normalizavimas. Soloman ir Sawilowsky (2009) teigimu, *Rankit* duomenų transformacijos metodas, lyginant su Blom, Tukey arba Van der Waerden transformacijomis, yra optimaliausias.

Disertacijos tyrimo duomenų normalizavimas atliktas perskaičiuojant tyrimo duomenis naudojant *Rankit* transformaciją pagal formulę (Beasley, Erickson, Allison, 2009):

$$Y_i^t = \Phi^{-1}\left(\frac{r_i - c}{N - 2c + 1}\right); \quad (2)$$

kur r_i yra įprastas i-ojo atvejo rangas tarp N stebėjimų ir Φ^{-1} žymi standartinę normaliąją kvantilės (arba tikimybės) funkciją; r_i svyruoja nuo 1 iki n; Rankit transformacijos atveju c = ½.

3.3. Empirinio tyrimo patikimumas, validumas, konstruktų struktūra ir matavimo modeliai

Patikimumas (angl. *reliability*) yra viena svarbiausių kokybiško tyrimo charakteristikų. Kaip teigia Cohen, Manion, Morrison (2000), patikimumas yra būtina, bet nepakankama tyrimo validumo sąlyga. Apibrėždamas patikimumą, Tidikis teigia, kad tai yra „tikrumas, kuriuo galima pasitikėti, [...] matavimų tikslumas, stabilumas“ (2003, p. 621).

Disertacijoje naudojamas *vidinio suderinamumo (*angl. *internal consistensy) užtikrinimo metodas,* taikant Kronbacho alfa kriterijų. Koeficiento reikšmės iki 0,60 rodo žemą anketos homogeniškumą, nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamas, nuo 0,70 iki 0,90 – aukštas homogeniškumas (Rupšienė, Rutkienė, 2016). Šis koeficientas remiasi atskirų teiginių, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar skalės teiginiai pakankamai atspindi tiriamąjį reiškinį, taip pat leidžia patikslinti teiginių skaičių skalėje (Pukėnas, 2009).

25 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų skalių patikimumo vertinimas

Konstruktas	Kodavimas	Tyrimo kriterijus / dedamoji	Kodavimas	Įeinančių teiginių kodai	Patikimumo statistika		
					Kronbacho alfa		Teiginių skaičius
Įsitraukimas į darbą	ĮD	Energingumas	E	Q16_1 Q16_2 Q16_3 Q16_4 Q16_5 Q16_6	0,869	**0,941**	17
		Atsidavimas darbui	AD	Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q17_4 Q17_5	0,885		
		Pasinėrimas į darbą	PĮD	Q18_1 Q18_2 Q18_3 Q18_4 Q18_5 Q18_6	0,902		
Organizacinis įsitraukimas	ĮO	-	-	Q19_1 Q19_2 Q19_3 Q19_4 Q19_5 Q19_6	-	**0,948**	6

Įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų matavimo skalės yra suderintos ir patikimos (atitinkamai α=0,941 ir α=0,948). Taip pat aukštas patikimumas bei suderinamumas nustatytas ir atskirų įsitraukimo į darbą dedamųjų (energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą) skalių (25 lentelė).

26 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto skalės patikimumo vertinimas

Grupė	Kodavimas	Konstruktas	Kodavimas	Įeinančių teiginių kodai	Patikimumo statistika		
					Kronbacho alfa		Teiginių skaičius
Asmeniniai ištekliai	AI	Asmeninis efektyvumas	AE	Q43_1 Q43_2 Q43_3 Q43_4 Q43_5 Q43_6	0,910	**0,900**	11
		Asmeninė gerovė	AGR	Q41_1 Q41_2 Q41_3 Q41_4 Q41_5	0,897		

Asmeninių išteklių konstrukto dedamųjų (asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės) skalės yra suderintos ir patikimos (atitinkamai α=0,910 ir α=0,897); bendras asmeninių išteklių skalės homogeniškumas aukštas (α=0,900)(26 lentelė).

27 lentelė. Darbo išteklių konstrukto skalės patikimumo vertinimas

Grupė	Kodavimas	Konstruktas	Kodavimas	Įeinančių teiginių kodai	Patikimumo statistika		
					Kronbacho alfa		Teiginių skaičius
Darbo ištekliai	DI	Įtaka darbe	ĮtD	Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4	0,867	**0,962**	53
		Tobulėjimo galimybės	TG	Q25_1 Q25_2 Q25_3 Q25_4	0,849		
		Darbo prasmė	DP	Q26_3 Q26_4 Q26_5	0,882		
		Informuotumas	IN	Q28_1 Q28_2	0,835		
		Apdovanojimas	AP	Q29_1 Q29_2 Q29_3 Q29_4 Q29_5	0,903		
		Vaidmenų aiškumas	VA	Q30_1 Q30_2 Q30_3	0,891		
		Lyderystės kokybė	LK	Q31_1 Q31_2 Q31_3 Q31_4	0,902		
		Kolegų socialinė parama	KSP	Q32_1 Q32_2 Q32_3	0,832		
		Vadovų socialinė parama	VSP	Q33_1 Q33_2 Q33_3	0,899		
		Santykiai su bendradarbiais	SSB	Q34_1 Q34_2 Q34_3	0,910		
		Horizontalus pasitikėjimas	Ph	Q38_1 Q38_2 Q38_3	0,649		
		Vertikalus pasitikėjimas	Pv	Q38_4 Q38_5 Q38_6 Q38_7	0,765		

		Teisingumas ir pagarba	TIP	Q39_1 Q39_2 Q39_3 Q39_4	0,921		
		Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	SĮA	Q40_1 Q40_2 Q40_3 Q40_4	0,871		
		Karjeros galimybės	KG	Q44_1 Q44_2 Q44_3 Q44_4	0,794		

Visų darbo išteklių konstrukto dedamųjų atskiros skalės patikimumos ir jų homogeniškumas aukštas (atitinkamai α nuo 0,765 iki 0,921), išskyrus horizontalaus pasitikėjimo, kurio homogeniškumas pakankamas (α=0,649). Bendras darbo išteklių konstrukto skalės homogeniškumas aukštas, atskiros dedamųjų skalės suderintos (α=0,962) (27 lentelė).

28 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto skalės patikimumo vertinimas

Grupė	**Kodavimas**	**Konstruktas**	**Kodavimas**	**Įeinančių teiginių kodai**	**Patikimumo statistika**		
					Kronbacho alfa		Teiginių skaičius
Darbo reikalavimai	DR	Darbo apimtis	DA	Q21_1 Q21_2 Q21_3 Q21_4	0,813	**0,909**	26
		Darbo tempas	DT	Q21_5 Q21_6 Q21_7	0,887		
		Kognityviniai reikalavimai	KR	Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4	0,794		
		Emociniai reikalavimai	ER	Q23_1 Q23_2 Q23_3 Q23_4	0,799		
		Emocijų nede-monstravimas	EN	Q23_5 Q23_6 Q23_7	0,788		
		Vaidmenų konfliktai	VK	Q30_4 Q30_5 Q30_6 Q30_7	0,849		
		Darbo-šeimos konfliktas	DŠK	Q36_1 Q36_2 Q36_3 Q36_4	0,888		

Visos septynios darbo reikalavimų konstrukto dedamųjų skalės pasižymi aukštu homogeniškumu, t.y. suderintos ir patikimos (atitinkamai α nuo 0,788 iki 0,888). Bendras darbo reikalavimų konstrukto skalės homogeniškumas aukštas, konstrukto dedamųjų skalės suderintos (α=0,909)(28 lentelė).

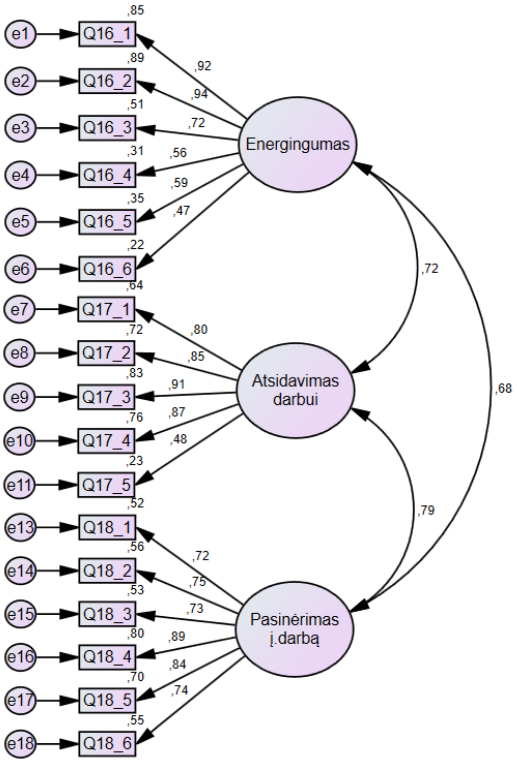
Konstrukto validumas (angl. *construct validity*) tikrina, ar pasirinkta tyrimo metodika matuoja konkretų konstruktą. Shadish, Cook, Campbell (2002), Creswell (2009) ir kt. teigimu, konstrukcinio validumo grėsmės kyla tada, kai tyrėjas neadekvačiai apibrėžia ir matuoja kintamuosius. Siekiant nustatyti, ar tyrime naudotos skalės matuoja tai, kas numatyta, taikomas konstrukto validumo kriterijus. Pasak Pakalniškienės (2012), labai dažnai moksliniuose darbuose vertinant konstrukto validumą pateikiama tiriamoji (angl. *The exploratory factor analysis, EFA*) ir / arba patvirtinamoji faktorių analizė (angl. *The confirmatory factor analysis, CFA*), kuri padeda įvertinti konstrukto struktūrą, tinkamiausią jos modelį, ryšius tarp konstrukto kintamųjų (Thompson, 2004).

Šioje disertacijoje, siekiant patikrinti konstruktų validumą, atlikta: 1) gautų duomenų tiriamoji faktorių analizė (EFA), taikant pagrindinių komponenčių (angl. *principal components analysis*) faktorių išskyrimo metodą su *Varimax* rotacija. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei tikrinamas taikant Bartleto sferiškumo testą / kriterijų ir Kaizerio, Mejerio ir Olkino (KMO) imties adekvatumo matą. Kiekybinio tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorinei analizei, kai Bartleto sferiškumo testas yra reikšmingas (Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės $p<0,05$, t.y. kintamieji nėra nepriklausomi, todėl turimiems duomenims faktorinė analizė turi prasmę), o KMO koeficientas (jo reikšmės svyruoja tarp 0 ir 1) yra 0,6 ir daugiau (Pakalniškienė, 2012); tuo atveju, kai KMO < 0,5, kiekybinio tyrimo duomenys nėra tinkami faktorių analizei. Teiginių, kurių faktorių svoriai < 0,4, atsisakoma dėl per mažų faktorių tolimesnėje duomenų analizėje (Raubenheimer, 2004); 2) gautų duomenų patvirtinamoji faktorių analizė (CFA), naudojant SPSS AMOS makrokomandos plėtinį ir taikant struktūrinių lygčių modeliavimą (SLM).

29 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo konstruktų tiriamoji faktorių analizė

Konstruktas	**Kodavimas**	**Tyrimo kriterijus / dedamoji**	**Kodavimas**	**Įeinančių teiginių kodai**	**Bartleto sferiškumo testas**	**KMO**	**Faktorių svoriai**
Įsitraukimas į darbą	ĮD	Energingumas	E	Q16_1 Q16_2 Q16_3 Q16_4 Q16_5 Q16_6	0,00	**0,942**	0,740 0,717 0,598 **0,180** **0,300** **0,123**
		Atsidavimas darbui	AD	Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q17_4 Q17_5			0,609 0,655 0,615 0,595 **0,175**
		Pasinėrimas į darbą	PĮD	Q18_1 Q18_2 Q18_3 Q18_4 Q18_5 Q18_6			0,670 0,769 0,559 0,741 0,699 0,738
Organizacinis įsitraukimas	OĮ	-	-	Q19_1 Q19_2 Q19_3 Q19_4 Q19_5 Q19_6	0,00	**0,920**	0,814 0,806 0,829 0,845 0,861 0,791

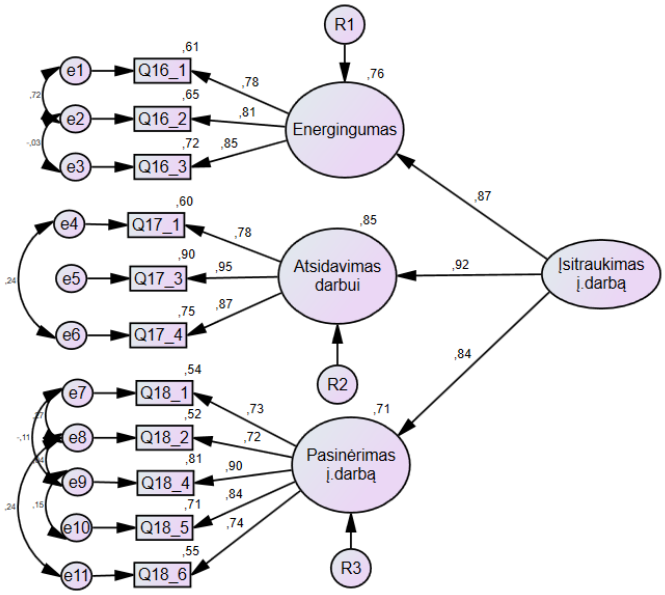
Visų darbuotojų įsitraukimo konstruktų (įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo) tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorių analizei, nes KMO > 0,6; Bartletto sferiškumo testo $p = 0,00 < 0,05$. Tiriamosios faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad įsitraukimo į darbą klausimyno lietuviško varianto teiginiai sudaro tris faktorius (kaip ir nurodo klausimyno autoriai); organizacinio įsitraukimo klausimyno lietuviško varianto teiginiai sudaro vieną faktorių (kaip ir nurodo klausimyno autoriai). Po tiriamosios faktorių analizės identifikuoti ir dėl per mažų svorių tolimesnėje duomenų analizėje atsisakyta keturių teiginių – Q16_4 (faktoriaus svoris 0,180), Q16_5 (faktoriaus svoris 0,300), Q16_6 (faktoriaus svoris 0,123), Q17_5 (faktoriaus svoris 0,175)(29 lentelė).



6 pav. Pirminis įsitraukimo į darbą konstrukto dedamųjų matavimo modelis (CFA) χ^2/df=35,683, TLI=0,874, CFI=0,893, GFI=0,848, RMSEA=0,107

Atlikus pirminę įsitraukimo į darbą konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę (6 pav.), nustatyti ir dėl per mažų faktorių svorių iš modelio panaikinami tie patys teiginiai, kaip ir atlikus tiriamąją faktorių analizę: Q16_4 (0,558, R^2=0,312, p=0,001), Q16_5 (0,595, R^2=0,353, p=0,001), Q16_6 (0,465, R^2=0,216, p=0,001) ir Q17_5 (0,482, R^2=0,232, p=0,001); papildomai dėl per didelių modifikacijos indeksų (>15) kaip pertekliniai panaikinami dar du teiginiai Q17_2 ir Q18_3.

Atlikus antrinę įsitraukimo į darbą konstrukto ir jo dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę, sudarytas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis modifikuotas įsitraukimo į darbą konstrukto matavimo modelis (χ^2/df=4,471, TLI=0,943, CFI=0,966, GFI=0,979, RMSEA=0,034)(7 pav.).



7 pav. Modifikuotas įsitraukimo į darbą konstrukto matavimo modelis (CFA) χ^2/df=4,471, TLI=0,943, CFI=0,966, GFI=0,979, RMSEA=0,034

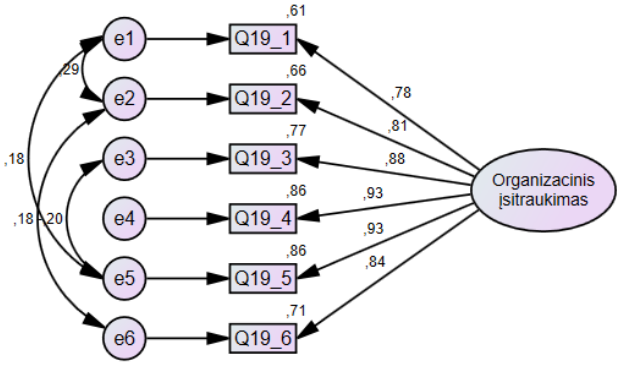
Visi šio struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$); įsitraukimo į darbą konstrukto ir jo dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai pateikiami 30 lentelėje.

30 lentelė. Įsitraukimo į darbą konstrukto ir jo dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai

Kelias			Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P
Energingumas	<---	Įsitraukimas į darbą	0,874			
Atsidavimas darbui	<---	Įsitraukimas į darbą	0,920	0,033	31,492	***
Pasinėrimas į darbą	<---	Įsitraukimas į darbą	0,843	0,030	29,406	***
Q16_3	<---	Energingumas	0,848	0,028	40,187	***
Q16_2	<---	Energingumas	0,805	0,014	74,334	***
Q16_1	<---	Energingumas	0,779			
Q17_4	<---	Atsidavimas darbui	0,867	0,019	57,941	***
Q17_3	<---	Atsidavimas darbui	0,946	0,025	49,535	***
Q17_1	<---	Atsidavimas darbui	0,777			
Q18_6	<---	Pasinėrimas į darbą	0,745	0,029	36,962	***
Q18_5	<---	Pasinėrimas į darbą	0,840	0,030	38,050	***
Q18_4	<---	Pasinėrimas į darbą	0,897	0,030	41,218	***
Q18_2	<---	Pasinėrimas į darbą	0,724	0,026	40,128	***
Q18_1	<---	Pasinėrimas į darbą	0,735			

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus organizacinio įsitraukimo konstrukto patvirtinamąją faktorių analizę, sudarytas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis organizacinio įsitraukimo konstrukto matavimo modelis (8 pav.).



8 pav. Organizacinio įsitraukimo konstrukto matavimo modelis (CFA)
χ^2/df=1,552, TLI=1, CFI=1, GFI=0,999, RMSEA=0,013

Visi šio struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$); organizacinio įsitraukimo konstrukto standartizuoti regresijos svoriai pateikiami 31 lentelėje.

31 lentelė. Organizacinio įsitraukimo konstrukto standartizuoti regresijos svoriai

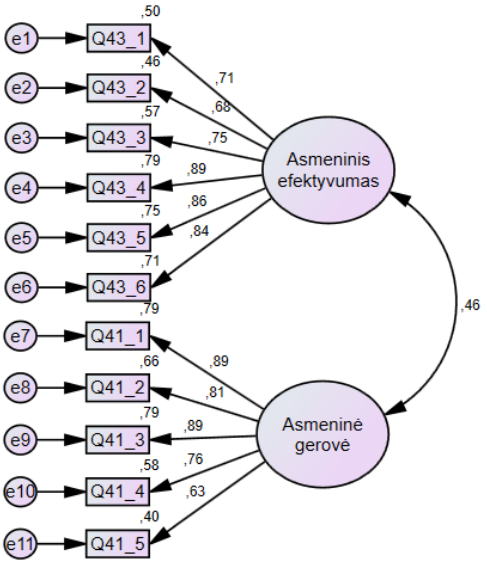
Kelias			Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P
Q19_6	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,842			
Q19_5	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,929	0,016	69,142	***
Q19_4	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,927	0,016	70,292	***
Q19_3	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,876	0,017	62,139	***
Q19_2	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,813	0,016	61,563	***
Q19_1	<---	Organizacinis įsitraukimas	0,781	0,018	51,740	***

*** *nusako, jog* $p < 0,001$

Asmeninių išteklių konstrukto (asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės) tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorių analizei, nes KMO=0,910 > 0,6; Bartletto sferiškumo testo p = 0,00 < 0,05. Tiriamosios faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės klausimyno lietuviško varianto teiginiai sudaro po vieną faktorių (kaip ir nurodo klausimyno autoriai) (32 lentelė).

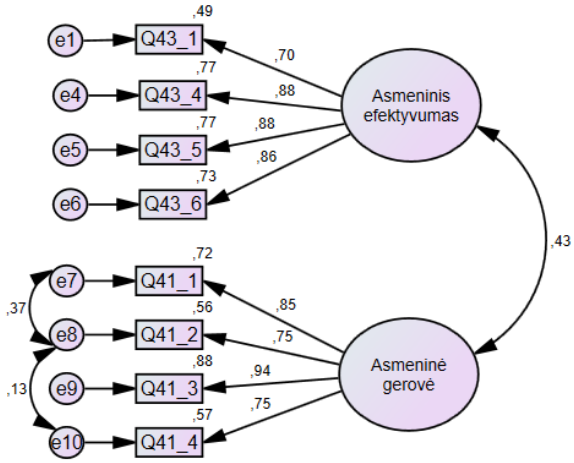
32 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto tiriamoji faktorių analizė

Grupė	Kodavimas	Konstruktas	Kodavimas	Įeinančių teiginių kodai	Bartleto sferiškumo testas	KMO	Faktorių svoriai
Asmeniniai ištekliai	AI	Asmeninis efektyvumas	AE	Q43_1 Q43_2 Q43_3 Q43_4 Q43_5 Q43_6	0,000	**0,910**	0,775 0,732 0,771 0,878 0,857 0,840
		Asmeninė gerovė	AGR	Q41_1 Q41_2 Q41_3 Q41_4 Q41_5			0,876 0,839 0,873 0,827 0,683



9 pav. Pirminis asmeninių išteklių konstrukto matavimo modelis (CFA)
χ^2/df=16,293, TLI=0,962, CFI=0,970, GFI=0,959, RMSEA=0,071

Atlikus pirminę asmeninių išteklių konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę (9 pav.), nustatyti ir dėl per didelių modifikacijos indeksų (>15) kaip pertekliniai iš modelio panaikinami trys teiginiai – Q43_2, Q43_3 ir Q41_5.



10 pav. Modifikuotas asmeninių išteklių konstrukto matavimo modelis (CFA)
χ^2/df=2,740, TLI=0,997, CFI=0,998, GFI=0,996, RMSEA=0,024

Atlikus antrinę asmeninių išteklių konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę, sudarytas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis modifikuotas asmeninių išteklių konstrukto matavimo modelis (χ^2/df=2,740, TLI=0,997, CFI=0,998, GFI=0,996, RMSEA=0,024) (10 pav.).

33 lentelė. Asmeninių išteklių konstrukto standartizuoti regresijos svoriai

Kelias			Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P
Q43_1	<---	Asmeninis efektyvumas	0,698			
Q43_4	<---	Asmeninis efektyvumas	0,877	0,029	44,403	***
Q43_5	<---	Asmeninis efektyvumas	0,880	0,029	44,525	***
Q43_6	<---	Asmeninis efektyvumas	0,857	0,029	43,561	***
Q41_1	<---	Asmeninė gerovė	0,848			
Q41_2	<---	Asmeninė gerovė	0,745	0,015	58,737	***
Q41_3	<---	Asmeninė gerovė	0,936	0,019	58,951	***
Q41_4	<---	Asmeninė gerovė	0,753	0,019	48,147	***

**** nusako, jog p < 0,001*

Visi 10 pav. pateikto struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi (p<0,001); asmeninių išteklių konstrukto dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai pateikiami 33 lentelėje. Nustatyta, kad asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė koreliuoja tarpusavyje (0,432, p=0,001).

34 lentelė. Darbo išteklių konstrukto tiriamoji faktorių analizė

Grupė	Kodavimas	Konstruktas	Kodavimas	Įeinančių teiginių kodai	Bartleto sferiškumo testas	KMO	Faktorių svoriai
Darbo ištekliai	DI	Įtaka darbe	ĮtD	Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4	0,000	**0,960**	0,723 0,776 0,821 0,742
		Tobulėjimo galimybės	TG	Q25_1 Q25_2 Q25_3 Q25_4			0,599 0,764 0,724 0,781
		Darbo prasmė	DP	Q26_3 Q26_4 Q26_5			0,851 0,860 0,675
		Informuotumas	IN	Q28_1 Q28_2			0,736 0,677
		Apdovanojimas	AP	Q29_1 Q29_2 Q29_3 Q29_4 Q29_5			0,667 0,722 0,721 0,635 0,640
		Vaidmenų aiškumas	VA	Q30_1 Q30_2 Q30_3			0,784 0,856 0,819
		Lyderystės kokybė	LK	Q31_1 Q31_2 Q31_3 Q31_4			0,645 0,689 0,768 0,745
		Kolegų socialinė parama	KSP	Q32_1 Q32_2 Q32_3			0,791 0,816 0,741
		Vadovų socialinė parama	VSP	Q33_1 Q33_2 Q33_3			0,615 0,562 0,432
		Santykiai su bendradarbiais	SSB	Q34_1 Q34_2 Q34_3			0,842 0,825 0,751
		Horizontalus pasitikėjimas	Ph	Q38_1 Q38_2 Q38_3			0,864 0,884 **0,120**
		Vertikalus pasitikėjimas	Pv	Q38_4 Q38_5 Q38_6 Q38_7			0,755 0,626 **0,184** 0,418
		Teisingumas ir pagarba	TIP	Q39_1 Q39_2 Q39_3 Q39_4			0,560 0,627 0,603 0,626

		Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	SĮA	Q40_1 Q40_2 Q40_3 Q40_4			0,719 0,822 0,835 0,835
		Karjeros galimybės	KG	Q44_1 Q44_2 Q44_3 Q44_4			0,540 0,789 0,794 0,706

Visų darbo išteklių konstrukto dedamųjų tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorių analizei, nes KMO=0,960 > 0,6; Bartletto sferiškumo testo p = 0,00 < 0,05 (34 lentelė). Tiriamosios faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad visų darbo išteklių dedamųjų klausimyno lietuviško varianto teiginiai sudaro tiek faktorių, kiek ir nurodo klausimyno autoriai (iš viso darbo išteklių grupėje išskirta 15 faktorių). Po tiriamosios faktorių analizės identifikuoti ir dėl per mažų svorių tolimesnėje duomenų analizėje atsisakyta dviejų teiginių – Q38_3 (faktoriaus svoris 0,120) ir Q38_6 (faktoriaus svoris 0,184).

Atlikus pirminę darbo išteklių konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę (5 priedas), nustatyti ir dėl per mažų faktorių svorių bei per mažų R^2 iš modelio panaikinami du teiginiai, identifikuoti tiriamosios faktorių analizės – Q38_3 (0,341, R^2=0,116, p=0,001), Q38_6 (0,452, R^2=0,204, p=0,001) bei papildomai penki teiginiai – Q25_1 (0,610, R^2=0,372, p=0,001), Q29_5 (0,612, R^2=0,374, p=0,001), Q44_1 (0,538, R^2=0,289, p=0,001); dėl per didelių modifikacijos indeksų (>15) kaip pertekliniai panaikinami Q26_5, Q29_4 ir Q38_7.

Atlikus antrinę darbo išteklių konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę, sudarytas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis modifikuotas darbo išteklių konstrukto matavimo modelis (χ^2/df=4,707, TLI=0,962, CFI=0,968, GFI=0,942, RMSEA=0,035)(6 priedas). Visi šio struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi (p < 0,001); darbo išteklių konstrukto dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai pateikiami 7 priede; konstrukto dedamųjų koreliacijos – 8 priede.

35 lentelė. Darbo reikalavimų konstrukto tiriamoji faktorių analizė

Grupė	**Kodavimas**	**Konstruktas**	**Kodavimas**	**Įeinančių teiginių kodai**	**Bartleto sferiškumo testas**	**KMO**	**Faktorių svoriai**
Darbo reikalavimai	DR	Darbo apimtis	DA	Q21_1 Q21_2 Q21_3 Q21_4	0,000	**0,898**	0,577 0,818 0,811 0,711
		Darbo tempas	DT	Q21_5 Q21_6 Q21_7			0,829 0,824 0,834
		Kognityviniai reikalavimai	KR	Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4			0,647 0,716 0,775 0,723
		Emociniai reikalavimai	ER	Q23_1 Q23_2 Q23_3 Q23_4			0,704 0,757 0,751 0,578
		Emocijų nede-monstravimas	EN	Q23_5 Q23_6 Q23_7			0,778 0,801 0,816
		Vaidmenų konfliktai	VK	Q30_4 Q30_5 Q30_6 Q30_7			0,714 0,838 0,854 0,773
		Darbo-šeimos konfliktas	DŠK	Q36_1 Q36_2 Q36_3 Q36_4			0,819 0,857 0,870 0,688

Visų darbo reikalavimų konstrukto dedamųjų tyrimo duomenys tinka tiriamajai faktorių analizei, nes KMO=0,898 > 0,6; Bartletto sferiškumo testo p = 0,00 < 0,05 (35 lentelė). Tiriamosios faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad visų darbo reikalavimų dedamųjų klausimyno lietuviško varianto teiginiai sudaro tiek faktorių, kiek ir nurodo klausimyno autoriai (iš viso darbo reikalavimų grupėje išskirti 7 faktoriai).

Atlikus pirminę darbo reikalavimų konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę (9 priedas), nustatyti ir dėl per mažų faktorių svorių iš modelio panaikinami šeši teiginiai – Q21_4 (0,580, R^2=0,336, p=0,001), Q22_3 (0,534, R^2=0,286, p=0,001), Q23_4 (0,552, R^2=0,304, p=0,001) ir Q30_4 (0,631, R^2=0,399, p=0,001); dėl per didelių modifikacijos indeksų (>15) kaip perteklinis panaikinamas Q23_2 ir Q36_4.

Atlikus antrinę darbo reikalavimų konstrukto dedamųjų patvirtinamąją faktorių analizę, sudarytas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis modifikuotas darbo reikalavimų konstrukto matavimo modelis (χ^2/df=3,885, TLI=0,983, CFI=0,987, GFI=0,982, RMSEA=0,031)(10 priedas). Visi šio struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi (p < 0,001); darbo reikalavimų konstrukto dedamųjų standartizuoti regresijos svoriai pateikiami 11 priede; konstruktų dedamųjų koreliacijos – 12 priede.

3.4. Bendro matavimo modelio patikimumo, validumo, multikolinearumo įvertinimas

Bendro matavimo modelio (angl. *Pooled Measurement model*) patikimumą ir validumą užtikrina keletas sąlygų. Viena iš jų – viendimensiškumas (angl. *Unidimensionality*). Šis reikalavimas disertacijoje pasiektas šalinant žemo svorio faktorius pagal poreikį visuose daliniuose konstruktų matavimo modeliuose tol, kol gaunamas duomenų tinkamumo kriterijus tenkinantis modifikuotas matavimo modelis (McGartland Rubio, Berg-Weger, Tebb, 2001; Bonifay ir kt., 2015). Visi procesai aukščiau pademonstruoti 3.3. disertacijos poskyryje.

Bendras darbo aplinkos veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui matavimo modelis yra pateiktas 13 priede. Šis modelis įvertintas keturiais tinkamumo kriterijais, gautos indeksų reikšmės (χ^2/df =4,694, TLI=0,927, CFI=0,932) rodo adekvatų modelio ir duomenų atitikimą; RMSEA=0,035 reprezentuoja gerą aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaidą ir rodo gerą modelio tikimą duomenims.

Bendro matavimo modelio patikimumas užtikrinamas, jei yra pasiektas (Ahmad, Zulkurnain, Khairushalimi, 2016) vidinis patikimumas (angl. *Internal Reliability*), kai visų konstruktų Kronbacho alfa > 0,70; ir kompozicinis patikimumas (angl. *Composite Reliability*), kai CR > 0,70.

Mokslinėje literatūroje pateikiami keli bendro matavimo modelio validumo nustatymo kriterijai (Fornell, Larcker, 1981; Hair, Matthews, Matthews, Sarstedt, 2017):

1) Konvergencinis validumas (angl. *Convergent validity*) užtikrinamas, kai visų konstruktų CR (sudėtinis patikimumas, angl. *Composite*

Reliability) > 0,70 ir AVE (gauta vidutinė dispersija, angl. *Average Variance Extracted*) > 0,50;

2) Konstruktų validumas (angl. *Construct Validity*) patikrintas 3.3. disertacijos poskyryje ir atitinka reikiamą lygį;
3) Diskriminantinis validumas (angl. *Discriminant validity*) užtikrinamas, kai AVE > MSV (didžiausia bendroji dispersija, angl. *Maximum Shared Variance*), AVE > ASV (vidutinė kvadratinė bendroji variacija, angl. *Average Squared Shared Variance*); latentinio kintamojo AVE turėtų būti didesnis nei latentinio kintamojo ir visų kitų kintamųjų kvadratinės koreliacijos.

36 lentelė. Bendro matavimo modelio patikimumo ir validumo įvertinimas

Konstruktai	Kronbacho alfa	CR	AVE	MSV	ASV
Įsitraukimas į darbą (ĮD)	0,951	0,913	0,779	0,604	0,169
Organizacinis įsitraukimas (OĮ)	0,948	0,946	0,747	0,604	0,187
Asmeninis efektyvumas	0,897	0,899	0,692	0,189	0,071
Asmeninė gerovė	0,904	0,898	0,690	0,387	0,156
Įtaka darbe	0,867	0,864	0,614	0,336	0,122
Tobulėjimo galimybės	0,861	0,866	0,684	0,423	0,160
Darbo prasmė	0,893	0,893	0,807	0,604	0,129
Informuotumas	0,835	0,836	0,718	0,468	0,195
Apdovanojimas	0,911	0,912	0,776	0,540	0,219
Vaidmenų aiškumas	0,891	0,893	0,736	0,382	0,139
Lyderystės kokybė	0,902	0,889	0,667	0,627	0,215
Kolegų socialinė parama	0,832	0,841	0,641	0,398	0,098
Vadovų socialinė parama	0,899	0,901	0,753	0,627	0,180
Santykiai su bendradarbiais	0,910	0,912	0,776	0,398	0,132
Horizontalus pasitikėjimas	0,821	0,827	0,706	0,093	0,042
Vertikalus pasitikėjimas	0,779	0,780	0,639	0,590	0,197
Teisingumas ir pagarba	0,921	0,921	0,744	0,590	0,238
Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	0,871	0,860	0,606	0,340	0,101
Karjeros galimybės	0,812	0,812	0,590	0,387	0,137
Darbo apimtis	0,811	0,781	0,545	0,358	0,070
Darbo tempas	0,887	0,889	0,727	0,358	0,052
Kognityviniai reikalavimai	0,795	0,827	0,615	0,341	0,068
Emociniai reikalavimai	0,801	0,802	0,669	0,300	0,096
Emocijų nedemonstravimas	0,788	0,789	0,556	0,282	0,036
Vaidmenų konfliktai	0,855	0,859	0,671	0,212	0,070
Darbo-šeimos konfliktas	0,896	0,899	0,750	0,306	0,087

Bendras matavimo modelis yra patikimas ir validus (36 lentelė), nes pasiektas vidinis patikimumas (visų konstruktų Kronbacho alfa yra nuo 0,779 iki 0,951, t. y. > 0.70) ir kompozicinis patikimumas (visų konstruktų CR yra nuo 0,780 iki 0,946, t.y. > 0,70); užtikrintas konvergencinis validumas (visų konstruktų CR > 0,70 ir AVE yra nuo 0,545 iki 0,807, t.y. > 0,50) ir diskriminantinis validumas (visų konstruktų AVE > MSV ir AVE > ASV; bendro disertacijos modelio diskriminantinio validumo indekso santrauka pateikiama 14 priede).

Dispersijos mažėjimo daugiklis (angl. *Variance Inflation Factor, VIF)* parodo, ar konstruktai stipriai koreliuoja (ar yra multikolinearumo problema). Multikolinearumas nustatomas, kai VIF > 4 (Kumari, 2008; Thompson ir kt., 2017).

Kaip matyti iš 37 lentelės, mažiausia VIF reikšmė yra 1,080, didžiausia – 1,920, t.y. visos VIF reikšmės mažesnės už 4, todėl multikolinearumo problemos nėra.

37 lentelė. Konstruktų multikolinearumo analizė*

Veiksniai	**Įsitraukimas į darbą**			**Organizacinis įsitraukimas**
	Energingumas	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas į darbą	
Apdovanojimas	1,725	1,725	1,725	1,728
Asmeninis efektyvumas	1,214	1,214	1,214	1,226
Asmeninė gerovė	1,361	1,361	1,361	1,466
Darbo apimtis	1,142	1,142	1,142	1,149
Darbo prasmė	1,557	1,557	1,557	1,920
Darbo tempas	1,210	1,210	1,210	1,241
Darbo-šeimos konfliktas	1,216	1,216	1,216	1,225
Emocijų nedemonstravimas	1,179	1,179	1,179	1,180
Emociniai reikalavimai	1,125	1,125	1,125	1,140
Informuotumas	1,333	1,333	1,333	1,335
Karjeros galimybės	1,187	1,187	1,187	1,188
Kognityviniai reikalavimai	1,464	1,464	1,464	1,473
Kolegų socialinė parama	1,272	1,272	1,272	1,275
Lyderystės kokybė	1,603	1,603	1,603	1,604
Pasitikėjimas horizontalus	1,083	1,083	1,083	1,086
Pasitikėjimas vertikalus	1,342	1,342	1,342	1,349
Santykiai su bendradarbiais	1,400	1,400	1,400	1,402
Socialinė įtrauktis ir atsakomybė	1,307	1,307	1,307	1,312
Teisingumas ir pagarba	1,895	1,895	1,895	1,901
Tobulėjimo galimybės	1,745	1,745	1,745	1,774
Vadovų socialinė parama	1,225	1,225	1,225	1,230
Vaidmenų aiškumas	1,411	1,411	1,411	1,418
Vaidmenų konfliktai	1,080	1,080	1,080	1,082
Įtaka darbe	1,320	1,320	1,320	1,325

** Konstruktų multikolinearumo analizei naudojami dispersijos mažėjimo daugikliai (VIF)*

Apibendrinant galima teigti, kad bendras darbo aplinkos veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui matavimo modelis yra tinkamas atlikti darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinę struktūrinių lygčių modeliavimo analizę.

3.5. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė

Struktūrinių lygčių modeliavimas (SLM, angl. *Structural equation modeling, SEM*) disertacijoje atliktas su viena dažniausiai naudojamų struktūrinių lygčių programų – IBM SPSS AMOS (Arbuckle, 2005).

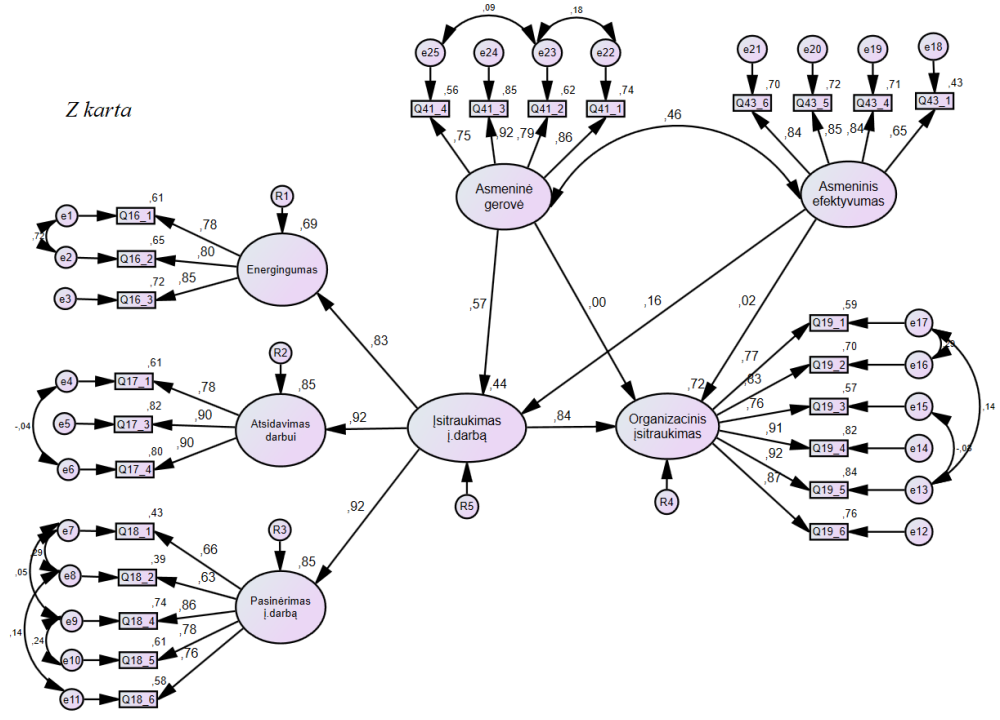
Modelio tinkamumui įvertinti naudojami kriterijai detaliai aprašyti disertacijos 2.5. poskyryje.

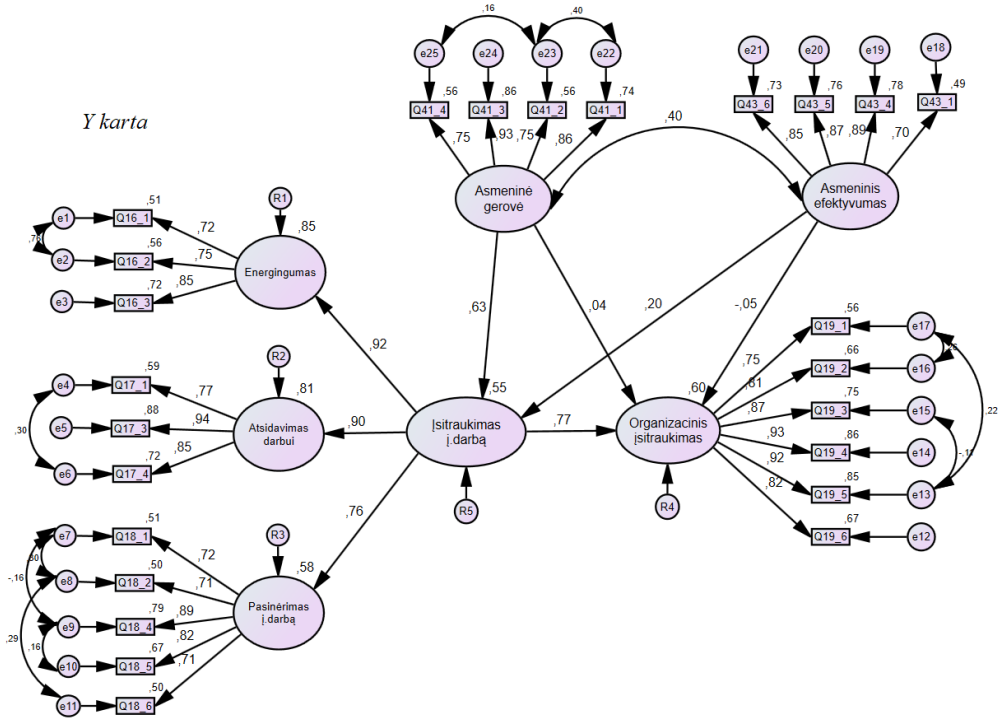
Bendras matavimo modelis ir jo patikimumo, validumo, multikolinearumo įvertinimas pateiktas 3.4. poskyryje.

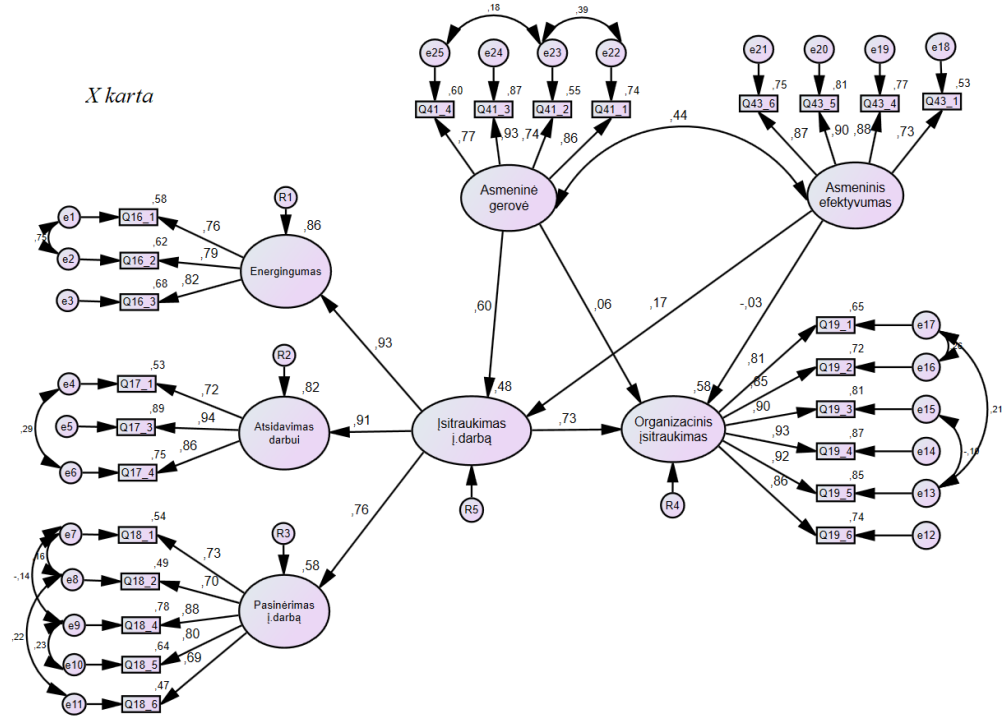
Šioje disertacijos dalyje atliekama Multigrupinė struktūrinių lygčių modeliavimo analizė (angl. *Multi-Group Structural Equation Model Analysis*) ir pateikiami: 1) asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai; 2) darbo išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai; 3) darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai; 4) skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos rezultatai.

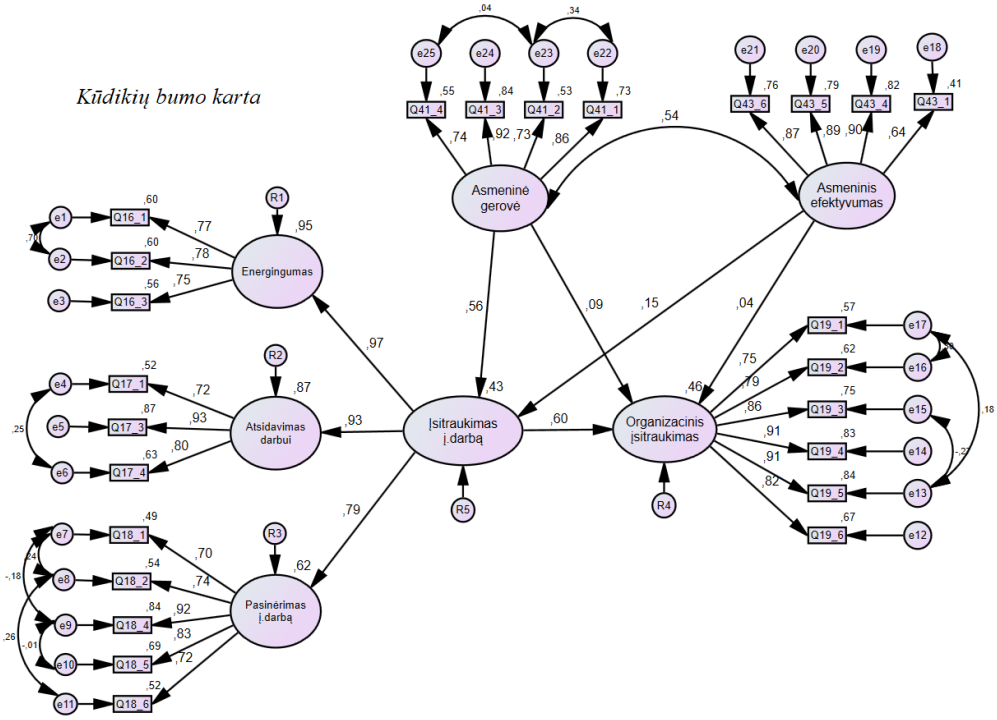
3.5.1. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai

Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinis struktūrinis modelis (11 pav.) įvertintas penkiais tinkamumo kriterijais, gautos indeksų reikšmės ($\chi 2/df$ = 2,520, TLI=0,971, CFI=0,975, GFI=0,933) rodo gerą modelio ir duomenų atitikimą; RMSEA=0,022 reprezentuoja gerą aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaidą ir rodo gerą modelio tikimą duomenims.




Y karta
Asmeninė gerovė
Asmeninis efektyvumas
Energingumas
Atsidavimas darbui
Įsitraukimas į darbą
Organizacinis įsitraukimas
Pasinėrimas į darbą
Q41_4
Q41_3
Q41_2
Q41_1
Q43_6
Q43_5
Q43_4
Q43_1
Q16_1
Q16_2
Q16_3
Q17_1
Q17_3
Q17_4
Q18_1
Q18_2
Q18_4
Q18_5
Q18_6
Q19_1
Q19_2
Q19_3
Q19_4
Q19_5
Q19_6
R1
R2
R3
R4
R5


X karta
Asmeninė gerovė
Asmeninis efektyvumas
Energingumas
Atsidavimas darbui
Įsitraukimas į darbą
Organizacinis įsitraukimas
Pasinėrimas į darbą
Q41_4
Q41_3
Q41_2
Q41_1
Q43_6
Q43_5
Q43_4
Q43_1
Q16_1
Q16_2
Q16_3
Q17_1
Q17_3
Q17_4
Q18_1
Q18_2
Q18_4
Q18_5
Q18_6
Q19_1
Q19_2
Q19_3
Q19_4
Q19_5
Q19_6
R1
R2
R3
R4
R5



11 pav. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui struktūrinis modelis (multigrupinė SLM analizė su AMOS)
χ^2/df = 2,520, TLI=0,971, CFI=0,975, GFI=0,933, RMSEA=0,022

38 lentelė. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- AE	0,162	0,059	3,046	0,002	b6_1	**H1.1a. patvirtinta**
Y karta		0,204	0,036	6,533	***	b6_2	**H1.1b. patvirtinta**
X karta		0,173	0,031	5,976	***	b6_3	**H1.1c. patvirtinta**
KB karta		0,153	0,065	2,687	0,007	b6_4	**H1.1d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- AE	0,020	0,053	0,503	0,615	b7_1	H2.1a. nepatvirtinta
Y karta		-0,046	0,034	-1,578	0,114	b7_2	H2.1b. nepatvirtinta
X karta		-0,035	0,031	-1,348	0,178	b7_3	H2.1c. nepatvirtinta
KB karta		0,043	0,062	0,826	0,409	b7_4	H2.1d. nepatvirtinta
Z karta	ĮD <--- AGR	0,571	0,043	9,437	***	b4_1	**H1.2a. patvirtinta**
Y karta		0,634	0,032	17,731	***	b4_2	**H1.2b. patvirtinta**
X karta		0,601	0,028	18,142	***	b4_3	**H1.2c. patvirtinta**
KB karta		0,560	0,054	8,678	***	b4_4	**H1.2d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- AGR	-0,003	0,042	-0,063	0,950	b5_1	H2.2a. nepatvirtinta
Y karta		0,039	0,036	0,954	0,340	b5_2	H2.2b. nepatvirtinta
X karta		0,057	0,032	1,678	0,093	b5_3	H2.2c. nepatvirtinta
KB karta		0,091	0,056	1,410	0,159	b5_4	H2.2d. nepatvirtinta

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 38 lentelės, nustatyta, kad asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,204 ir 0,634), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,153 ir 0,560).

Hipotezės H1.1. Asmeninis efektyvumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H1.1a., H1.1b., H1.1c., H1.1d.) ir H1.2. Asmeninė gerovė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H1.2a., H1.2b., H1.2c., H1.2d.) patvirtintos, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006) (atitinkamai Z kartos standartizuotas regresijos svoris 0,162 ir 0,571, C.R. atitinkamai 3,046 ir 9,437; Y kartos standartizuotas regresijos svoris 0,204 ir 0,634, C.R. atitinkamai 6,533 ir 17,731; X kartos standartizuotas regresijos svoris 0,173 ir 0,601, C.R. atitinkamai 5,976 ir 18,142; Kūdikių bumo kartos standartizuotas regresijos svoris 0,153 ir 0,560, C.R. atitinkamai 2,687 ir 8,678), kai $p < 0,001$.

Hipotezės H2.1. Asmeninis efektyvumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų (H2.1a., H2.1b., H2.1c., H2.1d.) organizaciniam įsitraukimui ir H2.2. Asmeninė gerovė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų (H2.2a., H2.2b., H2.2c., H2.2d.) organizaciniam įsitraukimui nepatvirtintos, nes visų kartų asmeninio efektyvumo ir asmeninės gerovės poveikio organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), t.y. visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė neturi reikšmingo poveikio.

Hipotezė H1. Asmeniniai ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtinta, nes nustatytas asmeninių išteklių statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezė H2. Asmeniniai ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui į darbą nepatvirtinta**, nes asmeniniai ištekliai turi reikšmingą teigiamą poveikį tik skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą; jų poveikis organizaciniam įsitraukimui yra statistiškai nereikšmingas.

39 lentelė. Asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų (angl. *Unconstrained*)	2,520	0,971	0,975	0,933	0,022	2570,498	1020	146,13	78	Δχ2≥101,88*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų (angl. *Structural weights*)	2,474	0,972	0,974	0,930	0,022	2716,630	1098				
Visų kartų AE->ĮD	b6_1=b6_2=b6_3=b6_4	2,514	0,971	0,975	0,933	0,022	2572,100	1023	1,602	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų AGR->ĮD	b4_1=b4_2=b4_3=b4_4	2,521	0,971	0,975	0,933	0,022	2578,628	1023	8,130	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus asmeninių išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą (39 lentelė), nustatyta: 1) asmeninio efektyvumo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) asmeninės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.

3.5.2. Darbo išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai

Bendras darbo išteklių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui struktūrinis modelis (15 priedas) įvertintas penkiais tinkamumo kriterijais, gautos indeksų reikšmės (χ^2/df =4,163, TLI=0,959, CFI=0,964, GFI=0,926) rodo gerą modelio ir duomenų atitikimą; RMSEA=0,032 reprezentuoja gerą aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaidą ir rodo gerą modelio tikimą duomenims.

40 lentelė. Įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- ĮtD	0,439	0,058	7,065	***	b8_1	**H3.1a. patvirtinta**
Y karta		0,497	0,037	12,914	***	b8_2	**H3.1b. patvirtinta**
X karta		0,444	0,031	13,374	***	b8_3	**H3.1c. patvirtinta**
KB karta		0,345	0,058	5,704	***	b8_4	**H3.1d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- ĮtD	0,110	0,045	2,711	0,007	b9_1	**H4.1a. patvirtinta**
Y karta		0,168	0,031	5,547	***	b9_2	**H4.1b. patvirtinta**
X karta		0,213	0,027	8,414	***	b9_3	**H4.1c. patvirtinta**
KB karta		0,180	0,049	3,751	***	b9_4	**H4.1d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 40 lentelės, nustatyta, kad įtakos darbe poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi (p < 0,001), t.y. įtaka darbe daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas įtakos darbe tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,497), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,345). **Hipotezės H3.1. Įtaka darbe daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.1a., H3.1b., H3.1c., H3.1d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi (p < 0,05), t.y. įtaka darbe visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui daro tiesioginį poveikį. Įtakos darbe poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas įtakos darbe poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,213), mažiausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,110). **Hipotezės H4.1. Įtaka darbe daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.1a., H4.1b., H4.1c., H4.1d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

41 lentelė. Įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,487	0,976	0,98	0,948	0,022	1720,981	692	138,41	63	Δχ2≥84,82*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,463	0,976	0,978	0,943	0,022	1859,391	755				
Visų kartų ĮtD->ĮD	b8_1=b8_2=b8_3=b8_4	2,483	0,976	0,98	0,948	0,022	1725,596	695	4,615	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų ĮtD->OĮ	b9_1=b9_2=b9_3=b9_4	2,483	0,976	0,98	0,948	0,022	1725,768	695	4,787	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus įtakos darbe poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad įtakos darbe poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (41 lentelė).

42 lentelė. Tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- TG	0,630	0,043	10,694	***	b10_1	**H3.2a. patvirtinta**
Y karta		0,673	0,029	18,554	***	b10_2	**H3.2b. patvirtinta**
X karta		0,620	0,028	18,643	***	b10_3	**H3.2c. patvirtinta**
KB karta		0,555	0,051	9,072	***	b10_4	**H3.2d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- TG	0,106	0,041	2,234	0,025	b11_1	**H4.2a. patvirtinta**
Y karta		0,218	0,030	6,122	***	b11_2	**H4.2b. patvirtinta**
X karta		0,217	0,029	7,186	***	b11_3	**H4.2c. patvirtinta**
KB karta		0,275	0,049	4,994	***	b11_4	**H4.2d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 42 lentelės, nustatyta, kad tobulėjimo galimybių poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. tobulėjimo galimybės daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas tobulėjimo galimybių tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,673), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,555). **Hipotezės H3.2. Tobulėjimo galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.2a., H3.2b., H3.2c., H3.2d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. tobulėjimo galimybės daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Tobulėjimo galimybių poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet mažesnis, negu poveikis įsitraukimui į darbą.

Stipriausiai iš kartų išreikštas tobulėjimo galimybių poveikis Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,275), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,106). **Hipotezės H4.2. Tobulėjimo galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.2a., H4.2b., H4.2c., H4.2d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

43 lentelė. Tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					
Modelis	Modelio apibūdinimas	$\chi 2/df$	TLI	CFI	GFI	RMSEA	$\chi 2$	df	$\Delta\chi 2$	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	Modelių lyginimo rezultatas
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,437	0,978	0,982	0,952	0,022	1501,278	616	154,88	60	$\Delta\chi 2 \geq 79,08$*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,450	0,978	0,980	0,947	0,022	1656,16	676				
Visų kartų TG->ĮD	b10_1=b10_2=b10_3=b10_4	2,430	0,978	0,982	0,952	0,022	1504,041	619	2,763	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų TG->OĮ	b11_1=b11_2=b11_3=b11_4	2,437	0,978	0,982	0,952	0,022	1508,424	619	7,146	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus tobulėjimo galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad tobulėjimo galimybių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (43 lentelė).

44 lentelė. Darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- DP	0,796	0,049	12,561	***	b12_1	**H3.3a. patvirtinta**
Y karta		0,800	0,029	20,951	***	b12_2	**H3.3b. patvirtinta**
X karta		0,722	0,031	20,629	***	b12_3	**H3.3c. patvirtinta**
KB karta		0,691	0,062	11,001	***	b12_4	**H3.3d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- DP	-0,038	0,067	-0,528	0,598	b13_1	H4.3a. nepatvirtinta
Y karta		0,010	0,044	0,207	0,836	b13_2	H4.3b. nepatvirtinta
X karta		0,053	0,040	1,418	0,156	b13_3	H4.3c. nepatvirtinta
KB karta		0,063	0,071	0,941	0,347	b13_4	H4.3d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 44 lentelės, nustatyta, kad darbo prasmės poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. darbo prasmė daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas darbo prasmės tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos ir Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,800 ir 0,796), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,691). **Hipotezės H3.3. Darbo prasmė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.3a., H3.3b., H3.3c., H3.3d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai nereikšmingi, t.y. visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui darbo prasmė statistiškai reikšmingo poveikio neturi. **Hipotezės H4.3. Darbo prasmė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.3a., H4.3b., H4.3c., H4.3d.) nepatvirtintos.**

45 lentelė. Darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	3,451	0,966	0,973	0,939	0,028	1877,228	544	122,55	57	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	3,327	0,968	0,972	0,935	0,028	1999,776	601				
Visų kartų DP->ĮD	b12_1=b12_2=b12_3=b12_4	3,434	0,966	0,973	0,939	0,028	1878,519	547	1,291	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų DP->OĮ	b13_1=b13_2=b13_3=b13_4	3,435	0,966	0,973	0,939	0,028	1879,157	547	1,929	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus darbo prasmės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad darbo prasmės poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (45 lentelė).

46 lentelė. Informuotumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- IN	0,507	0,061	7,505	***	b14_1	**H3.4a. patvirtinta**
Y karta		0,453	0,034	11,690	***	b14_2	**H3.4b. patvirtinta**
X karta		0,438	0,028	12,694	***	b14_3	**H3.4c. patvirtinta**
KB karta		0,364	0,056	5,931	***	b14_4	**H3.4d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- IN	0,061	0,048	1,352	0,176	b15_1	H4.4a. nepatvirtinta
Y karta		0,287	0,027	9,734	***	b15_2	**H4.4b. patvirtinta**
X karta		0,315	0,025	12,046	***	b15_3	**H4.4c. patvirtinta**
KB karta		0,281	0,047	5,713	***	b15_4	**H4.4d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 46 lentelės, nustatyta, kad informuotumo poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. informuotumas daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas informuotumo tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,507), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,364). **Hipotezės H3.4. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.4a., H3.4b., H3.4c., H3.4d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Trijų kartų informuotumo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. informuotumas daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Informuotumo poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas informuotumo tiesioginis teigiamas poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,315). **Hipotezės H4.4b. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.4c. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.4d. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui informuotumas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.4a. Informuotumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

47 lentelė. Informuotumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,423	0,979	0,984	0,956	0,022	1318,342	544	144,03	57	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,433	0,979	0,982	0,951	0,022	1462,371	601				
Visų kartų IN->ĮD	b14_1=b14_2=b14_3=b14_4	2,416	0,980	0,984	0,956	0,022	1321,334	547	2,992	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų IN->OĮ	b15_1=b15_2=b15_3=b15_4	2,442	0,979	0,983	0,955	0,022	1335,660	547	17,318	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus informuotumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) informuotumo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) informuotumo poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (47 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 48 lentelės, nustatyta, kad apdovanojimo poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. apdovanojimas daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas informuotumo tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos ir Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,567 ir 0,557), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,393). **Hipotezės H3.5. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.5a., H3.5b., H3.5c., H3.5d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

48 lentelė. Apdovanojimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- AP	0,557	0,045	9,595	***	b16_1	**H3.5a. patvirtinta**
Y karta		0,567	0,031	15,665	***	b16_2	**H3.5b. patvirtinta**
X karta		0,476	0,025	15,004	***	b16_3	**H3.5c. patvirtinta**
KB karta		0,393	0,047	6,892	***	b16_4	**H3.5d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- AP	0,061	0,040	1,401	0,161	b17_1	H4.5a. nepatvirtinta
Y karta		0,322	0,027	10,689	***	b17_2	**H4.5b. patvirtinta**
X karta		0,337	0,022	13,918	***	b17_3	**H4.5c. patvirtinta**
KB karta		0,280	0,040	6,073	***	b17_4	**H4.5d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Trijų kartų apdovanojimo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. apdovanojimas daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Informuotumo poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas apdovanojimo tiesioginis teigiamas poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,337). **Hipotezės H4.5b. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.5c. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.5d. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui apdovanojimas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.5a. Apdovanojimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

49 lentelė. Apdovanojimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,412	0,979	0,983	0,953	0,022	1485,916	616	177,38	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,460	0,979	0,981	0,947	0,022	1663,297	676				
Visų kartų AP->ĮD	B16_1=b16_2=b16_3=b16_4	2,418	0,979	0,983	0,952	0,022	1496,722	619	10,806	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų AP->OĮ	B17_1=b17_2=b17_3=b17_4	2,449	0,979	0,983	0,952	0,022	1515,908	619	29,992	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus apdovanojimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) apdovanojimo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) apdovanojimo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (49 lentelė).

50 lentelė. Vaidmenų aiškumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- VA	0,290	0,057	5,096	***	b18_1	**H3.6a. patvirtinta**
Y karta		0,428	0,032	11,742	***	b18_2	**H3.6b. patvirtinta**
X karta		0,484	0,027	15,001	***	b18_3	**H3.6c. patvirtinta**
KB karta		0,414	0,054	7,104	***	b18_4	**H3.6d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- VA	0,031	0,043	0,839	0,402	b19_1	H4.6a. nepatvirtinta
Y karta		0,107	0,026	3,807	***	b19_2	**H4.6b. patvirtinta**
X karta		0,151	0,025	5,807	***	b19_3	**H4.6c. patvirtinta**
KB karta		0,195	0,047	4,062	***	b19_4	**H4.6d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 50 lentelės, nustatyta, kad vaidmenų aiškumo poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. vaidmenų aiškumas daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas vaidmenų aiškumo tiesioginis teigiamas poveikis X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,484), silpniausiai – Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,290). **Hipotezės H3.6. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.6a., H3.6b., H3.6c., H3.6d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Trijų kartų vaidmenų aiškumo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. vaidmenų aiškumas daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Vaidmenų aiškumo poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas vaidmenų aiškumo poveikis Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,195). **Hipotezės H4.6b. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.6c. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.6d. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui vaidmenų aiškumas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.6a. Vaidmenų aiškumas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

51 lentelė. Vaidmenų aiškumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,281	0,981	0,984	0,955	0,021	1405,233	616	135,37	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,279	0,981	0,983	0,951	0,021	1540,604	676				
Visų kartų VA->ĮD	b18_1=b18_2=b18_3=b18_4	2,275	0,981	0,984	0,955	0,020	1408,165	619	2,932	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų VA->OĮ	b19_1=b19_2=b19_3=b19_4	2,282	0,981	0,984	0,955	0,021	1413,687	619	8,454	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus vaidmenų aiškumo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) vaidmenų aiškumo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) vaidmenų aiškumo poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (51 lentelė).

52 lentelė. Lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- LK	0,563	0,055	9,352	***	b20_1	**H3.7a. patvirtinta**
Y karta		0,486	0,036	12,775	***	b20_2	**H3.7b. patvirtinta**
X karta		0,472	0,031	14,199	***	b20_3	**H3.7c. patvirtinta**
KB karta		0,352	0,050	6,092	***	b20_4	**H3.7d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- LK	0,110	0,046	2,565	0,010	b21_1	**H4.7a. patvirtinta**
Y karta		0,344	0,029	11,767	***	b21_2	**H4.7b. patvirtinta**
X karta		0,326	0,027	12,896	***	b21_3	**H4.7c. patvirtinta**
KB karta		0,288	0,042	6,261	***	b21_4	**H4.7d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS (52 lentelė), nustatyta, kad lyderystės kokybės poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. lyderystės kokybė daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas lyderystės kokybės tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,563), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,352). **Hipotezės H3.7. Lyderystė darbe daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.7a., H3.7b., H3.7c., H3.7d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. lyderystės kokybė daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Lyderystės kokybės poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas lyderystės kokybės tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,344), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,110). **Hipotezės H4.7. Lyderystė darbe daro teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.7a., H4.7b., H4.7c., H4.7d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

53 lentelė. Lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,596	0,975	0,979	0,945	0,023	1796,673	692	167,38	63	Δχ2≥84,82*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,601	0,975	0,977	0,939	0,023	1964,056	755				
Visų kartų LK->ĮD	b20_1=b20_2=b20_3=b20_4	2,597	0,975	0,979	0,945	0,023	1804,914	695	8,241	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų LK->OĮ	b21_1=b21_2=b21_3=b21_4	2,614	0,974	0,979	0,944	0,023	1816,674	695	20,001	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus lyderystės kokybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) lyderystės kokybės poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) lyderystės kokybės poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (53 lentelė).

54 lentelė. Kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- KSP	0,464	0,057	7,636	***	b22_1	**H3.8a. patvirtinta**
Y karta		0,366	0,043	9,459	***	b22_2	**H3.8b. patvirtinta**
X karta		0,283	0,037	8,427	***	b22_3	**H3.8c. patvirtinta**
KB karta		0,152	0,069	2,675	0,007	b22_4	**H3.8d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- KSP	0,085	0,045	2,099	0,036	b23_1	**H4.8a. patvirtinta**
Y karta		0,131	0,032	4,752	***	b23_2	**H4.8b. patvirtinta**
X karta		0,092	0,030	3,883	***	b23_3	**H4.8c. patvirtinta**
KB karta		0,118	0,055	2,695	0,007	b23_4	**H4.8d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 54 lentelės, nustatyta, kad kolegų socialinės paramos poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. kolegų socialinė parama daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas kolegų socialinės paramos tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,464), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,152). **Hipotezės H3.8. Kolegų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.8a., H3.8b., H3.8c., H3.8d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. kolegų socialinė parama daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Kolegų socialinės paramos poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas kolegų socialinės paramos tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,131), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,085). **Hipotezės H4.8. Kolegų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.8a., H4.8b., H4.8c., H4.8d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

55 lentelė. Kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,32	0,979	0,983	0,955	0,021	1429,14	616	148,21	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,333	0,979	0,981	0,950	0,021	1577,35	676				
Visų kartų KSP->ĮD	b22_1=b22_2=b22_3=b22_4	2,325	0,979	0,983	0,955	0,021	1439,46	619	10,320	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų KSP->OĮ	b23_1=b23_2=b23_3=b23_4	2,311	0,979	0,983	0,955	0,021	1430,555	619	1,415	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus kolegų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) kolegų socialinės paramos poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) kolegų socialinės paramos poveikis darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (55 lentelė).

56 lentelė. Vadovų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- VSP	0,523	0,040	9,261	***	b24_1	**H3.9a. patvirtinta**
Y karta		0,410	0,027	11,543	***	b24_2	**H3.9b. patvirtinta**
X karta		0,349	0,024	11,118	***	b24_3	**H3.9c. patvirtinta**
KB karta		0,309	0,045	5,440	***	b24_4	**H3.9d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- VSP	0,029	0,035	0,698	0,485	b25_1	H4.9a. nepatvirtinta
Y karta		0,253	0,021	9,521	***	b25_2	**H4.9b. patvirtinta**
X karta		0,269	0,020	11,879	***	b25_3	**H4.9c. patvirtinta**
KB karta		0,214	0,038	4,784	***	b25_4	**H4.9d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 56 lentelės, nustatyta, kad vadovų socialinės paramos poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t. y. vadovų socialinė parama daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas vadovų socialinės paramos tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,523), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,309). **Hipotezės H3.9. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.9a., H3.9b., H3.9c., H3.9d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Trijų kartų vadovų socialinės paramos poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t. y. vadovų socialinė parama daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Vadovų socialinės paramos poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas vadovų socialinės paramos tiesioginis teigiamas poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,269). **Hipotezės H4.9b. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.9c. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.9d. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui vadovų socialinė parama statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.9a. Vadovų socialinė parama daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

57 lentelė. Vadovų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	$\chi 2/df$	TLI	CFI	GFI	RMSEA	$\chi 2$	df	$\Delta\chi 2$	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,25	0,981	0,985	0,956	0,020	1385,877	616	180,98	60	$\Delta\chi 2 \geq 79,08$*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,318	0,980	0,983	0,950	0,021	1566,854	676				
Visų kartų VSP->ĮD	b24_1=b24_2=b24_3=b24_4	2,251	0,981	0,985	0,956	0,020	1393,134	619	7,257	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų VSP->OĮ	b25_1=b25_2=b25_3=b25_4	2,282	0,981	0,984	0,955	0,021	1412,722	619	26,845	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus vadovų socialinės paramos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) vadovų socialinės paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) vadovų socialinės paramos poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (57 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 58 lentelės, nustatyta, kad santykių su bendradarbiais poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas santykių su bendradarbiais tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,442 ir 0,440), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,273). **Hipotezės H3.10. Santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.10a., H3.10b., H3.10c., H3.10d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

58 lentelė. Santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- SSB	0,442	0,045	7,897	***	b26_1	**H3.10a. patvirtinta**
Y karta		0,406	0,035	11,211	***	b26_2	**H3.10b. patvirtinta**
X karta		0,440	0,030	13,609	***	b26_3	**H3.10c. patvirtinta**
KB karta		0,273	0,057	4,780	***	b26_4	**H3.10d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- SSB	0,085	0,037	2,216	0,027	b27_1	**H4.10a. patvirtinta**
Y karta		0,178	0,027	6,579	***	b27_2	**H4.10b. patvirtinta**
X karta		0,177	0,026	7,145	***	b27_3	**H4.10c. patvirtinta**
KB karta		0,120	0,047	2,689	0,007	b27_4	**H4.10d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Santykių su bendradarbiais poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas santykių su bendradarbiais tiesioginis teigiamas poveikis Y kartos ir X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,178 ir 0,177), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,085). **Hipotezės H4.10. Santykiai su bendradarbiais daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.10a., H4.10b., H4.10c., H4.10d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

59 lentelė. Santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,654	0,976	0,980	0,948	0,023	1635,152	616	154,93	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,648	0,976	0,978	0,943	0,023	1790,082	676				
Visų kartų SSB->ĮD	b26_1=b26_2=b26_3=b26_4	2,648	0,976	0,980	0,948	0,023	1639,257	619	4,105	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų SSB->OĮ	b27_1=b27_2=b27_3=b27_4	2,652	0,976	0,980	0,948	0,023	1641,640	619	6,488	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus santykių su bendradarbiais poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad santykių su bendradarbiais poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (59 lentelė).

60 lentelė. Horizontalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- Ph	0,083	0,034	1,588	0,112	b28_1	H3.11a. nepatvirtinta
Y karta		0,114	0,025	3,345	***	b28_2	**H3.11b. patvirtinta**
X karta		0,087	0,023	2,868	0,004	b28_3	**H3.11c. patvirtinta**
KB karta		0,069	0,038	1,291	0,197	b28_4	H3.11d. nepatvirtinta
Z karta	OĮ <--- Ph	-0,048	0,025	-1,464	0,143	b29_1	H4.11a. nepatvirtinta
Y karta		0,063	0,018	2,659	0,008	b29_2	**H4.11b. patvirtinta**
X karta		0,075	0,018	3,556	***	b29_3	**H4.11c. patvirtinta**
KB karta		0,095	0,030	2,320	0,020	b29_4	**H4.11d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 60 lentelės, nustatyta, kad horizontalaus pasitikėjimo poveikio Y kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t. y. horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį šių kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,114 ir 0,087). **Hipotezės H3.11b. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H3.11c. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtintos,** nes šių kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006). Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą horizontalus pasitikėjimas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezės H3.11a. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H3.11d. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtintos.**

Trijų kartų horizontalaus pasitikėjimo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t. y. vadovų socialinė parama daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Horizontalaus pasitikėjimo poveikis organizaciniam įsitraukimui labai silpnas, bet tiesioginis teigiamas Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H4.11b. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.11c. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.11d. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006). Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui horizontalus pasitikėjimas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.11a. Horizontalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

61 lentelė. Horizontalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,305	0,981	0,985	0,958	0,021	1263,281	548	134,08	57	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,310	0,981	0,983	0,953	0,021	1397,360	605				
Visų kartų Ph->ĮD	b28_1=b28_2=b28_3=b28_4	2,294	0,981	0,985	0,958	0,021	1264,092	551	0,811	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų Ph->OĮ	b29_1=b29_2=b29_3=b29_4	2,315	0,981	0,984	0,957	0,021	1275,674	551	12,393	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus horizontalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) horizontalaus pasitikėjimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) horizontalaus pasitikėjimo poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (61 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 62 lentelės, nustatyta, kad vertikalaus pasitikėjimo poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H3.12. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.12a., H3.12b., H3.12c., H3.12d.) patvirtintos,** nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006) ir vertikalaus pasitikėjimo poveikis įsitraukimui į darbą tiesioginis teigiamas (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,423, 0429, 0,433 ir 0,414).

62 lentelė. Vertikalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- Pv	0,423	0,053	6,965	***	b30_1	**H3.12a. patvirtinta**
Y karta		0,429	0,038	9,870	***	b30_2	**H3.12b. patvirtinta**
X karta		0,433	0,033	11,822	***	b30_3	**H3.12c. patvirtinta**
KB karta		0,414	0,061	6,056	***	b30_4	**H3.12d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- Pv	0,066	0,041	1,656	0,098	b31_1	H4.12a. nepatvirtinta
Y karta		0,273	0,030	8,280	***	b31_2	**H4.12b. patvirtinta**
X karta		0,302	0,029	10,879	***	b31_3	**H4.12c. patvirtinta**
KB karta		0,172	0,050	3,229	0,001	b31_4	**H4.12d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Trijų kartų vertikalaus pasitikėjimo poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p \leq 0,001$), t.y. vertikalus pasitikėjimas daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Vertikalaus pasitikėjimo poveikis organizaciniam įsitraukimui tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas vertikalaus pasitikėjimo tiesioginis teigiamas poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,302). **Hipotezės H4.12b. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.12c. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.12d. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006). Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui vertikalus pasitikėjimas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.12a. Vertikalus pasitikėjimas daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

63 lentelė. Vertikalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,371	0,980	0,984	0,957	0,021	1289,594	544	157,11	57	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,407	0,979	0,982	0,951	0,022	1446,700	601				
Visų kartų Pv->ĮD	b30_1=b30_2=b30_3=b30_4	2,358	0,980	0,984	0,957	0,021	1289,782	547	0,188	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų Pv->OĮ	b31_1=b31_2=b31_3=b31_4	2,401	0,979	0,984	0,956	0,021	1313,482	547	23,888	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus vertikalaus pasitikėjimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) vertikalaus pasitikėjimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) vertikalaus pasitikėjimo poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (63 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 64 lentelės, nustatyta, kad teisingumo ir pagarbos poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. teisingumas ir pagarba daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas teisingumo ir pagarbos tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos ir Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,525 ir 0,512), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,345). **Hipotezės H3.13. Teisingumas ir pagarba daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.13a., H3.13b., H3.13c., H3.13d.)** patvirtintos, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

64 lentelė. Teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- TIP	0,525	0,046	9,103	***	b32_1	**H3.13a. patvirtinta**
Y karta		0,512	0,033	13,945	***	b32_2	**H3.13b. patvirtinta**
X karta		0,456	0,025	14,325	***	b32_3	**H3.13c. patvirtinta**
KB karta		0,345	0,051	6,057	***	b32_4	**H3.13d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- TIP	0,090	0,039	2,174	0,030	b33_1	**H4.13a. patvirtinta**
Y karta		0,349	0,027	12,126	***	b33_2	**H4.13b. patvirtinta**
X karta		0,383	0,022	16,273	***	b33_3	**H4.13c. patvirtinta**
KB karta		0,336	0,042	7,484	***	b33_4	**H4.13d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. teisingumas ir pagarba daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Teisingumo ir pagarbos poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas. Stipriausiai iš kartų išreikštas teisingumo ir pagarbos poveikis X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,383), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,090). **Hipotezės H4.13. Teisingumas ir pagarba daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.13a., H4.13b., H4.13c., H4.13d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

65 lentelė. Teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,119	0,983	0,986	0,956	0,019	1466,441	692	172,64	63	Δχ2≥84,82*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,171	0,982	0,984	0,951	0,020	1639,076	755				
Visų kartų TIP->ĮD	b32_1=b32_2=b32_3=b32_4	2,122	0,983	0,986	0,956	0,019	1474,788	695	8,347	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų TIP->OĮ	b33_1=b33_2=b33_3=b33_4	2,159	0,982	0,985	0,955	0,020	1500,254	695	33,813	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus teisingumo ir pagarbos poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) teisingumo ir pagarbos poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) teisingumo ir pagarbos poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (65 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 66 lentelės, nustatyta, kad socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H3.14. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.14a., H3.14b., H3.14c., H3.14d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006); socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikis įsitraukimui į darbą yra tiesioginis teigiamas.

66 lentelė. Socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- SĮA	0,231	0,058	3,980	***	b34_1	**H3.14a. patvirtinta**
Y karta		0,291	0,036	7,876	***	b34_2	**H3.14b. patvirtinta**
X karta		0,268	0,026	8,392	***	b34_3	**H3.14c. patvirtinta**
KB karta		0,204	0,048	3,564	***	b34_4	**H3.14d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- SĮA	0,020	0,043	0,561	0,575	b35_1	H4.14a. nepatvirtinta
Y karta		0,136	0,027	5,118	***	b35_2	**H4.14b. patvirtinta**
X karta		0,204	0,021	8,953	***	b35_3	**H4.14c. patvirtinta**
KB karta		0,202	0,039	4,583	***	b35_4	**H4.14d. patvirtinta**

**** nusako, jog p < 0,001*

Trijų kartų socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis negu poveikis įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas socialinės įtraukties ir atsakomybės tiesioginis teigiamas poveikis X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,204 ir 0,202). **Hipotezės H4.14b. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H4.14c. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H4.14d. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui socialinė įtrauktis ir atsakomybė statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H4.14a. Socialinė įtrauktis ir atsakomybė daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

67 lentelė. Socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,352	0,978	0,982	0,951	0,021	1627,772	692	181,75	63	Δχ2≥84,82*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,397	0,977	0,979	0,946	0,021	1809,524	755				
Visų kartų SĮA->ĮD	b34_1=b34_2=b34_3=b34_4	2,348	0,978	0,982	0,951	0,021	1631,596	695	3,824	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų SĮA->OĮ	b35_1=b35_2=b35_3=b35_4	2,360	0,978	0,981	0,951	0,021	1640,024	695	12,252	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) socialinės įtraukties ir atsakomybės poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (67 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 68 lentelės, nustatyta, kad karjeros galimybių poveikio įsitraukimui į darbą kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. karjeros galimybės daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas karjeros galimybių tiesioginis teigiamas poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą (standartizuotas regresijos svoris 0,487), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,333). **Hipotezės H3.15. Karjeros galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H3.15a., H3.15b., H3.15c., H3.15d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006).

68 lentelė. Karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- KG	0,487	0,057	7,853	***	b36_1	**H3.15a. patvirtinta**
Y karta		0,429	0,038	10,869	***	b36_2	**H3.15b. patvirtinta**
X karta		0,432	0,035	12,164	***	b36_3	**H3.15c. patvirtinta**
KB karta		0,333	0,066	5,160	***	b36_4	**H3.15d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- KG	0,113	0,047	2,666	0,008	b37_1	**H4.15a. patvirtinta**
Y karta		0,262	0,030	8,850	***	b37_2	**H4.15b. patvirtinta**
X karta		0,260	0,030	9,748	***	b37_3	**H4.15c. patvirtinta**
KB karta		0,218	0,055	4,272	***	b37_4	**H4.15d. patvirtinta**

*** *nusako, jog p < 0,001*

Karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), t.y. karjeros galimybės daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Karjeros galimybių poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis teigiamas, bet silpnesnis nei įsitraukimui į darbą. Stipriausiai iš kartų išreikštas karjeros galimybių tiesioginis teigiamas poveikis yra Y kartos ir X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,262 ir 0,260), silpniausiai – Z kartos darbuotojų (standartizuotas regresijos svoris 0,113). **Hipotezės H4.15. Karjeros galimybės daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (H4.15a., H4.15b., H4.15c., H4.15d.) patvirtintos**, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

69 lentelė. Karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,208	0,981	0,985	0,957	0,020	1360,157	616	130,74	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,205	0,981	0,983	0,953	0,020	1490,892	676				
Visų kartų KG->ĮD	b36_1=b36_2=b36_3=b36_4	2,200	0,981	0,985	0,957	0,020	1361,707	619	1,550	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų KG->OĮ	b37_1=b37_2=b37_3=b37_4	2,213	0,981	0,984	0,957	0,020	1369,699	619	9,542	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus karjeros galimybių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) karjeros galimybių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) karjeros galimybių poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (69 lentelė).

Hipotezė H3. Darbo ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtinta, nes nustatytas visų darbo išteklių statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezė H4. Darbo ištekliai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtinta iš dalies**, nes nustatytas visų darbo išteklių statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas poveikis kai kurių skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui, išskyrus darbo prasmės statistiškai nereikšmingą poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

3.5.3. Darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai

Bendras darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui struktūrinis modelis (16 priedas) įvertintas penkiais tinkamumo kriterijais, gautos indeksų reikšmės (χ^2/df=4,673, TLI=0,970, CFI=0,974, GFI=0,952) rodo gerą modelio ir duomenų atitikimą; RMSEA=0,035 reprezentuoja gerą aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaidą ir rodo gerą modelio tikimą duomenims.

70 lentelė. Darbo apimties poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- DA	-0,053	0,073	-0,931	0,352	b38_1	H5.1a. nepatvirtinta
Y karta		0,012	0,039	0,331	0,740	b38_2	H5.1b. nepatvirtinta
X karta		-0,070	0,035	-2,281	0,023	b38_3	**H5.1c. patvirtinta**
KB karta		-0,054	0,071	-0,957	0,338	b38_4	H5.1d. nepatvirtinta
Z karta	OĮ <--- DA	0,017	0,053	0,498	0,618	b39_1	H6.1a. nepatvirtinta
Y karta		-0,081	0,028	-3,306	***	b39_2	**H6.1b. patvirtinta**
X karta		0,006	0,028	0,258	0,797	b39_3	H6.1c. nepatvirtinta
KB karta		-0,001	0,057	-0,029	0,977	b39_4	H6.1d. nepatvirtinta

*** *nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 70 lentelės, nustatyta, kad darbo apimties poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientas yra statistiškai reikšmingas (p=0,023) tik X kartai, t.y. darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį tik X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezė H5.1c. Darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtinta**, nes X kartos standartizuotas regresinio įverčio kritinis santykis C.R.= -2,281, t.y. didesnis nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006). **Hipotezės H5.1a, H5.1b ir H5.1d nepatvirtintos.**

Darbo apimties poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientas yra statistiškai reikšmingas (p < 0,001) tik Y kartai, t.y. darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį tik Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Kitų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui darbo apimtis statistiškai reikšmingo poveikio neturi. **Hipotezė H6.1b. Darbo apimtis daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtinta**, nes Y kartos standartizuotas regresinio įverčio kritinis santykis C.R.= -3,306, t.y. nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006). **Hipotezės H6.1a, H6.1c ir H6.1d nepatvirtintos.**

71 lentelė. Darbo apimties poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,736	0,973	0,978	0,947	0,024	1685,405	616	134,21	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,692	0,973	0,976	0,942	0,024	1819,622	676				
Visų kartų DA->ĮD	b38_1=b38_2=b38_3=b38_4	2,728	0,973	0,978	0,947	0,024	1688,762	619	3,357	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų DA->OĮ	b39_1=b39_2=b39_3=b39_4	2,736	0,973	0,978	0,946	0,024	1693,438	619	8,033	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus darbo apimties poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) darbo apimties poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų; 2) darbo apimties poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (71 lentelė).

Darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai) pateikiami 72 lentelėje.

72 lentelė. Darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- DT	0,105	0,047	1,869	0,062	b40_1	H5.2a. nepatvirtinta
Y karta		0,183	0,032	5,071	***	b40_2	**H5.2b. patvirtinta**
X karta		0,220	0,030	6,850	***	b40_3	**H5.2c. patvirtinta**
KB karta		0,322	0,063	5,340	***	b40_4	**H5.2d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- DT	-0,075	0,035	-2,157	0,031	b41_1	**H6.2a. patvirtinta**
Y karta		-0,151	0,024	-5,907	***	b41_2	**H6.2b. patvirtinta**
X karta		-0,085	0,025	-3,707	***	b41_3	**H6.2c. patvirtinta**
KB karta		-0,056	0,053	-1,181	0,237	b41_4	H6.2d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, nustatyta, kad darbo tempo poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$) Y kartai, X kartai ir Kūdikių bumo kartai, t.y. darbo tempas turi tiesioginį poveikį šių trijų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H5.2b. Darbo tempas daro tiesioginį teigiamą Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; H5.2c. Darbo tempas daro tiesioginį teigiamą X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; H5.2d. Darbo tempas daro tiesioginį teigiamą Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtintos**, nes darbo tempo poveikis Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą yra tiesioginis teigiamas. Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą darbo tempas statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H5.2a. Darbo tempas daro tiesioginį teigiamą Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtinta.**

Darbo tempo poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientas yra statistiškai reikšmingas Z kartai ($p=0,031$), Y kartai ir X kartai ($p < 0,001$), t.y. darbo apimtis daro tiesioginį poveikį šių trijų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H6.2a. Darbo tempas daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H6.2b. Darbo tempas daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H6.2c. Darbo tempas daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos,** nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai $p=0,05$ (Byrne, 2006) ir darbo tempo poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis neigiamas. Darbo tempas Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H6.2d. Darbo tempas daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

73 lentelė. Darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,883	0,971	0,977	0,944	0,025	1775,686	616	137,07	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,830	0,972	0,975	0,939	0,025	1912,755	676				
Visų kartų DT->ĮD	b40_1=b40_2=b40_3=b40_4	2,887	0,971	0,977	0,944	0,025	1786,872	619	11,186	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų DT->OĮ	b41_1=b41_2=b41_3=b41_4	2,875	0,972	0,977	0,944	0,025	1779,614	619	3,928	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus darbo tempo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta: 1) darbo tempo poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) darbo tempo poveikis organizaciniam įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (73 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 74 lentelės, nustatyta, kad visų kartų kognityvinių reikalavimų poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. kognityviniai reikalavimai turi tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezė H5.3. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H5.3a, H5.3b, H5.3c, H5.3d) patvirtinta**, nes visų keturių kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį teigiamą poveikį (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai 0,330; 0,294; 0,259 ir 0,327).

74 lentelė. Kognityvinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- KR	0,330	0,055	5,330	***	b42_1	**H5.3a. patvirtinta**
Y karta		0,294	0,039	7,412	***	b42_2	**H5.3b. patvirtinta**
X karta		0,259	0,034	7,656	***	b42_3	**H5.3c. patvirtinta**
KB karta		0,327	0,055	5,402	***	b42_4	**H5.3d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--- KR	-0,085	0,042	-2,121	0,034	b43_1	**H6.3a. patvirtinta**
Y karta		-0,139	0,030	-4,821	***	b43_2	**H6.3b. patvirtinta**
X karta		-0,058	0,028	-2,347	0,019	b43_3	**H6.3c. patvirtinta**
KB karta		-0,036	0,046	-0,739	0,460	b43_4	H6.3d. nepatvirtinta

**** nusako, jog $p < 0,001$*

Kognityvinių reikalavimų poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi Z kartai ($p=0,034$), Y kartai ($p < 0,001$) ir X kartai ($p=0,019$), t.y. kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį šių trijų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai -0,085; -0,139 ir -0,058). **Hipotezės H6.3a. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H6.3b. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H6.3c. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai $p=0,05$ (Byrne, 2006) ir kognityvinių reikalavimų poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis neigiamas.

Kognityviniai reikalavimai Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezė H6.3d. Kognityviniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos organizaciniam įsitraukimui nepatvirtinta.**

75 lentelė. Kognityvinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	$\chi 2/df$	TLI	CFI	GFI	RMSEA	$\chi 2$	df	$\Delta\chi 2$	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,747	0,972	0,977	0,946	0,024	1692,376	616	128,42	60	$\Delta\chi 2 \geq 79,08$*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,693	0,973	0,976	0,942	0,024	1820,795	676				
Visų kartų KR->ĮD	b42_1=b42_2=b42_3=b42_4	2,735	0,972	0,977	0,946	0,024	1693,03	619	0,654	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų KR->OĮ	b43_1=b43_2=b43_3=b43_4	2,743	0,972	0,977	0,946	0,024	1697,986	619	5,610	3	$\Delta\chi 2 \geq 7,81$*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus kognityvinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad kognityvinių reikalavimų poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (75 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 76 lentelės, nustatyta, kad Z kartos (p=0,003), Y kartos (p < 0,001) ir X kartos (p=0,001) emocinių reikalavimų poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. emociniai reikalavimai daro tiesioginį poveikį visų šių trijų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H5.4a. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; H5.4b. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; H5.4c. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtintos**, nes emociniai reikalavimai daro neigiamą poveikį trijų kartų (Z kartos, Y kartos ir X kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą ir šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006).

Emociniai reikalavimai Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl hipotezė **H5.4d. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtinta.**

76 lentelė. Emocinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- ER	-0,162	0,047	-3,007	0,003	b44_1	**H5.4a. patvirtinta**
Y karta		-0,151	0,038	-4,162	***	b44_2	**H5.4b. patvirtinta**
X karta		-0,109	0,033	-3,245	0,001	b44_3	**H5.4c. patvirtinta**
KB karta		-0,052	0,041	-0,904	0,366	b44_4	H5.4d. nepatvirtinta
Z karta	OĮ <--- ER	-0,034	0,035	-1,019	0,308	b45_1	H6.4a. nepatvirtinta
Y karta		-0,093	0,028	-3,685	***	b45_2	**H6.4b. patvirtinta**
X karta		-0,121	0,027	-5,056	***	b45_3	**H6.4c. patvirtinta**
KB karta		-0,118	0,049	-1,828	0,068	b45_4	H6.4d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Emocinių reikalavimų poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi Y kartai ir X kartai (p < 0,001), t.y. emociniai reikalavimai daro tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H6.4b. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.4c. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006) ir emocinių reikalavimų poveikis organizaciniam įsitraukimui yra neigiamas (atitinkamai standartizuoti regresijos svoriai -0,093 ir -0,121). Emociniai reikalavimai Kūdikių bumo kartos ir Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezės H6.4a. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.4d. Emociniai reikalavimai daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtintos.**

77 lentelė. Emocinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,717	0,975	0,980	0,950	0,024	1478,044	544	129,11	57	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,674	0,975	0,978	0,946	0,023	1607,153	601				
Visų kartų ER->ĮD	b44_1=b44_2=b44_3=b44_4	2,710	0,975	0,980	0,950	0,024	1482,265	547	4,221	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų ER->OĮ	b45_1=b45_2=b45_3=b45_4	2,711	0,975	0,980	0,950	0,024	1483,114	547	5,070	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus emocinių reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad emocinių reikalavimų poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (77 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 78 lentelės, nustatyta, kad X kartos (p=0,038) ir Kūdikių bumo kartos (p < 0,001) emocijų nedemonstravimo poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. emocijų nedemonstravimas turi tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H5.5c. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H5.5d. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtintos**, nors nustatytas emocijų nedemonstravimo statistiškai reikšmingas tiesioginis poveikis X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą, tačiau šis poveikis yra teigiamas, o ne neigiamas. **Hipotezės H5.5a. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H5.5b. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtintos**, nes emocijų nedemonstravimo poveikis Z kartos ir Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingas.

78 lentelė. Emocijų nedemonstravimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- EN	-0,070	0,053	-1,175	0,240	b46_1	H5.5a. nepatvirtinta
Y karta		-0,006	0,040	-0,143	0,887	b46_2	H5.5b. nepatvirtinta
X karta		0,070	0,035	2,076	0,038	b46_3	H5.5c. nepatvirtinta
KB karta		0,203	0,068	3,334	***	b46_4	H5.5d. nepatvirtinta
Z karta	OĮ <--- EN	0,015	0,039	0,397	0,691	b47_1	H6.5a. nepatvirtinta
Y karta		-0,095	0,029	-3,554	***	b47_2	**H6.5b. patvirtinta**
X karta		-0,112	0,029	-4,724	***	b47_3	**H6.5c. patvirtinta**
KB karta		-0,049	0,055	-1,051	0,293	b47_4	H6.5d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Emocijų nedemonstravimo poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi Y kartai ir X kartai (p < 0,001), t.y. emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H6.5b. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.5c. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006) ir emocijų nedemonstravimo poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis neigiamas. Emocijų nedemonstravimo poveikis Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezės H6.5a. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam ir H6.5d. Emocijų nedemonstravimas daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtintos.**

79 lentelė. Emocijų nedemonstravimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,297	0,979	0,983	0,955	0,021	1415,080	616	144,35	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,307	0,979	0,981	0,950	0,021	1559,427	676				
Visų kartų EN->ĮD	b46_1=b46_2=b46_3=b46_4	2,308	0,979	0,983	0,955	0,021	1428,871	619	13,791	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų EN->OĮ	b47_1=b47_2=b47_3=b47_4	2,302	0,979	0,983	0,955	0,021	1425,178	619	10,098	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus emocijų nedemonstravimo poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyti: 1) emocijų nedemonstravimo poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) emocijų nedemonstravimo poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų (79 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 80 lentelės, nustatyta, kad vaidmenų konfliktų poveikio Y kartos ir X kartos ($p < 0,001$) darbuotojų įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. vaidmenų konfliktai daro tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezės H5.6b. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H5.6c. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtintos**, nes vaidmenų konfliktų poveikis Y kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą yra tiesioginis neigiamas ir šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006). **Hipotezės H5.6a. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą ir H5.6d. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nepatvirtintos**, nes vaidmenų konfliktų poveikis Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingas.

80 lentelė. Vaidmenų konfliktų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--- VK	-0,062	0,056	-1,095	0,274	b48_1	H5.6a. nepatvirtinta
Y karta		-0,162	0,034	-4,395	***	b48_2	**H5.6b. patvirtinta**
X karta		-0,177	0,030	-5,535	***	b48_3	**H5.6c. patvirtinta**
KB karta		-0,074	0,053	-1,343	0,179	b48_4	H5.6d. nepatvirtinta
Z karta	OĮ <--- VK	-0,036	0,041	-1,031	0,303	b49_1	H6.6a. nepatvirtinta
Y karta		-0,139	0,025	-5,444	***	b49_2	**H6.6b. patvirtinta**
X karta		-0,123	0,024	-5,436	***	b49_3	**H6.6c. patvirtinta**
KB karta		-0,078	0,042	-1,855	0,064	b49_4	H6.6d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Kaip matyti iš 80 lentelės, vaidmenų konfliktų poveikio Y kartos ir X kartos ($p < 0,001$) darbuotojų organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. vaidmenų konfliktai daro tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H6.6b. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.6c. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006) ir nustatytas tiesioginis poveikis yra neigiamas.

Hipotezės H6.6a. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.6d. Vaidmenų konfliktai daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtintos, nes vaidmenų konfliktų poveikis Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingas.

81 lentelė. Vaidmenų konfliktų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,463	0,977	0,982	0,952	0,022	1517,014	616	137,52	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,448	0,977	0,980	0,947	0,022	1654,534	676				
Visų kartų VK->ĮD	b48_1=b48_2=b48_3=b48_4	2,458	0,977	0,982	0,951	0,022	1521,293	619	4,279	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų VK->OĮ	b49_1=b49_2=b49_3=b49_4	2,459	0,977	0,981	0,951	0,022	1521,834	619	4,820	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus vaidmenų konfliktų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta, kad vaidmenų konfliktų poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų (81 lentelė).

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 82 lentelės, nustatyta, kad visų kartų ($p < 0,001$) darbo-šeimos konflikto poveikio įsitraukimui į darbą kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. **Hipotezė H5.7. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą (H5.7a, H5.7b, H5.7c, H5.7d) patvirtinta**, nes visų kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006) ir darbo-šeimos konflikto poveikis visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą yra tiesioginis neigiamas.

82 lentelė. Darbo-šeimos konflikto poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	ĮD <--DŠK	-0,297	0,061	-5,122	***	b50_1	**H5.7a. patvirtinta**
Y karta		-0,287	0,034	-7,977	***	b50_2	**H5.7b. patvirtinta**
X karta		-0,262	0,031	-8,231	***	b50_3	**H5.7c. patvirtinta**
KB karta		-0,189	0,054	-3,395	***	b50_4	**H5.7d. patvirtinta**
Z karta	OĮ <--DŠK	-0,054	0,045	-1,506	0,132	b51_1	H6.7a. nepatvirtinta
Y karta		-0,083	0,026	-3,247	0,001	b51_2	**H6.7b. patvirtinta**
X karta		-0,069	0,026	-3,010	0,003	b51_3	**H6.7c. patvirtinta**
KB karta		-0,060	0,044	-1,394	0,163	b51_4	H6.7d. nepatvirtinta

**** nusako, jog p < 0,001*

Darbo-šeimos konflikto poveikio organizaciniam įsitraukimui kelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi Y kartai (p=0,001) ir X kartai (p=0,003), t.y. darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį poveikį šių dviejų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. **Hipotezės H6.7b. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.7c. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos**, nes šių kartų standartizuoti regresinio įverčio kritiniai santykiai C.R. didesni nei ±1,96, kai p=0,05 (Byrne, 2006) ir darbo-šeimos konflikto poveikis organizaciniam įsitraukimui yra tiesioginis neigiamas.

Darbo-šeimos konflikto poveikis Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, todėl **hipotezės H6.7a. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ir H6.7d. Darbo-šeimos konfliktas daro tiesioginį neigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nepatvirtintos**.

83 lentelė. Darbo-šeimos konflikto poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,791	0,973	0,978	0,946	0,024	1719,294	616	128,664	60	Δχ2≥79,08*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,734	0,974	0,977	0,942	0,024	1847,958	676				
Visų kartų DŠK->ĮD	b50_1=b50_2=b50_3=b50_4	2,782	0,973	0,978	0,946	0,024	1721,992	619	2,698	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Visų kartų DŠK->OĮ	b51_1=b51_2=b51_3=b51_4	2,778	0,973	0,978	0,946	0,024	1719,52	619	0,226	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **nėra** statistiškai reikšmingai skirtingi

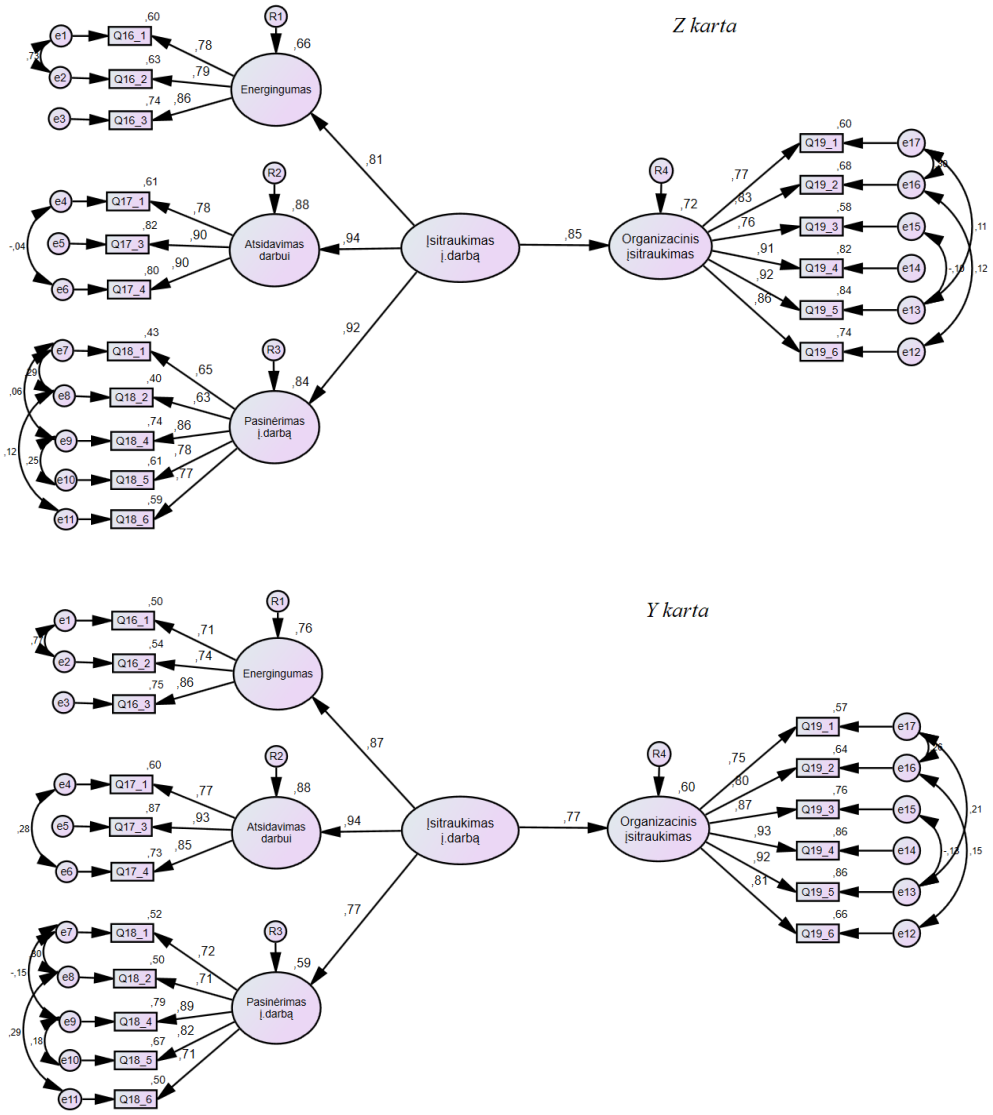
** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

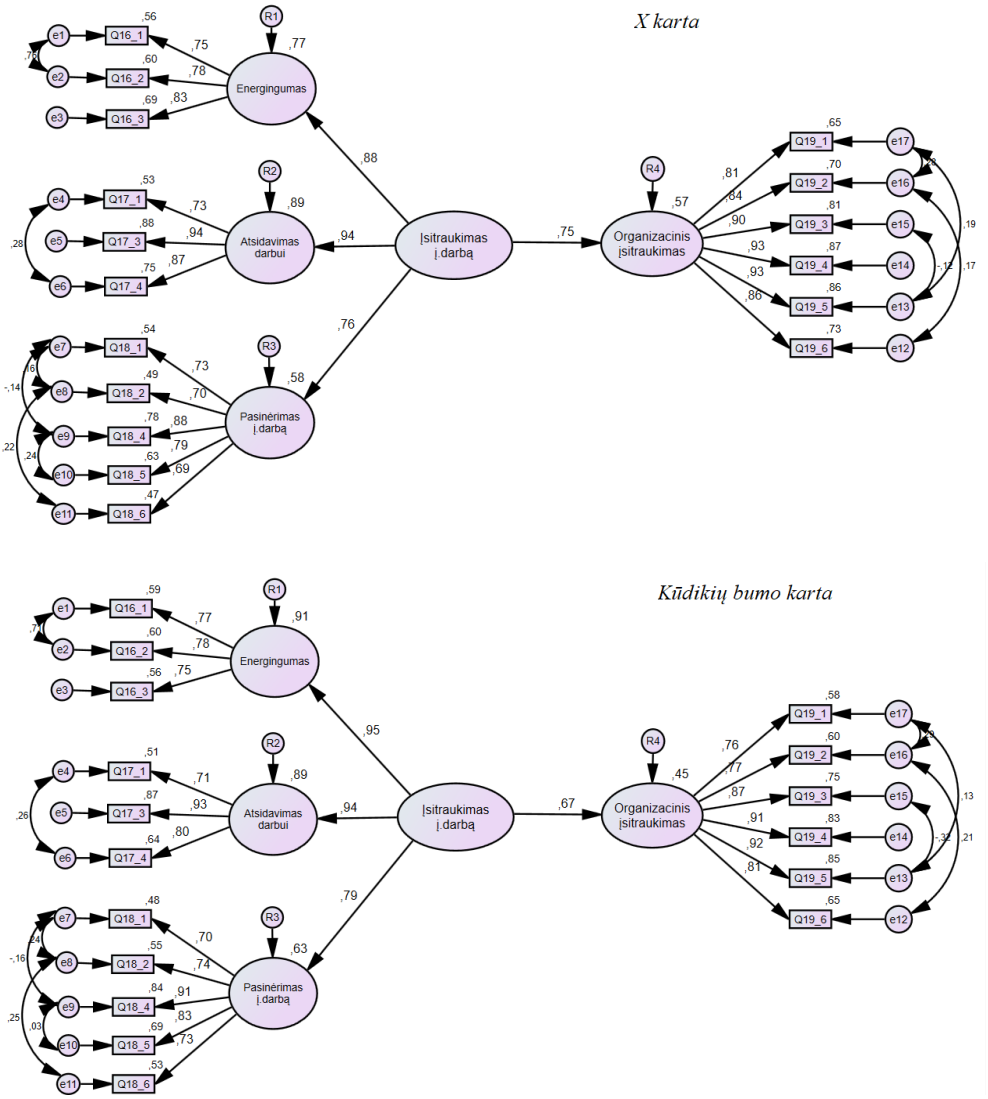
Atlikus darbo-šeimos konflikto poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą (83 lentelė), nustatyta, kad darbo-šeimos konflikto poveikis įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui į darbą nėra statistiškai reikšmingai skirtingas tarp kartų.

Hipotezė H5. Darbo reikalavimai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtinta ir hipotezė H6. Darbo reikalavimai daro tiesioginį poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui patvirtinta iš dalies, nes skirtingų kartų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingų darbo reikalavimų poveikis tiesioginis: darbo tempo, kognityvinių reikalavimų ir emocijų nedemonstravimo poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą tiesioginis teigiamas, poveikis organizaciniam įsitraukimui – tiesioginis neigiamas; darbo apimties, emocinių reikalavimų, vaidmenų konfliktų, darbo-šeimos konflikto poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui – tiesioginis neigiamas. Darbo reikalavimai statistiškai reikšmingo poveikio Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi.

3.5.4. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatai

Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos multigrupinis struktūrinis modelis (12 pav.) įvertintas penkiais tinkamumo kriterijais, gautos indeksų reikšmės ($\chi 2/df$ =2,518, TLI=0,981, CFI=0,960, GFI=0,960) rodo gerą modelio ir duomenų atitikimą; RMSEA=0,022 reprezentuoja gerą aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaidą ir rodo gerą modelio tikimą duomenims.





12 pav. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos struktūrinis modelis (multigrupinė SLM analizė su AMOS)
χ^2/df =2,518, TLI=0,981, CFI=0,986, GFI=0,960, RMSEA=0,022

Atlikus multigrupinę SLM analizę su AMOS, kaip matyti iš 84 lentelės, nustatyta, kad įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų sąveikos struktūrinio modelio kelių koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), t.y. įsitraukimas į darbą daro tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

Stipriausiai iš kartų išreikštas Z kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,850), silpniausiai iš kartų – Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsitraukimui (standartizuotas regresijos svoris 0,672).

84 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos modelio standartizuoti regresijos svoriai (įverčiai)

Kartos	Kelias	Standartizuotas įvertis	S.E.	C.R.	P	Kelio žymėjimas	Pastaba
Z karta	OĮ <--- ĮD	0,850	0,071	14,18	***	b3_1	**H7a patvirtinta**
Y karta		0,771	0,039	20,59	***	b3_2	**H7b patvirtinta**
X karta		0,752	0,038	22,99	***	b3_3	**H7c patvirtinta**
KB karta		0,672	0,064	11,10	***	b3_4	**H7d patvirtinta**

**** nusako, jog $p < 0,001$*

Hipotezės H7a. Z kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H7b. Y kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H7c. X kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; H7d. Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį teigiamą poveikį Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui patvirtintos, nes visų kartų standartizuotų regresinių įverčių kritinis santykis C.R. didesnis nei ±2,58, kai p=0,01 (Byrne, 2006) (atitinkamai Z kartos standartizuotas regresijos svoris 0,850, C.R.=14,18; Y kartos kartos standartizuotas regresijos svoris 0,771, C.R.=20,59; X kartos standartizuotas regresijos svoris 0,752, C.R.=22,99; Kūdikių bumo kartos standartizuotas regresijos svoris 0,672, C.R.=11,10), kai $p < 0,001$.

85 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų sąveikos modelio kelių multigrupinės SLM analizės, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, rezultatai

		Modelio tinkamumo vertinimas					Modelių lyginimas					Modelių lyginimo rezultatas
Modelis	Modelio apibūdinimas	χ2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA	χ2	df	Δχ2	Δdf	Modelių statistiškai reikšmingai skirtingumo sąlyga	
Pirminis modelis	Nesuvaržytas, pirminis modelis, nėra jokio sulyginimo tarp kartų	2,518	0,981	0,986	0,96	0,022	1057,579	420	115,98	48	Δχ2≥67,50*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi
Struktūrinių svorių modelis	Visi faktorių svoriai sulyginti tarp skirtingų kartų	2,508	0,981	0,984	0,956	0,022	1173,555	468				
Visų kartų ĮD->OĮ	b3_1=b3_2=b3_3=b3_4	2,527	0,981	0,985	0,96	0,022	1069,04	423	11,461	3	Δχ2≥7,81*	Modeliai **yra** statistiškai reikšmingai skirtingi

** kai reikšmingumo lygmuo p=0,05*

Atlikus skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą (85 lentelė), nustatyta, kad įsitraukimo į darbą poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.

Hipotezė H7. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimas į darbą daro tiesioginį poveikį organizaciniam įsitraukimui patvirtinta, nes skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingas ir yra tiesioginis teigiamas.

3.5.5. Darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatų apibendrinimas

Disertacijos empirinio tyrimo tikslo – ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvos įmonėse / organizacijose – pasiekimui iškeltos hipotezės detalizuotos 1 priede. Atlikus darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui bei skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos multigrupinę struktūrinių lygčių modeliavimo analizę, 86 lentelėje pateikiamos patvirtintos hipotezės, 87 lentelėje – nepatvirtintos hipotezės. Iš 196 hipotezių patvirtintos 151 ir nepatvirtintos 45 hipotezės. Daugiausia patvirtinta Y kartos ir X kartos hipotezių, nepatvirtinta – Z kartos ir Kūdikių bumo kartos hipotezių.

Hipotezės H1, H3, H5, H7 patvirtintos; hipotezės H4 ir H6 patvirtintos iš dalies, hipotezė H2 nepatvirtinta.

Asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų poveikio įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui bei skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų pateikiami 88 lentelėje.

Atlikus asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui bei skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, nustatyta 20 reikšmingų skirtumų tarp kartų: 1) asmeninių išteklių (asmeninės gerovės), darbo išteklių (apdovanojimo, lyderystės kokybės, kolegų socialinės paramos, teisingumo ir pagarbos) ir darbo reikalavimų (darbo tempo, emocijų nedemonstravimo) poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 2) identifikuota, kad darbo išteklių (informuotumo, apdovanojimo, vaidmenų aiškumo, lyderystės kokybės, vadovų socialinės paramos, horizontalaus pasitikėjimo, vertikalaus pasitikėjimo, teisingumo ir pagarbos, socialinės įtraukties ir atsakomybės, karjeros galimybių) ir darbo reikalavimų (darbo apimties, emocijų nedemonstravimo) poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų; 3) identifikuota, kad įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.

86 lentelė. Patvirtintos hipotezės

Karta	**<---**	**H1 ir H2** Asmeniniai ištekliai		**H3 ir H4** Darbo ištekliai															**H5 ir H6** Darbo reikalavimai							**H7 ĮD**
		AE	AGR	ĮtD	TG	DP	IN	AP	VA	LK	KSP	VSP	SSB	Ph	Pv	TIP	SĮA	KG	DA	DT	KR	ER	EN	VK	DŠK	
Z karta	**ĮD**	H1.1a	H1.2a	H3.1a	H3.2a	H3.3a	H3.4a	H3.5a	H3.6a	H3.7a	H3.8a	H3.9a	H3.10a		H3.12a	H3.13a	H3.14a	H3.15a			H5.3a	H5.4a			H5.7a	
	OĮ			H4.1a	H4.2a					H4.7a	H4.8a		H4.10a			H4.13a		H4.15a		H6.2a	H6.3a					H7a
Y karta	**ĮD**	H1.1b	H1.2b	H3.1b	H3.2b	H3.3b	H3.4b	H3.5b	H3.6b	H3.7b	H3.8b	H3.9b	H3.10b	H3.11b	H3.12b	H3.13b	H3.14b	H3.15b		H5.2b	H5.3b	H5.4b		H5.6b	H5.7b	
	OĮ			H4.1b	H4.2b		H4.4b	H4.5b	H4.6b	H4.7b	H4.8b	H4.9b	H4.10b	H4.11b	H4.12b	H4.13b	H4.14b	H4.15b	H6.1b	H6.2b	H6.3b	H6.4b	H6.5b	H6.6b	H6.7b	H7b
X karta	**ĮD**	H1.1c	H1.2c	H3.1c	H3.2c	H3.3c	H3.4c	H3.5c	H3.6c	H3.7c	H3.8c	H3.9c	H3.10c	H3.11c	H3.12c	H3.13c	H3.14c	H3.15c	H5.1c	H5.2c	H5.3c	H5.4c		H5.6c	H5.7c	
	OĮ			H4.1c	H4.2c		H4.4c	H4.5c	H4.6c	H4.7c	H4.8c	H4.9c	H4.10c	H4.11c	H4.12c	H4.13c	H4.14c	H4.15c		H6.2c	H6.3c	H6.4c	H6.5c	H6.6c	H6.7c	H7c
KB karta	**ĮD**	H1.1d	H1.2d	H3.1d	H3.2d	H3.3d	H3.4d	H3.5d	H3.6d	H3.7d	H3.8d	H3.9d	H3.10d		H3.12d	H3.13d	H3.14d	H3.15d		H5.2d	H5.3d				H5.7d	
	OĮ			H4.1d	H4.2d		H4.4d	H4.5d	H4.6d	H4.7d	H4.8d	H4.9d	H4.10d	H4.11d	H4.12d	H4.13d	H4.14d	H4.15d								H7d

87 lentelė. Nepatvirtintos hipotezės

Karta	**<---**	**H1 ir H2** Asmeniniai ištekliai		**H3 ir H4** Darbo ištekliai															**H5 ir H6** Darbo reikalavimai							**H7 ĮD**
		AE	AGR	ĮtD	TG	DP	IN	AP	VA	LK	KSP	VSP	SSB	Ph	Pv	TIP	SĮA	KG	DA	DT	KR	ER	EN	VK	DŠK	
Z karta	**ĮD**													H3.11a					H5.1a	H5.2a			H5.5a	H5.6a		
	OĮ	H2.1a	H2.2a			H4.3a	H4.4a	H4.5a	H4.6a			H4.9a		H4.11a	H4.12a		H4.14a		H6.1a			H6.4a	H6.5a	H6.6a	H6.7a	
Y karta	**ĮD**																		H5.1b				H5.5b			
	OĮ	H2.1b	H2.2b			H4.3b																				
X karta	**ĮD**																						H5.5c			
	OĮ	H2.1c	H2.2c			H4.3c													H6.1c							
KB karta	**ĮD**													H3.11d					H5.1d			H5.4d	H5.5d	H5.6d		
	OĮ	H2.1d	H2.2d			H4.3d													H6.1d	H6.2d	H6.3d	H6.4d	H6.5d	H6.6d	H6.7d	

88 lentelė. Statistiškai reikšmingi darbo aplinkos veiksnių poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui kartų skirtumai

Karta	<---	Asmeniniai ištekliai		Darbo ištekliai															Darbo reikalavimai							ĮD
		AE	AGR	ĮtD	TG	DP	IN	AP	VA	LK	KSP	VSP	SSB	Ph	Pv	TIP	SĮA	KG	DA	DT	KR	ER	EN	VK	DŠK	
	ĮD	–	X	–	–	–	–	X	–	X	X	–	–	–	–	X	–	–	–	X	–	–	X	–	–	
	OĮ	–	–	–	–	–	X	X	X	X	–	X	–	X	X	X	X	X	X	–	–	–	X	–	–	X

– skirtumai tarp kartų nėra statistiškai reikšmingi; X skirtumai tarp kartų yra statistiškai reikšmingi

ĮD – įsitraukimas į darbą, OĮ – organizacinis įsitraukimas.
Asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas (AE) ir asmeninė gerovė (AGR).
Darbo ištekliai: įtaka darbe (ĮtD), tobulėjimo galimybės (TG), darbo prasmė (DP), informuotumas (IN), apdovanojimas (AP), vaidmenų aiškumas (VA), lyderystės kokybė (LK), kolegų socialinė parama (KSP), vadovų socialinė parama (VSP), santykiai su bendradarbiais (SSB), horizontalus pasitikėjimas (Ph), vertikalus pasitikėjimas (Pv), teisingumas ir pagarba (TIP), socialinė įtrauktis ir atsakomybė (SĮA), karjeros galimybės (KG).
Darbo reikalavimai: darbo apimtis (DA), darbo tempas (DT), kognityviniai reikalavimai (KR), emociniai reikalavimai (ER), emocijų nedemonstravimas (EN), vaidmenų konfliktai (VK), darbo-šeimos konfliktas (DŠK).

Patvirtintas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas asmeninių išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir nustatytas statistiškai nereikšmingas asmeninių išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui, t.y. tokie asmeniniai ištekliai, kaip asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė organizaciniam įsitraukimui nedaro statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio.

Tai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtas nuostatas, kad 1) asmenybė gali turėti daug įtakos įsitraukimui (Macey, Schneider, 2008; Robins, Roberts, Sarris, 2018; Albrecht, Marty, 2020); darbuotojų įsitraukimui į darbą turi poveikį du pagrindiniai asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas (Llorens ir kt., 2007; Salanova ir kt., 2011; Consiglio ir kt., 2016) ir asmeninė gerovė (Robertson, Cooper, 2010; Aiello, Tesi, 2017); 2) nustatytas teigiamas asmeninio efektyvumo poveikis įsitraukimui į darbą (Heuven ir kt., 2006; Llorens ir kt., 2007; Halbesleben, 2010; Salanova ir kt., 2011; Hirschi, 2011; Tims ir kt., 2011; Mache ir kt., 2014; Consiglio ir kt., 2016; Bailey ir kt., 2017; Alessandri ir kt., 2018; Bakker, Albrecht, 2018; Hakanen ir kt., 2019); 3) nustatytas teigiamas asmeninės gerovės poveikis įsitraukimui į darbą (Aiello, Tesi, 2017; Turner, 2020). Asmeninio efektyvumo poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui yra silpnesnis negu asmeninės gerovės poveikis. Stipriausiai išreikštas Y kartos darbuotojų asmeninių išteklių poveikis įsitraukimui į darbą, silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų.

Asmeniniai ištekliai (asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė) labiausiai veikia Y kartos darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai patvirtina anksčiau atliktų tyrimų apie Y kartą rezultatus: Y kartos atstovai mano, kad indėlis darbe turi būti reikšmingas, o jie yra asmeniškai atsakingi už tai, kad pasaulis taptų geresne vieta (Credo ir kt., 2016), kurioje jie galėtų atsiskleisti kaip asmenybės bei labiau demonstruoti asmeninį efektyvumą. Iš visų kartų Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą stipriausią poveikį daro asmeninė gerovė. Gauti rezultatai patvirtina kitų tyrimų rezultatus – daugelis Y kartos darbuotojų nekelia darbo kaip svarbiausio prioriteto, renkasi darbą tokiose pareigose, kurios yra malonios, tenkinančios ir integruojančios darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, t.y. užtikrinančios asmeninę gerovę (Chalofsky, Cavallaro, 2013). Vadovai ir ŽIV specialistai organizacijose turėtų atkreipti daugiau dėmesio į Y kartos asmeninius išteklius ir sudaryti galimybes juos plėtoti, padedant šios kartos darbuotojams rasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei didinti asmeninį efektyvumą, o tuo pačiu ir labiau įsitraukti į darbą, naudojant tokias priemones, kaip lankstus darbo grafikas, nuotolinis darbas, kai kurių darbo funkcijų sužaidybinimas, poilsio zonų darbe įrengimas ar pan.

Nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas darbo išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą, išskyrus horizontalaus pasitikėjimo poveikį Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbo išteklių poveikis visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą yra stipresnis nei darbo reikalavimų poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tai patvirtinta teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtas nuostatas, kad 1) įvairūs darbo ištekliai yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai, tuo tarpu darbo reikalavimai atlieka antraeilį vaidmenį (Hakanen ir kt., 2019); darbo ištekliai turi stipresnį poveikį įsitraukimui į darbą negu darbo reikalavimai (Crawford, LePine, Rich, 2010); 2) visi darbo ištekliai turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Mache ir kt., 2014).

Iš darbo išteklių stipriausias statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas darbo prasmės (Z kartos, Y kartos, X kartos darbuotojų stiprus poveikis; Kūdikių bumo kartos – vidutinis) ir tobulėjimo galimybių (visų kartų vidutinis) poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Iš darbo išteklių poveikių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą identifikuoti keturi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų: apdovanojimo (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas), lyderystės kokybės (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas), kolegų socialinės paramos (Z kartos ir Y kartos vidutinis poveikis; X kartos ir Kūdikių bumo kartos – silpnas), teisingumo ir pagarbos apdovanojimo (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas).

Iš darbo išteklių Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingą didžiausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, teisingumas ir pagarba, karjeros galimybės. Stipriausias iš visų kartų informuotumo poveikis Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtina šios kartos vieną ryškiausių gebėjimų – greitą informacijos prieinamumą ir turinio paiešką (Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz, 2016). Z kartos

darbuotojai teikia pirmenybę skaidrumui, pasitikėjimui savimi, lankstumui ir asmeninei laisvei – tai neginčijami Z kartos darbo etikos aspektai, o jų nepaisymas gali sukelti nusivylimą bendradarbiais, sumažėjusį produktyvumą ir įsitraukimą į darbą (Singh, Dangmei, 2016). Pasak Bridges (2015), Z kartos darbuotojams technologijos yra neatsiejama jų gyvenimo dalis ir jie teikia pirmenybę technologiškai pažangioms organizacijoms; be to, darbo vieta, skatinanti jų verslumo įgūdžius, draugiška darbo aplinka ir lankstus darbo grafikas yra atributai, turintys įtakos šios kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą. Karjeros galimybės gali motyvuoti Z kartos darbuotojus įsitraukti į darbą (Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz, 2016), nes Z karta orientuojasi į stabilią ir saugią karjerą (Lanier, 2017). Skaitmeninis ir socialinis įtraukimas, atpažinimo ir komunikacijos priemonės domina Z kartos darbuotojus; be to, grįžtamasis ryšys (kurio Z karta nori dažniau, nei bet kuri ankstesnė karta, net Y karta) turėtų būti pateiktas asmeniškai prasmingų pokalbių metu (Lanier, 2017). Z kartos darbuotojai linkę dirbti su sąžiningu ir principingu vadovu, teikia pirmenybę asmeniniam bendravimui su vadovais ir išskiria tris pagrindinius motyvuojančius darbo veiksnius – karjeros galimybes, finansinį atlygį ir prasmingą darbą (Schawbel, 2014). Siekiant didesnio Z kartos įsitraukimo į darbą, vadovams ir ŽIV specialistams būtina užtikrinti organizacijos socialinę paramą, palaikyti aukštą informuotumo lygį, užtikrinti pastovų asmeninį vadovo grįžtamąjį ryšį, palaikyti teisingumo ir pagarbos atmosferą organizacijoje bei sudaryti karjeros galimybes.

Iš darbo išteklių Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingą didžiausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, apdovanojimas, horizontalus pasitikėjimas, socialinė įtrauktis ir atsakomybė. Įtakos darbe, tobulėjimo galimybių ir darbo prasmės tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą patvirtina ir kiti tyrimai (Huyler ir kt., 2015). Y kartos darbuotojai ieško prasmingo darbo ir tik prasmingas darbas išryškina jų asmeninį efektyvumą (Chalofsky, Cavallaro, 2013) bei leidžia pajausti įtaką darbe, t.y. turėti sprendimo laisvę darbe, galimybę pasirinkti kolegas, daryti įtaką skiriamo darbo apimčiai ir darbo užduotims (Pejtersen ir kt., 2010). Darbo prasmė vaidina svarbų vaidmenį įtraukiant Y kartos darbuotojus, nes šios kartos atstovai siekia reikšmingo darbo ir jiems dažnai reikia pokyčių bei įvairovės (Liyanage, Gamage, 2017), be to, ši karta sutinka dirbti sunkiai tik prasmingą darbą (Codrington, 2008; Schullery, 2013). Y kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą svarbaus darbo ištekliaus – socialinės įtraukties ir atsakomybės – dėka organizacijoje rūpinamasi santykiniais ir moralės principais grindžiamais darbuotojų poreikiais, o tai dažniausiai prisideda prie patiriamo prasmingumo darbe, tuo pačiu sukuria papildomą tiek įsitraukimo į darbą, tiek organizacinio įsitraukimo šaltinį (Aguinis, Glavas, 2019). Tobulėjimo galimybės apima iniciatyvą darbe, naujų dalykų mokymąsi, įvairių įgūdžių bei patirties naudojimą ir ugdymą (Pejtersen ir kt., 2010). Liyanage ir Gamage (2017) teigimu, Y kartos darbuotojai siekia tobulinti savo įgūdžius, o jų tobulinimas padeda šiai kartai greičiau pakilti į ekspertų lygį, tuo pačiu didina šios kartos atstovų įsitraukimą į darbą. Y kartos atstovai darbe efektyviai veikia kaip komandos nariai ir klesti palaikančioje bei puoselėjančioje aplinkoje, skatinančioje komandinį darbą (Hershatter, Epstein, 2010), todėl jų įsitraukimui į darbą yra svarbus horizontalus (darbuotojų tarpusavio) pasitikėjimas, kurio kritinis vaidmuo santykiuose yra

patvirtintas įvairiuose moksliniuose tyrimuose (Ki, Hon, 2007; Ki, Shin, 2006; Meng, Berger, 2019). Y kartai komandos sėkmė ir asmeninė gerovė yra svarbesni už asmeninius pasiekimus (Deal, Altman, Rogelberg, 2010). Y kartos atstovai reikalauja konstruktyvaus ir greito grįžtamojo ryšio; gerai atlikus darbą, jiems dažnai reikia apdovanojimo, pagyrų ir pripažinimo (Carolyn, 2005). Siekiant didinti Y kartos darbuotojų įsitraukimą į darbą, būtina šios kartos darbuotojams sudaryti nuolatinio tobulėjimo galimybes (pvz., individualius mokymosi planus); akcentuoti atliekamo darbo prasmę, ją apibrėžiant ne tik asmeniniais darbuotojo ar organizacijos tikslais, bet išryškinant globalų požiūrį; suteikti sprendimo laisvę darbe, galimybę pasirinkti kolegas bei aktyviai dalyvauti komandinėje veikloje, daryti įtaką skiriamo darbo apimčiai ir darbo užduotims; apsvarstyti darbo vietos rotaciją tarp skirtingų departamentų ir / ar komandų, užtikrinti pastovų grįžtamąjį ryšį.

Iš darbo išteklių X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingą didžiausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi vaidmenų aiškumas, santykiai su bendradarbiais, vertikalus pasitikėjimas. Vienas svarbiausių darbo aplinkos veiksnių, darančių poveikį X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą, yra vaidmenų aiškumas, apimantis aiškius darbuotojo tikslus, aiškią atsakomybę ir aiškius lūkesčius darbe (Pejtersen ir kt., 2010). Aiškus darbo vaidmuo teigiamai susijęs su psichologiniu prasmingumu, o tai savo ruožtu skatina įsitraukimą į darbą (Banihani, Lewis, Syed, 2013). X karta pasižymi noru matyti aiškius rezultatus, jiems svarbu rezultatas, o ne procesas (Francis-Smith, 2004), jie siekia konkretaus įvertinimo (Crampton, Hodge, 2006). Ypač šiai kartai svarbu vadovo autoritetas ir vertikalus pasitikėjimas (Tolbize, 2008). Jei vertikalus pasitikėjimas yra didelis, darbuotojai tikisi išmintingų vadovybės priimamų verslo sprendimų ir stabilesnės organizacijos; dėl to didelis vertikalus pasitikėjimas gali leisti darbuotojams susikoncentruoti į savo kasdienį darbą (Mayer, Gavin, 2005) ir veikti stabiliai, o ši karta vertina stabilumą. X kartos darbuotojų gebėjimas palaikyti su vadovybe abipusį pasitikėjimą bei bendruomeniškumas gali būti paramos šaltinis sudėtingose situacijose organizacijoje (Abrams, von Frank, 2014). Siekiant X kartos įsitraukimo į darbą, būtina formuluoti aiškius darbo tikslus, plėtoti bendradarbiavimo atmosferą, užtikrinti abipusį pasitikėjimą su vadovybe.

Nors Kūdikių bumo kartos darbuotojai demonstruoja aukščiausią iš visų disertacijos tyrime nagrinėtų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį, įdomus gautas rezultatas, kad Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą darbo ištekliai turi silpniausią poveikį iš visų kartų. Tai galima paaiškinti ankstesnių tyrimų rezultatais, kad Kūdikių bumo kartos atstovai ir taip yra lojalūs organizacijoms (Loomis, 2000; Hart, 2006), kruopščiai dirbantys (Yu, Miller, 2005), darbą vertina kaip prasmingą savo gyvenimo dalį, t.y. jų asmeninis požiūris į darbą skiriasi nuo kitų kartų, todėl įsitraukimas į darbą šios kartos darbuotojams yra tarsi „savaime suprantamas dalykas“, kurio kaip ir nereikia skatinti. Vadinasi, organizacijų vadovams ir ŽIV specialistams intensyviai skatinant jaunesnių kartų (Z kartos ir Y kartos) darbuotojų įsitraukimą į darbą, iškyla kartų konfliktų galimybė, nes Kūdikių bumo kartos darbuotojai gali pradėti jaustis neįvertinami. Siekiant išvengti susidūrimų darbo vietoje ir užkirsti kelią galimiems kartų konfliktams, būtina vertinti Kūdikių bumo kartos įsitraukimą į darbą ir nepriimti jo kaip duotybės ar „savaime suprantamo

dalyko“: užtikrinti bendradarbiavimą, Kūdikių bumo kartos darbuotojus aktyviai įtraukiant į komandinį darbą, panaudojant jų jau turimą patirtį, ir padedant jiems įsisavinti naujausias technologijas; suteikti aiškius lūkesčius darbe, saugumo ir reikalingumo jausmą, sudaryti galimybes saviraiškos ir meistriškumo demonstravimui.

Nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas kai kurių darbo išteklių (įtakos darbe, tobulėjimo galimybių, lyderystės kokybės, kolegų socialinės paramos, santykių su bendradarbiais, teisingumo ir pagarbos, karjeros galimybių) poveikis visų kartų skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui; identifikuota, kad darbo prasmė visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo poveikio neturi, t.y. darbo prasmė turi stiprų tiesioginį teigiamą statistiškai reikšmingą poveikį tik darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtą nuostatą, kad visų darbo išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui yra teigiamas (Saks, 2006, 2019; Andrew, Sofian, 2012).

Nagrinėjant darbo išteklių poveikį organizaciniam įsitraukimui, išsiskiria Z karta. Šios kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui labai silpną, bet statistiškai reikšmingą tiesioginį teigiamą poveikį turi tik 7 iš 15 disertacijoje nagrinėtų darbo išteklių: karjeros galimybės, lyderystės kokybė, įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, teisingumas ir pagarba, santykiai su bendradarbiais, kolegų socialinė parama; visi kiti darbo ištekliai statistiškai reikšmingo poveikio Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi. Gauti rezultatai patvirtina požiūrį, kad Z karta yra pirmoji tikrai globali karta (Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz, 2016) ir todėl darbo aplinkos veiksnių poveikis šios kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui ryškiai išsiskiria, lyginant su kitomis kartomis, t. y. tie darbo aplinkos veiksniai, kurie veikė ankstesnes kartas, jau Z kartos nebeveikia. Vadovams ir ŽIV specialistams iškyla iššūkis, kaip įtraukti šią kartą į organizaciją ir joje išlaikyti. Užaugę su naujausiomis išmaniosiomis technologijomis bei socialiniais tinklais, Z kartos darbuotojai yra orientuoti į skaitmeninį gyvenimą (Mihelich, 2013; Singh, Dangmei, 2016), intuityviai naudojasi IT, bet jiems sunku virtualų gyvenimą perkelti į realybę (Roblek ir kt., 2019), todėl kaip vienas galimas sprendimas didinti šios kartos darbuotojų organizacinį įsitraukimą – organizacijai išnaudoti šią kartos stiprybę.

Iš darbo išteklių Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingą didžiausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi lyderystės kokybė, karjeros galimybės, santykiai su bendradarbiais, kolegų socialinė parama; X kartai – teisingumas ir pagarba, apdovanojimas, informuotumas, vertikalus pasitikėjimas, vadovų socialinė parama, karjeros galimybės, socialinė įtrauktis ir atsakomybė, įtaka darbe; Kūdikių bumo kartai – socialinė įtrauktis ir atsakomybė, tobulėjimo galimybės, vaidmenų aiškumas, horizontalus pasitikėjimas.

Išanalizavus darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų įsitraukimui į darbą, nustatyta, kad iš darbo reikalavimų tik kognityviniai reikalavimai (tiesioginis teigiamas poveikis) ir darbo-šeimos konfliktas (tiesioginis neigiamas poveikis) turi statistiškai reikšmingą poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą. Darbo apimtis turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį tik X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; darbo tempas turi statistiškai reikšmingą tiesioginį teigiamą

poveikį Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; emociniai reikalavimai turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos, Y kartos, X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; emocijų nedemonstravimas – X kartos ir Kūdikių bumo kartos; vaidmenų konfliktai – Y kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtas nuostatas, kad 1) darbo reikalavimai turi tiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą (Bakker, Demerouti, 2007; Maric ir kt., 2019; Bon, Shire, 2019); 2) darbo reikalavimo priskyrimas kliūtims ar iššūkiams priklauso nuo profesinės aplinkos ar sektoriaus (Bakker, Demerouti, 2017); taip pat nuo to, kaip reikalavimai vertinami: neigiamai vertinami darbo reikalavimai veikia kaip kliūtys, o teigiamai vertinami reikalavimai gali būti iššūkiai (Schaufeli, Taris, 2014); 3) darbo reikalavimai gali pasitarnauti arba sumažindami, arba padidindami įsitraukimą į darbą (Braine, Roodt, 2011; Inoue ir kt., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Fischbach, 2013; Saks, Gruman, 2018), t.y. gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Burke ir kt., 2010; Kuhnel ir kt., 2012; Xanthopoulou ir kt., 2013; Mache ir kt., 2014; Schaufeli, Taris, 2014; Bakker, Demerouti, 2017; Breevaart, Bakker, 2018; Burr ir kt., 2019); 4) kliūtys (darbo apimtis, emociniai reikalavimai, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas) yra neigiamai susijusios su įsitraukimu, o darbo iššūkiai – teigiamai (LePine ir kt., 2005; Mache ir kt., 2014; Crawford ir kt., 2010; Saks, Gruman, 2018).

Visų darbo reikalavimų poveikis Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui yra statistiškai nereikšmingas; Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui iš darbo reikalavimų daro statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį tik darbo tempas ir kognityviniai reikalavimai. Y kartos ir X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui visi darbo reikalavimai turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį, išskyrus statistiškai nereikšmingą darbo apimties poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (iš visų kartų darbo apimtis turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį tik Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui). Visų darbo reikalavimų statistiškai reikšmingas tiesioginis poveikis darbuotojų organizaciniam įsitraukimui yra labai silpnas ir neigiamas. Tai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtą nuostatą, kad darbuotojai, kuriems keliami dideli darbo reikalavimai ir kuriems trūksta išteklių, gali perdegti ir atitinkamai sumažėja įsitraukimas į darbą (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Hu, Schaufeli, Taris, 2017); kadangi įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017), darbo reikalavimų poveikis organizaciniam įsitraukimui turėtų būti neigiamas.

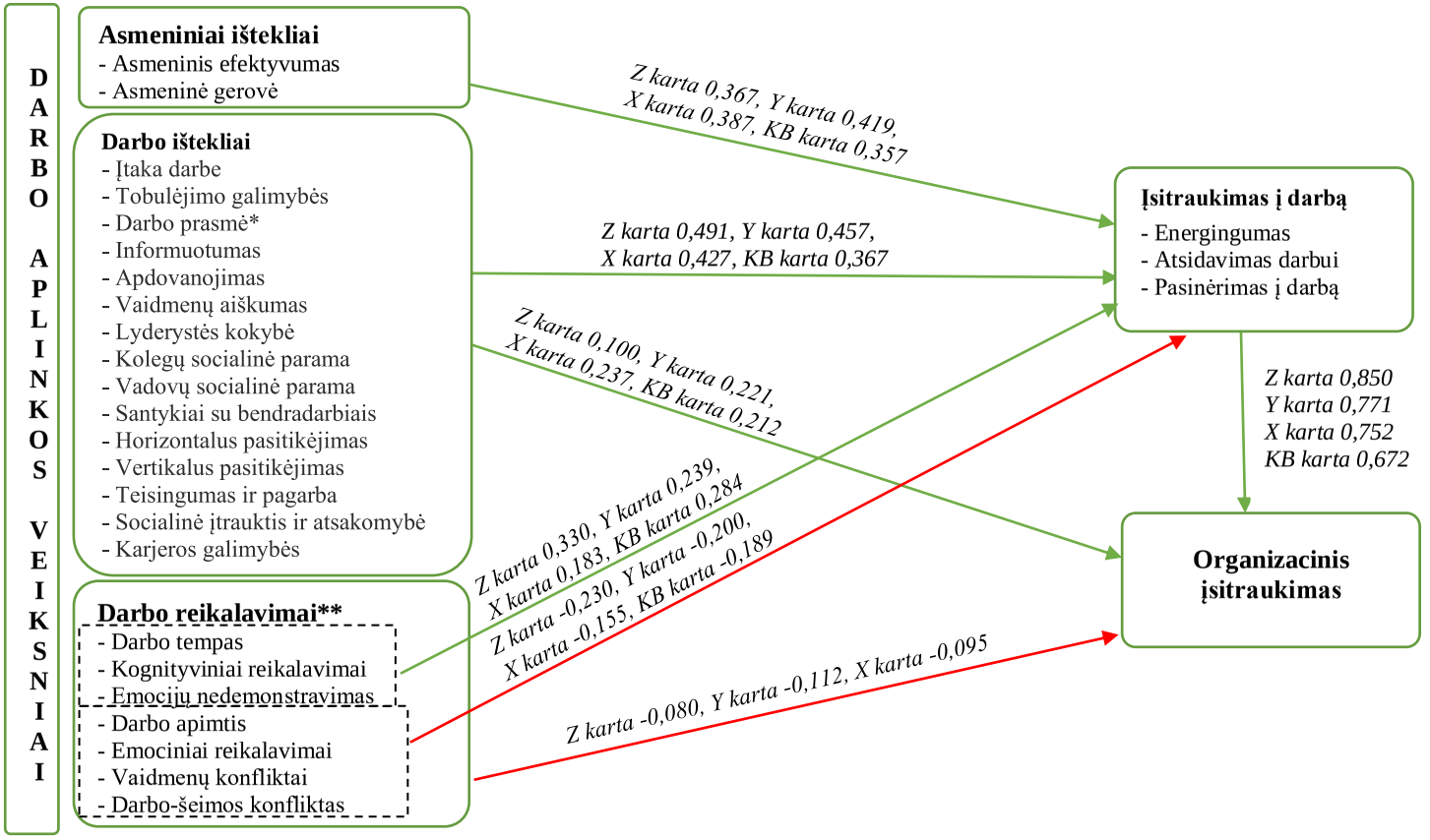
Darbo išteklių ir darbo reikalavimų tiesioginis poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą stipresnis negu darbo išteklių ir darbo reikalavimų tiesioginis poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui. Gauti rezultatai paaiškina, kodėl praktiškai nėra tyrimų, kuriuose analizuojamas darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių, o ypač – darbo reikalavimų) poveikis organizaciniam įsitraukimui ir tas poveikis darbo reikalavimų atveju buvo tik numanomas (Saks, 2006, 2019; Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Hu, Schaufeli, Taris, 2017; Tenerife, Galingan, 2017).

Empiriniu tyrimu siekta nustatyti skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų organizacinio įsitraukimo sąveiką. Nustatytas visų keturių tyrime dalyvavusių kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas poveikis organizaciniam įsitraukimui. Tai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje nagrinėtas nuostatas, kad 1) įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra atskiri nepriklausomi konstruktai, darantys vienas kitam poveikį (Kahn, 1990; Saks, 2006, 2019; Andrew, Sofian, 2012), t. y. darbuotojai gali būti įsitraukę į darbą ir / arba įsitraukę į organizaciją (Saks, Rotman, 2006); 2) įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui (Tenerife, Galingan, 2017). Nustatyta, kad kuo jaunesnė karta, tuo įsitraukimo į darbą tiesioginis poveikis organizaciniam įsitraukimui stipresnis. Stipriausiai išreikštas Z kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą tiesioginis poveikis organizaciniam įsitraukimui (stiprus poveikis Z kartos, Y kartos, X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (vidutinio stiprumo poveikis).

Apibendrinant galima teigti, kad kuo jaunesnei kartai priklauso darbuotojas, tuo įsitraukimas į darbą turi stipresnį poveikį jo organizaciniam įsitraukimui. Gautus rezultatus patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatai: Kūdikių bumo kartos darbuotojai labiau vertina darbą ir yra lojalūs organizacijai; jei jie yra įsitraukę į darbą, tai tuo pačiu įsitraukia ir į pačią organizaciją; jaunesnių kartų atstovai nepasižymi tokiu lojalumu ir taip greitai neįsitraukia į organizaciją (Park, Gursoy, 2012; Hoole, Bonnema, 2015; Lapoint, Liprie-Spence, 2017).

Detalus empiriniais rezultatais pagrįstas darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis pateikiamas 17 priede.

Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinta schema (13 pav.) sudaryta remiantis 1) darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui bei 2) skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos multigrupinės struktūrinių lygčių modeliavimo analizės rezultatais. Asmeniniai ištekliai turi tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų įsitraukimui į darbą (asmeninių išteklių poveikis skirtingų kartų organizaciniam įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingas, todėl į schemą neįtrauktas). Darbo ištekliai turi tiesioginį teigiamą poveikį skirtingų kartų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui (tik darbo prasmė statistiškai reikšmingo poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi). Darbo reikalavimai turi tiesioginį teigiamą (darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas) ir tiesioginį neigiamą (darbo apimtis, emociniai reikalavimai, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas) poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą bei tiesioginį neigiamą poveikį skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (darbo reikalavimai statistiškai reikšmingo poveikio Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi).



*Darbo prasmė statistiškai reikšmingo poveikio skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi

** Darbo reikalavimai statistiškai reikšmingo poveikio Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui neturi

13 pav. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinta schema
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Vadovams ir ŽIV specialistams būtina atsižvelgti į empirinio tyrimo metu nustatytus kartų skirtumus bei rasti balansą tarp skirtingų kartų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą lemiančių darbo aplinkos veiksnių, siekiant kartų sinergijos organizacijoje. Mokslinėje literatūroje galima rasti kelias kartų skirtumų optimalaus panaudojimo galimybes (Bakker, Demerouti, 2014), kurios gali būti pritaikomos skirtingų kartų darbuotojų turinčiose organizacijose: 1) darbo (darbo reikalavimų ir išteklių) pertvarkymas, atsižvelgiant į kertinius kartų skirtumus; 2) meistriškumo dirbti įgalinimas, kai darbuotojas savo iniciatyva keičia darbo dizainą, stiprina asmeninius išteklius ir pan.; 3) mokymo(-si) ir tobulėjimo galimybės, atsižvelgiant į kertinius kartų skirtumus; 4) kiekvienos kartos stiprybių išryškinimas ir efektyvus panaudojimas organizacijoje. Skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra ilgalaikis ir tęstinis procesas (Cropanzano, Mitchell, 2005), kurį reikia nuolat palaikyti, užtikrinant optimalių darbo aplinkos veiksnių palaikymą organizacijoje, atsižvelgiant į gilesnį kartų fenomeno ir jo raiškos darbo aplinkoje pažinimą.

IŠVADOS

Disertacijoje atliktos mokslinės literatūros kartų ir darbuotojų įsitraukimo tematika analizės bei empirinio darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui tyrimo pagrindu galima suformuluoti šias išvadas:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią kartų skirtumus, disertacijoje identifikuoti kertiniai kartų skirtumai organizaciniame kontekste trimis lygiais: individo lygmeniu identifikuotas vienas kertinis kartų skirtumas – asmenybės skirtumai; darbo (užduoties specifikos) lygmeniu identifikuoti tokie kertiniai kartų skirtumai, kaip požiūris į darbą, darbo motyvacija ir pageidavimai, komunikacija, mokymasis ir tobulėjimas, darbo-laisvalaikio balansas; organizacijos lygmeniu identifikuoti tokie kertiniai kartų skirtumai, kaip lyderystė, darbo vertybės ir karjeros patirtys. Kertinių kartų skirtumų organizacijoje išskyrimas organizacijos vadovams ir ŽIV specialistams leidžia identifikuoti sritis, kuriose yra skirtingų kartų konfliktų darbo vietoje potencialas, ir labiau pasirengti valdyti kartų įvairovę organizacijose.
2. Atskleidus įsitraukimo konceptą, pagrindžiant įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo konstruktų takoskyrą bei sąryšį, galima apibendrinti, kad:
   - Darbuotojo vaidmenį organizacijoje atspindi įsitraukimas į darbą, kuris apibūdinamas kaip teikianti pasitenkinimą, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi teigiama būsena, kuri apima energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus;
   - Darbuotojo kaip organizacijos nario vaidmenį atspindi organizacinis įsitraukimas, kuris apibūdinamas kaip dinamiška, kintanti būsena, susiejanti darbuotojus su jų organizacijomis ir esanti išreikšta fiziškai, kognityviai, emociškai per darbuotojo atliekamas funkcijas darbe bei daranti įtaką organizacijos lygmens vidinei komunikacijai.
   - Remiantis multidimensiniu požiūru į darbuotojų įsitraukimą, apimantį įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą, bei Socialinių mainų teorija, galima apibendrinti, kad įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsitraukimas yra du atskiri konstruktai; įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, sudarytas teorinis darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) poveikio skirtingų kartų (Z kartos, Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos) darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelis:
   - Šį modelį sudaro keturi blokai: trys darbo aplinkos veiksnių (asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų) blokai bei darbuotojų įsitraukimo blokas.
   - Remiantis multidimensiniu požiūru į darbuotojų įsitraukimą, apimantį įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą, Darbo reikalavimų-išteklių teorija bei Socialinių mainų teorija, darbuotojų įsitraukimo konceptas

susideda iš dviejų tarpusavyje sąveikaujančių konstruktų – įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo.

- Remiantis Darbo reikalavimų-išteklių teorija, modelyje darbo aplinkos veiksniai turi tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; įsitraukimą į darbą sudaro trys dedamosios: energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą.
- Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį organizaciniam įsitraukimui.
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi tiesioginį poveikį šie pagrindiniai asmeniniai ištekliai: asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė.
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi tiesioginį poveikį šie pagrindiniai darbo ištekliai: įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystės kokybė, kolegų socialinė parama, vadovų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, horizontalus pasitikėjimas, vertikalus pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė bei karjeros galimybės.
- Darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui turi poveikį šie pagrindiniai darbo reikalavimai: darbo apimtis, darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, emocijų nedemonstravimas, vaidmenų konfliktai, darbo-šeimos konfliktas.
- Modelyje nurodytos keturios kartos (Z karta, Y karta, X karta, Kūdikių bumo karta) suponuoja tyrimo konteksto pjūvio galimybę, t. y. nagrinėjamas darbo aplinkos veiksnių poveikis šių keturių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui.

4. Remiantis metodologine tyrimų praktika, parengta darbo aplinkos veiksnių poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui tyrimo metodologija, grindžiama dedukcine prieiga ir pozityvizmo filosofija. Atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė skirtingų kartų Lietuvos įmonių / organizacijų darbuotojų apklausa – leido nustatyti asmeninių išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; darbo išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui; skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveiką.

5. Atlikus asmeninių išteklių, darbo išteklių ir darbo reikalavimų poveikio skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui bei įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos modelio kelių multigrupinę SLM analizę, naudojant Chi kvadrato skirtumo testą, ***nustatyta 20 reikšmingų skirtumų tarp kartų***:
    1) Identifikuota, kad asmeninių išteklių (asmeninės gerovės), darbo išteklių (apdovanojimo, lyderystės kokybės, kolegų socialinės paramos, teisingumo ir pagarbos) ir darbo reikalavimų (darbo tempo, emocijų nedemonstravimo) poveikio įsitraukimui į darbą skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.

2) Identifikuota, kad darbo išteklių (informuotumo, apdovanojimo, vaidmenų aiškumo, lyderystės kokybės, vadovų socialinės paramos, horizontalaus pasitikėjimo, vertikalaus pasitikėjimo, teisingumo ir pagarbos, socialinės įtraukties ir atsakomybės, karjeros galimybių) ir darbo reikalavimų (darbo apimties, emocijų nedemonstravimo) poveikio organizaciniam įsitraukimui skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.
3) Identifikuota, kad įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo sąveikos skirtumai yra statistiškai reikšmingi tarp kartų.

- ✓ Empiriškai ištyrus ***asmeninių išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui,*** patvirtintas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas asmeninių išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir statistiškai nereikšmingas tiesioginis asmeninių išteklių poveikis organizaciniam įsitraukimui:
  - Tokie asmeniniai ištekliai, kaip asmeninis efektyvumas ir asmeninė gerovė organizaciniam įsitraukimui nedaro statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio.
  - Asmeninio efektyvumo tiesioginis teigiamas poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui yra silpnesnis negu asmeninės gerovės poveikis.
  - Stipriausiai išreikštas Y kartos darbuotojų asmeninių išteklių tiesioginis teigiamas poveikis įsitraukimui į darbą, silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų.

- ✓ Empiriškai ištyrus ***darbo išteklių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui,*** nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas darbo išteklių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą, išskyrus horizontalaus pasitikėjimo poveikį Z kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą:
  - Iš darbo išteklių stipriausias statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas darbo prasmės (Z kartos, Y kartos, X kartos darbuotojų stiprus poveikis; Kūdikių bumo kartos – vidutinis) ir tobulėjimo galimybių (visų kartų vidutinis) tiesioginis teigiamas poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą.
  - Iš darbo išteklių poveikių skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą identifikuoti keturi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų: apdovanojimo (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas), lyderystės kokybės (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas), kolegų socialinės paramos (Z kartos ir Y kartos vidutinis poveikis; X kartos ir Kūdikių bumo kartos – silpnas), teisingumo ir pagarbos apdovanojimo (Z kartos, Y kartos, X kartos vidutinis poveikis; Kūdikių bumo kartos – silpnas).
  - Iš darbo išteklių Z kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingą didžiausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi darbo prasmė, informuotumas, apdovanojimas, lyderystės kokybė, vadovų ir

kolegų socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, teisingumas ir pagarba, karjeros galimybės; Y kartai – darbo prasmė, įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, apdovanojimas, vertikalus ir horizontalus pasitikėjimas, socialinė įtrauktis ir atsakomybė; X kartai – vaidmenų aiškumas, santykiai su bendradarbiais, vertikalus pasitikėjimas; Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą darbo ištekliai turi silpniausią poveikį iš visų kartų.

- Nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas kai kurių darbo išteklių (įtakos darbe, tobulėjimo galimybių, lyderystės kokybės, kolegų socialinės paramos, santykių su bendradarbiais, teisingumo ir pagarbos, karjeros galimybių) poveikis visų skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.
- Identifikuota, kad darbo prasmė visų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio neturi, t.y. darbo prasmė turi stiprų tiesioginį teigiamą statistiškai reikšmingą poveikį tik darbuotojų įsitraukimui į darbą.
- Nagrinėjant darbo išteklių poveikį organizaciniam įsitraukimui, išsiskiria Z karta. Šios kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui labai silpną, bet statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį turi tik 7 iš 15 disertacijoje nagrinėtų darbo išteklių: karjeros galimybės, lyderystės kokybė, įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, teisingumas ir pagarba, santykiai su bendradarbiais, kolegų socialinė parama; visi kiti darbo ištekliai statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio neturi.
- Iš darbo išteklių Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui statistiškai reikšmingą stipriausią iš visų kartų tiesioginį teigiamą poveikį turi lyderystės kokybė, karjeros galimybės, santykiai su bendradarbiais, kolegų socialinė parama; X kartai – teisingumas ir pagarba, apdovanojimas, informuotumas, vertikalus pasitikėjimas, vadovų socialinė parama, karjeros galimybės, socialinė įtrauktis ir atsakomybė, įtaka darbe; Kūdikių bumo kartai – socialinė įtrauktis ir atsakomybė, tobulėjimo galimybės, vaidmenų aiškumas, horizontalus pasitikėjimas.

✓ Empiriškai ištyrus ***darbo reikalavimų poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui***, nustatyta, kad iš darbo reikalavimų tik kognityviniai reikalavimai (tiesioginis teigiamas poveikis) ir darbo-šeimos konfliktas (tiesioginis neigiamas poveikis) turi statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį visų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą; kitų darbo reikalavimų tiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas tik kai kurioms kartoms:

- Darbo apimtis turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį tik X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą.
- Darbo tempas turi statistiškai reikšmingą tiesioginį teigiamą poveikį Y kartos, X kartos, Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą.

- Emociniai reikalavimai turi statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį Z kartos, Y kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; emocijų nedemonstravimas – X kartos ir Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą; vaidmenų konfliktai – Y kartos ir X kartos darbuotojų įsitraukimui į darbą.
- Visų darbo reikalavimų tiesioginis poveikis Kūdikių bumo kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui yra statistiškai nereikšmingas.
- Z kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui iš darbo reikalavimų statistiškai reikšmingą tiesioginį neigiamą poveikį daro tik darbo tempas ir kognityviniai reikalavimai.
- Y kartos ir X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui visi darbo reikalavimai turi statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį, išskyrus statistiškai nereikšmingą darbo apimties tiesioginį poveikį X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui (iš visų kartų darbo apimtis turi statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį tik Y kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui).
- Visų darbo reikalavimų statistiškai reikšmingas tiesioginis poveikis darbuotojų organizaciniam įsitraukimui yra labai silpnas ir neigiamas.
- Darbo išteklių ir darbo reikalavimų tiesioginis poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą stipresnis negu darbo išteklių ir darbo reikalavimų tiesioginis poveikis skirtingų kartų darbuotojų organizaciniam įsitraukimui.

✓ Empiriškai ištyrus skirtingų kartų darbuotojų ***įsitraukimo į darbą ir darbuotojų organizacinio įsitraukimo sąveiką***, nustatytas visų keturių tyrime dalyvavusių kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą statistiškai reikšmingas tiesioginis teigiamas poveikis organizaciniam įsitraukimui:
- Identifikuota, kad kuo jaunesnė karta, tuo įsitraukimo į darbą tiesioginis teigiamas poveikis organizaciniam įsitraukimui stipresnis.
- Stipriausiai išreikštas Z kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą tiesioginis teigiamas poveikis organizaciniam įsitraukimui (stiprus poveikis Z kartos, Y kartos, X kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui), silpniausiai – Kūdikių bumo kartos darbuotojų (vidutinio stiprumo poveikis).

Rekomendacijos

Siekiant didinti skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo lygį, rekomenduojama:

- Siekiant aukštesnio Z kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą lygio, vadovams ir ŽIV specialistams rekomenduojama užtikrinti šios kartos darbuotojams organizacijos socialinę paramą, palaikyti aukštą informuotumo lygį, užtikrinti pastovų asmeninį vadovo grįžtamąjį ryšį, palaikyti teisingumo ir pagarbos atmosferą organizacijoje bei sudaryti karjeros galimybes. Užaugę su naujausiomis išmaniosiomis technologijomis bei socialiniais tinklais, Z

kartos darbuotojai yra orientuoti į skaitmeninį gyvenimą, intuityviai naudojasi IT, bet jiems sunku virtualų gyvenimą perkelti į realybę, todėl kaip vienas galimas sprendimas didinti Z kartos darbuotojų organizacinį įsitraukimą – organizacijai išnaudoti šią kartos stiprybę, nes daugelis įprastų darbo aplinkos veiksnių statistiškai reikšmingo poveikio šios kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui nedaro.

- Vadovai ir ŽIV specialistai organizacijose turėtų daugiau dėmesio atkreipti į Y kartos darbuotojų asmeninius išteklius ir sudaryti galimybes juos plėtoti, padedant šios kartos darbuotojams rasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei didinti asmeninį efektyvumą, o tuo pačiu ir labiau įsitraukti į darbą, naudojant tokias priemones, kaip lankstus darbo grafikas, nuotolinis darbas, kai kurių darbo funkcijų sužaidybinimas, poilsio zonų darbe įrengimas ar pan. Siekiant aukštesnio Y kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą lygio, rekomenduojama šios kartos darbuotojams sudaryti nuolatinio tobulėjimo galimybes (pvz., individualius mokymosi planus); akcentuoti atliekamo darbo prasmę, ją apibrėžiant ne tik asmeniniais darbuotojo ar organizacijos tikslais, bet išryškinant globalų požiūrį; suteikti sprendimo laisvę darbe, sudaryti galimybes pasirinkti kolegas bei aktyviai dalyvauti komandinėje veikloje, daryti įtaką skiriamo darbo apimčiai ir darbo užduotims; apsvarstyti darbo vietos rotaciją tarp skirtingų departamentų ir / ar komandų, užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Siekiant aukštesnio Y kartos organizacinio įsitraukimo lygio, rekomenduojama užtikrinti karjeros galimybes, socialinę paramą organizacijoje ir užtikrinti lyderystės kokybę; iš esmės peržiūrėti šiai kartai keliamus darbo reikalavimus, nes tai vienintelė karta, kurios darbuotojų organizaciniam įsitraukimui tiesioginį neigiamą poveikį daro visi disertacijos tyrime nagrinėti darbo reikalavimai.
- Siekiant aukštesnio X kartos įsitraukimo į darbą lygio, rekomenduojama formuluoti aiškius darbo tikslus, plėtoti bendradarbiavimo atmosferą, užtikrinti abipusį pasitikėjimą su vadovybe. Siekiant aukštesnio X kartos darbuotojų organizacinio įsitraukimo lygio, rekomenduojama stiprinti šios kartos darbuotojų įtaką organizacijoje, didinti informuotumą, peržiūrėti apdovanojimo sistemą, užtikrinti vadovų socialinę paramą, puoselėti tokias organizacijos vertybes, kaip pasitikėjimas, teisingumas ir pagarba, socialinė įtrauktis ir atsakomybė; iš darbo reikalavimų rekomenduojama didesnį dėmesį skirti emocinėms būsenoms organizacijoje – emociniai reikalavimai ir emocijų nedemonstravimas šios kartos darbuotojų organizaciniam įsitraukimui daro didžiausią tiesioginį neigiamą poveikį iš visų kartų.
- Siekiant palaikyti aukščiausią iš visų kartų Kūdikių bumo kartos darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį, rekomenduojama aktyviai šią kartą įtraukti į komandinį darbą, panaudojant jau turimą jų patirtį ir padedant jiems įsisavinti naujausias technologijas; suteikti aiškius lūkesčius darbe, saugumo ir reikalingumo jausmą, sudaryti galimybes saviraiškos ir meistriškumo demonstravimui. Siekiant palaikyti Kūdikių bumo kartos organizacinį įsitraukimą, rekomenduojama suteikti tobulėjimo galimybes,

aiškiai apibrėžti atliekamą vaidmenį organizacijoje ir palaikyti horizontalaus pasitikėjimo atmosferą.

Tolimesnės tyrimų kryptys

Ateityje plėtoti disertacijos tematiką galima keliomis kryptimis:

1) Tyrimai, skirti atskleisti įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo raišką skirtingais konteksto pjūviais:
   - socialiai, ekonomiškai, kultūriškai, technologiškai ir kt. panašių regionų skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimo modelių kūrimo kryptis;
   - atskirų profesinės aplinkos ar sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinį įsitraukimo modelių kūrimo kryptis.
2) Kitų aktualizuotų darbo aplinkos veiksnių ir jų derinių poveikio įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelių kūrimo kryptis.
3) Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsitraukimo poveikio darbo aplinkos veiksniams modelių kūrimo kryptis.
4) Pasaulinio lygio krizių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui modelių kūrimo kryptis.

LITERATŪRA

1. Abercrombie, B. A. (2014). Multigenerational Workforce Satisfaction: Relationship Between Generational Cohorts and Employee Engagement (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
2. Abrams, J., & von Frank, V. (2014). The Multigenerational Workplace: Communicate. *Collaborate and Create Community*, California: Corwin.
3. Abramson, P. R., & Inglehart, R. F. (2009). Value change in global perspective. University of Michigan Press.
4. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
5. Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., & Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM*). Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 1-8.
6. Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of hrm practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1).
7. Aiello, A., & Tesi, A. (2017). Psychological well-being and work engagement among Italian social workers: Examining the mediational role of job resources. *Social Work Research*, 41(2), 73-84.
8. Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
9. Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(1), 15-32.
10. Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46-74.
11. Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681.
12. Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
13. Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
14. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
15. Allen, P. (2004). Welcoming Y Generation Y'is just entering the workforce. Employers need to know how to evolve benefits plans to attract and retain this new generation. *Benefits Canada*, 28(9), 51-56.
16. Allvin, M., & Aronsson, G. (2003). The future of work environment reforms: Does the concept of work environment apply within the new economy? *International Journal of Health Services*, 33(1), 99-111.

17. Alsop, R. (2008). The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. John Wiley & Sons.
18. Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the "most praised" generation. *Management Research Review*, 39(6), 692-705.
19. Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.
20. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
21. Arber, S., & Attias-Donfut, C. (Eds.). (2002). The myth of generational conflict: The family and state in ageing societies. Routledge.
22. Arbuckle, J. L. (2005). Amost 6.0 User's Guide. Mount Pleasant, SC: Amos Development Corporation.
23. Arsenault, P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(2), 124-141.
24. Artz, B. (2013). The impact of supervisor age on employee job satisfaction. *Applied Economics Letters*, 20(14), 1340-1343.
25. Azmy, A. (2019). Employee Engagement Factors in Higher Education Institution. Binus Business Review, 10(3), 187-200.
26. Bai, J., & Liu, J. (2018). A study on the influence of career growth on work engagement among new generation employees. *Open Journal of Business and Management*, 6(2), 300-317.
27. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
28. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J., & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3(26), 1-424.
29. Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2014). Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor–subordinate relationships and workplace attitudes. *International Journal of Intercultural Relations*, 41, 1-16.
30. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
31. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. Career Development International, 23(1), 4-11.
32. Bakker, A. B., & Demerouti E. (2014). Job Demands-Resources Theory. Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III. John Wiley & Sons, Inc.
33. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
34. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
35. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285.
36. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.

37. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564.
38. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
39. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(1), 83-104.
40. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284.
41. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
42. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
43. Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
44. Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimizations with compensation. In Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (Eds.), Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences. Cambridge: University of Cambridge.
45. Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
46. Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.
47. Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
48. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
49. Beasley, T. M., Erickson, S., & Allison, D. B. (2009). Rank-based inverse normal transformations are increasingly used, but are they merited? *Behavior genetics*, 39(5), 580-595.
50. Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
51. Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
52. Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. ICMLG2016-4th International Conferenceon Management, Leadership and Governance: ICMLG2016, 42.
53. Bencsik, A., Horvath-Csikos, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
54. Bengtson, V. L., & Robertson, J. F. (1985). Grandparenthood (Vol. 74). Sage Publications, Incorporated.
55. Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.

56. Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
57. Bentler, P. M. (1990). Fit indexes, Lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 163-172.
58. Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. Online Submission, 1-8.
59. Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen psychosocial questionnaire-a validation study using the job demand-resources model. PloS one, 13(4), 1-17.
60. Berthelsen, H., Westerlund, H., Pejtersen, J. H., & Hadzibajramovic, E. (2019). Construct validity of a global scale for Workplace Social Capital based on COPSOQ III. PloS one, 14(8), 1-16.
61. Beutell, N. J. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International journal of environmental research and public health*, 10(6), 2544-2559.
62. Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
63. Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: the interplay between job resources, age andidea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 438-457.
64. Byrne, B. M. (2004). Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less traveled. *Structural equation modeling*, 11(2), 272-300.
65. Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics-job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236.
66. Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday problem solving and emotion: An adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1), 26-31.
67. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York, NY: Wiley.
68. Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.
69. Blessing White. (2017). Employee engagement report. [žiūrėta 2018-10-25]. Prieiga per internetą https://blessingwhite.com/2017-employee-engagement-report/.
70. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). How great leaders think: The art of reframing. John Wiley & Sons.
71. Bon, A. T., & Shire, A. M. (2019). SEM Analysis of the Impacts of Job Demands on Employees' Work Engagement. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic, July 23-26, 2019.
72. Bonifay, W. E., Reise, S. P., Scheines, R., & Meijer, R. R. (2015). When are multidimensional data unidimensional enough for structural equation modeling? An evaluation of the DETECT multidimensionality index. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 22(4), 504-516.
73. Bontekoning, A. C (2011). The evolutionary power of new generations: Generations as key players in the evolution of social systems. *Psychology Research*, 1(4), 287-301.
74. Bontekoning, A. C. (2017). The Power of Generations: How to Keep Aging Organizations Up to Date: the Dutch Case. Warden Press, Amsterdam.
75. Bontekoning, A. C. (2019). Generation Z in the Netherlands: Updating Aging Organisations. Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People), Emerald Publishing Limited, 127-148.

76. Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393.
77. Bopple, F., & Knufer, R. (1996). Generation XTC: Techno und Ekstase. Verlag Volk & Welt.
78. Bourdieu, P. (1993). Sociology in Question. Sage Publications.
79. Braine, R. D., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52-62.
80. Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338-349.
81. Brenner, P. (2004). Workers physical surrounding. Impact bottom line accounting: Smarts Pros. Opperman, C. S. (2002). Tropical business issues. Partner Price Water House Coopers. International Business Review.
82. Bridges, T. (2015). 5 ways the workplace needs to change to get the most out of generation Z. Fast Company. [žiūrėta 2018-06-01]. Prieiga per internetą https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z.
83. Bright, J. B. (2018). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Employee Engagement and Turnover Intent (Doctoral dissertation).
84. Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research: The Guilford Press. New York.
85. Buckingham, D., & Willett, R. (2006). Digital Generations – Children, Young People, and the New Media. New York: Routledge.
86. Burke, R. J., Fiksenbaum, L., Jeng, W., & Koyuncu, M. (2010). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among hotel managers in China. *Cross Cultural Management: An International Journa*l, 17(1), 79-93.
87. Burns, R. B. (2000). Introduction to research methods. London: Sage Publications.
88. Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nubling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T.S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H. J., Bocerean, Ch., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482-503.
89. Calvo-Porral, C., & Pesqueira-Sanchez, R. (2019). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. Kybernetes. [žiūrėta 2020-03-15]. Prieiga per internetą https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-09-2019-0598/full/html.
90. Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324.
91. Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
92. Carlson, K. S., & Gjerde, P. F. (2009). Preschool personality antecedents of narcissism in adolescence and young adulthood: A 20-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 570-578.
93. Carolyn, A. M. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
94. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

95. Chadha, D. (2018). A Study of training and development practices in service sector in relation to employee engagement across Delhi and NCR. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 8(1), 1-11.
96. Chahil, S. K. (2015). Generational Differences in the Interaction between Valuing Leisure and Having Work-Life Balance on Altruistic and Conscientious Behaviors (Doctoral dissertation, Seattle Pacific University).
97. Chalker, M., & Loosemore, M. (2016). Trust and productivity in Australian construction projects: a subcontractor perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 192-210.
98. Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013). A good living versus a good life: Meaning, purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 331-340.
99. Chaudhary, R. (2019). Corporate social responsibility perceptions and employee engagement: role of psychological meaningfulness, safety and availability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 631-647.
100. Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18(1), 181-197.
101. Chen, Y. S., & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030-1040.
102. Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
103. Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
104. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
105. Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.
106. Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
107. Clark, J. P. (1972). Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap.
108. Codrington, G. (2008). Detailed introduction to generational theory. Tomorrow today.
109. Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
110. Cogin, J. A., & Fish, A. (2009). An empirical investigation of sexual harassment and work engagement: Surprising differences between men and women. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 47-61.
111. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). Research methods in education [5 th edn] London: Routledge Falmer. *Teaching in Higher Education*, 41, 226-244.
112. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
113. Coley, D. C. (2009). Leading generation Y. *The Education Digest*, 74(9), 20-23.
114. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview.

115. Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career development international*, 21(2), 125-143.
116. Corin, L., & Bjork, L. (2016). Job demands and job resources in human service managerial work an external assessment throughwork content analysis. *Nordic journal of working life studies*, 6(4), 3-28.
117. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). Sage Publications, Inc.
118. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308.
119. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2017). Generations, age, and the space between: Introduction to the special issue. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 109-112.
120. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
121. Costanza, D. P., Darrow, J. B., Yost, A. B., & Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 149-165.
122. Coulter, J. S., & Faulkner, D. C. (2014). The multigenerational workforce. *Professional case management*, 19(1), 46-51.
123. Coupland, D. (1991). Generation X: Tales for an accelerated culture. Macmillan.
124. Coupland, D. (2005). X karta: pasakojimai akceleracijos visuomenei. Vilnius: Tyto alba.
125. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. In Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings* (Vol. 11, No. 2, p. 19). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
126. Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532-537.
127. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834-848.
128. Crawford, M. (2018). Personal engagement, emotion and the educational workplace. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(3), 212-222.
129. Credo, K. R., Lanier, P. A., Matherne III, C. F., & Cox, S. S. (2016). Narcissism and entitlement in millennials: The mediating influence of community service self efficacy on engagement. *Personality and Individual Differences*, 101, 192-195.
130. Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95-108.
131. Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). Designing and conducting mixed methods research. Sage publications.
132. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory *management*, 31(6), 874-900.
133. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
134. Cross, C., & Dundon, T. (2019). Social exchange theory, employment relations and human resource management. In Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations. Edward Elgar Publishing.

135. Cross-Bystrom, A. (2010). What is you need to know about Generation Z. [žiūrėta 2019-05-17]. Prieiga per internetą http://www.imediaconnection.com/content/27425.asp>
136. Crowder, M. J. (2017). Statistical analysis of reliability data. Routledge.
137. Česnuitytė, V., Kanopienė, V., & Mikulionienė, S. (2014). Lietuvos šeima: socialinių saitų perspektyva. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
138. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, t. 68, 27-40. Kaunas: VDU leidykla.
139. Daatland, S. O., & Lowenstein, A. (2005). Intergenerational solidarity and the family – welfare state balance. *European Journal of Ageing*, 2(3), 174-182.
140. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2012). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
141. Dajani, D., & Zaki, M. A. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147.
142. D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
143. Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment: Mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317.
144. De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann Jr, S. (2013). Investigating the reversed causality of engagement and burnout in job demands-resources theory. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 01-09.
145. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
146. DeChane, D. J. (2014). How to explain the millennial generation? Understand the context. *Inquiries Journal*, 6(03), 1-3.
147. Deyoe, R. H., & Fox, T. L. (2012). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1-27.
148. Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701.
149. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
150. Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.
151. Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
152. Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 10-27.
153. Dicke, T., Marsh, H. W., Riley, P., Parker, P. D., Guo, J., & Horwood, M. (2018). Validating the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) using set-ESEM: Identifying psychosocial risk factors in a sample of school principals. *Frontiers in Psychology*, 9, 584.
154. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center, 17, 1-7.
155. Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. D. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is. *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.

156. Durkin, D. (2007). Recruiting and retaining generations X and Y. Business NH Magazine, 24(8), 21-22.
157. Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2017). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Psychology Press.
158. Easterlin, R. A., MacDonald, C., & Macunovich, D. J. (1990). Retirement prospects of the baby boom generation: A different perspective. *The Gerontologist*, 30(6), 776-783.
159. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
160. Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British journal of sociology*, 56(4), 559-577.
161. Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210-220.
162. Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91-106.
163. Eisenberg, A. L. (1982). The lost generation: Children in the Holocaust. Pilgrim Pr.
164. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1-22.
165. Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
166. Elder Jr, G. H. (1974). Children of the Great Depression. Chicago: The University of Chicago Press.
167. Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317-339.
168. Elliot, M., Fairweather, I., Olsen, W., & Pampaka, M. (2016). A dictionary of social research methods. Oxford University Press.
169. Epstein, J. (Ed.). (1998). Youth culture: Identity in a postmodern world. Blackwell Publishing.
170. Erickson, J. M., Pugh, W. M., & Gunderson, E. K. (1972). Status congruency as a predictor of job satisfaction and life stress. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 523-525.
171. Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
172. Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176.
173. Farrell, L., & Hurt, A.C. (2014). Training the millennial generation: Implications for organizational climate. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12(1), 47-60.
174. Febriansyah, H. (2010). Endorsing employee engagement through human capital approach. An empirical research. In 11th International Conference Ankara, Turkey, Social Responsibility, Professional Ethics, and Management
175. Feiertag, J., & Berge, Z. L. (2008). Training Generation N: how educators should approach the Net Generation. *Education+ Training*, 50(6), 457-464.
176. Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672.
177. Fineman, S. (2011). Organizing age. Oxford University Press. Constanza.

178. Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding "disengagement from knowledge sharing": engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 476-496.
179. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
180. Foster, K. (2013). Generation and discourse in working life stories. *The British Journal of Sociology*, 64, 195-215.
181. Fourie, L., Rothmann, S., & Van de Vijver, F. J. (2008). A model of work wellness for non-professional counsellors in South Africa. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 24(1), 35-47.
182. Francioli, L., Conway, P. M., Hansen, A. M., Holten, A. L., Grynderup, M. B., Persson, R., Mikkelsen E. G., Costa G. & Hogh, A. (2018). Quality of leadership and workplace bullying: The mediating role of social community at work in a two-year follow-up study. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 889-899.
183. Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. Journal Record, 1(1), 1.
184. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
185. Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445.
186. Gagne, M. (Ed.). (2014). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press, USA.
187. Gailienė D. (2013). Represuotųjų vaikai: tarpgeneracinio traumų poveikio tyrimai Lietuvoje. LKMA metraštis. Vilnius, t. XXXVII, 351-366.
188. Gailienė, D. (2008). Ką jie mums padarė: Lietuvos gyvenimas traumų psichologijos žvilgsniu. Tyto alba.
189. Galland, D. (2009). Interview with N. Howe. *Casey Research*, 36-47.
190. Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
191. Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15.
192. Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1-22.
193. Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
194. Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and strategy*, 29(4), 32.
195. Gilbert, J. (2011). The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivey Business Journal*, 75(5), 26-28.
196. Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory & Health*, 2, 106-119.
197. Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.

198. Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(3), 51-70.
199. Global Talent 2021: How the new geography of talent will transform human resource strategies? Oxford Economics. [žiūrėta 2020-04-21]. Prieiga per internetą https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf.
200. Goncalves, J. A. F. (2015). Towards a broader understanding of generational diversity at work: methodological and empirical contributions from a multi-cultural study (Doctoral dissertation).
201. Graban, M. (2016). Lean hospitals: improving quality, patient safety, and employee engagement. CRC press.
202. Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
203. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108-124.
204. Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. (2018). Research methods for the behavioral sciences. Cengage Learning.
205. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organisational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
206. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). Handbook of organizational justice. Psychology Press.
207. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
208. Grencikova, A., & Vojtovic, S. (2017). Relationship of generations X, Y, Z with new communication technologies. *Problems and perspectives in management*, 15(2), 557-563.
209. Grodent, F., & Peere, I. (2013). Examining Managers' careers at the crossing of gender and age. EURAM.
210. Guba, E. G. (1990). The paradigm dialog. In Alternative Paradigms Conference, Mar, 1989, Indiana U, School of Education, San Francisco, CA, US. Sage Publications, Inc.
211. Guest, G. (2013). Describing mixed methods research: An alternative to typologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 7(2), 141-151.
212. Guogis, A. (2006). Kai kurie socialinio solidarumo praradimo aspektai Vakaruose ir Lietuvoje. *Socialinis darbas*, 5(1): 9-13.
213. Gupta, N., & Sharma, V. (2018). The comparative analysis of employee engagement measures: a theoretical perspective. *International Journal of Management Practice*, 11(1), 42-68.
214. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
215. Hair, Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. International Journal of Multivariate Data Analysis, 1(2), 107-123.
216. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
217. Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2019). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(5), 373-381.

218. Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8(1), 102-117.
219. Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
220. Hamilton Skurak, H., Malinen, S., Naswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work-life conflict. Economic and Industrial Democracy.
221. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine online*, 12(2), 5-15.
222. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 289-297.
223. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10), 26-27.
224. Hart, P. M., Schembri, C., Bell, C. A., & Armstrong, K. (2003). Leadership, climate, work attitudes and commitment: Is Generation X really that different? Paper presented at Academy of Management Meeting, Seattle, Washington.
225. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
226. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. Gallup Poll Consulting University Press, Washington.
227. Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44.
228. Havens, D.S., Warshawsky, N. E., & Vasey, J. (2013). RN work engagement in generational cohorts: The view from rural US hospitals. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 927-940.
229. Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. *The Journal of psychology*, 151(6), 509-531.
230. He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122(4), 681-695.
231. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.
232. Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
233. Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. Aon Hewitt Corp, 18.
234. Hewitt, A. (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. [žiūrėta 2018-05-12]. Prieiga per internetą http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp.
235. Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257.
236. Hirschi, A. (2011). Career-choice readiness in adolescence: Developmental trajectories and individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 340-348.

237. Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of counseling psychology*, 59(3), 479.
238. Hyvonen, K., Feldt, T., Tolvanen, A., & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 406-418.
239. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
240. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory. appears in Handbook of Organizational Behavior, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.
241. Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
242. Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (1994). Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing research*, 31(3), 412-422.
243. Hole, D., Zhong, L., & Schwartz, J. (2010). Talking about whose generation. *Deloitte Review*, 6, 83-97.
244. Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11.
245. Hopflinger, F. (1999). Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansatze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen. Lausanne: Realites sociales.
246. Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
247. Howe, N., & Strauss, W. (1992). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Perennial: an Imprint of Harper Collins Publishers.
248. Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials rising: The next great generation. New York: Vintage Books.
249. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
250. Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631-644.
251. Huber, P., & Schubert, H. J. (2019). Attitudes about work engagement of different generations – A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of nursing management*, 27(7), 1341-1350.
252. Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., & Norelus, A. (2015). Millennials in the workplace: positioning companies for future success. SFERC 2015, 114-120.
253. Yang, J., & Matz-Costa, C. (2018). Age diversity in the workplace: The effect of relational age within supervisor–employee dyads on employees' work engagement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 87(2), 156-183.
254. Inglehart, R. (2020). Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies. Princeton university press.
255. Inglehart, R., Norris, P., & Ronald, I. (2003). Rising tide: Gender equality and cultural change around the world. Cambridge University Press.

256. Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International archives of occupational and environmental health*, 83(1), 29-38.
257. Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International archives of occupational and environmental health*, 86(4), 441-449.
258. Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Payne, D. M. (2005). Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(5/6), 188-199.
259. Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
260. Yuan, Y., Feng, B., Lai, F., & Collins, B. J. (2018). The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. *Journal of Business Research*, 93, 37-50.
261. Jakimuk, J. (2016). Lyderio vaidmuo kartų kontekste = Leader's role at context of generations. *Tiltas į ateitį* = The bridge to the future, Nr. 1(10), 190-195.
262. James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
263. Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters: Examining 'soft'and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670-2691.
264. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Perez-Valls, M. (2019). Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 189-210.
265. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
266. Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M., & Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 205-216.
267. Jones, J. L., Davis, W. D., & Thomas, C. H. (2017). Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement. *Human Resource Management*, 56(3), 389-405.
268. Jones, J. M. (2016). Generational Differences among Social Security Administration Employees and Their Perception of Value.
269. Jones, J. S., Murray, S. R., & Tapp, S. R. (2018). Generational differences in the workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2), 88-97.
270. Jones, L. Y. (1980). Great expectations, America and the baby boom generation. New York: Coward, McCann & Geoghegan.
271. Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
272. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of management review*, 35(3), 392-414.
273. Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346.

274. Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
275. Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
276. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
277. Kalyal, H. J., & Sverke, M. (2011). The role of trust in decision makers as a moderator in the relationship between qualitative job insecurity and affective commitment to change. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 25(1), 65-78.
278. Kaur, S. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 7-32.
279. Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44 (3), 486-507.
280. Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology*, 9(1), 125-149.
281. Ketter, P. (2008). What's the Big Deal about employee engagement? *Training & Development*, 62(1), 44-49.
282. Khodakarami, N., Dirani, K., & Rezaei, F. (2018). Employee engagement: finding a generally accepted measurement scale. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 305-311.
283. Khuong, M. N., & Le Vu, P. (2014). Measuring the effects of drivers organizational commitment through the mediation of job satisfaction: A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(2), 1-16.
284. Ki, E. J., & Hon, L. C. (2007). Testing the linkages among the organization–public relationship and attitude and behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 19(1), 1-23.
285. Kibelka, R. (2000). Vilko vaikai. Kelias per Nemuną. Vilnius: Baltos lankos.
286. Kitch, C. (2003). Generational identity and memory in American newsmagazines. *Journalism*, 4(2), 185-202.
287. Klimczuk, A., Bjursell, C., Bostrom, A. K., Canatan, A., de Salles Oliveira, P., Hoff, A., & Rapolienė, G. (2017). Generations, Intergenerational Relationships, Generational Policy: A Multilingual Compendium-Edition.
288. Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
289. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
290. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European journal of work and organizational psychology*, 28(3), 348-372.
291. Kohli, M. (1999). Private and public transfers between generations: Linking the family and the state. *European societies*, 1(1), 81-104.
292. Kohun, S. (1992). Business environment. Ibadan: University Press Kyko OC (2005). Instrumentation: Know Yourself and Others Longman Dictionary of Contemporary English (2003). 3rd editions: Harloa Pearson Educational Limited.
293. Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180-198.

294. Kosmala-Anderson, J. P., Wallace, L. M., & Turner, A. (2010). Confidence matters: a Self-Determination Theory study of factors determining engagement in self-management support practices of UK clinicians. *Psychology, health & medicine*, 15(4), 478-491.
295. Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50.
296. Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
297. Kriegel, J. (2016). Unfairly labeled: How your workplace can benefit from ditching generational stereotypes. John Wiley & Sons.
298. Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.
299. Kuhnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 181-198.
300. Kumar, R. (2019). Research methodology: A step-by-step guide for beginners. Sage Publications Limited.
301. Kumari, S. S. (2008). Multicollinearity: Estimation and elimination. *Journal of Contemporary research in Management*, 3(1), 87-95.
302. Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
303. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
304. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija, Sociologija*, 2008(2), 64-75.
305. Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are, why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York: Collins Business.
306. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
307. Lapoint, P. A., & Liprie-Spence, A. (2017). Employee engagement: Generational differences in the workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 118-128.
308. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.
309. Laufer, R. S., & Bengtson, V. L. (1974). Generations, aging, and social stratification: On the development of generational units. *Journal of Social Issues*, 30, 181-205.
310. Lee, A., Kim, H., Faulkner, M., Gerstenblatt, P., & Travis, D. J. (2019, February). Work Engagement Among Child-Care Providers: An Application of the Job Demands-Resources Model. In Child & Youth Care Forum (Vol. 48, No. 1, pp. 77-91). Springer US.
311. Lee, J., & Ok, C. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.
312. LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
313. Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.

314. Lestari, D., & Margaretha, M. (2020). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170.
315. Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzer, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 429-445.
316. Lewis, L. F., & Wescott, H. D. (2017). Multi-generational workforce: Four generations united in lean. *Journal of Business Studies Quarterly, 8(3), 1-14.*
317. Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
318. Liebau, E., & Baader, M. S. (1996). Generation: Versuche über eine pädagogisch-anthropologische Grundbedingung. Deutscher Studien Verlag.
319. Liyanage, H. M., & Gamage, P. (2017). Factors influencing the employee engagement of the generation Y employees. *In Proceedings of APIIT Business & Technology Conference*, 66-77.
320. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
321. Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles*, 53(9/10), 763-778.
322. Lyons, S., Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Kuron, L. K. J. (2012). Intergenerational differences in work values, career anchors and organizational mobility. In Proceedings of the International Society for the Study of Organizational and Work Values Conference, June (pp. 24-27).
323. Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356.
324. Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
325. Loomis, J. E. (2000). Generation X. *Rough Notes*, 143(9), 52-52.
326. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
327. Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The surgeon*, 12(4), 181-190.
328. Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-953.
329. Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology*, 5, 1-11.
330. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
331. Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
332. Makikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*, 1, 107-143.

333. Malinen, S., & Harju, L. (2017). Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 69-89.
334. Malinen, S., Wright, S., & Cammock, P. (2013). What drives organisational engagement?. In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Group Publishing Limited.
335. Mannheim, K. (1952). Essays on the sociology of knowledge. London: Routeledge & Kegan Paul.
336. Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378-404.
337. Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
338. Marcus, J., & Leiter, M. P. (2017). Generational differences: Effects of job and organizational context. Age Diversity in the Workplace, 65-94.
339. Marias, J. (1970). Generations: A historical method (HC Raley, Trans.). Tuscaloosa: University of Alabama Press.
340. Maric, M., Hernaus, T., Tadic Vujčic, M., & Černe, M. (2019). Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: A Multisource Study on the Role of Work Engagement. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 28(1), 25-45.
341. Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562-582.
342. Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). Managing the generation mix: From collision to collaboration. Human Resource Development.
343. Martins, N., & Martins, E. C. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 129-140.
344. Marttinen, K., & Kostamo, T. (2016). What gives fire and what kills passion at work among the Generation Y?.
345. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
346. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498-512.
347. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
348. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Human Resource Management-Essential Perspectives, 6th Edition. Mason: Cengage Learning.
349. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.
350. Mazzei, A. (2018). Employee engagement. The International Encyclopedia of Strategic Communication, 1-6.
351. McCrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures. In The five-factor model of personality across cultures (pp. 105-125). Springer, Boston, MA.
352. McCrindle, M. (2007). Understanding generation Y. North Parramatta: Australian Leadership Foundation.
353. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18(1), 8-13.
354. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations, McCrindle Research Pty Ltd, Australia, 10-12.

355. McGartland Rubio, D., Berg-Weger, M., & Tebb, S. S. (2001). Using structural equation modeling to test for multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, 8(4), 613-626.
356. Mead, M. (1970). Culture and Commitment: the Study of a Generation Gap. Garden City: Natural History Press.
357. Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
358. Meister J.C., & Willyerd K. (2009). Are You Ready to Manage Five Generations of Workers? Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing.
359. Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272.
360. Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13.
361. Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
362. Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
363. Mihelich, M. (2013). Another generation rises. *Workforce Management*, 92(5), 34-38.
364. Myrden, S. E., & Kelloway, E. K. (2015). Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*.
365. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
366. Mitchell, S. (1998). American generations. American generations series.
367. Moore, K., & Frazier, R. S. (2017). Engineering education for generation Z. American Journal of Engineering Education (AJEE), 8(2), 111-126.
368. Moses, J., & Knutsen, T. (2012). Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research. Macmillan International Higher Education.
369. Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
370. Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325-348.
371. Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations: The International Journal*, 40(2), 433-455.
372. Nardi, P. M. (2018). Doing survey research: A guide to quantitative methods. Routledge.
373. Narijauskaitė, I., & Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*. Kaunas: Technologija, 2012 (5), 133-137.
374. Nasomboon, B. (2014).The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77-90.
375. Nelson, C., & Twenge, J. M. (2005). Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before.
376. Newman, D.A., & Harrison, D.A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct "wines"?. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 31-35.
377. Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2018). Generational Career Shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials View Work. Emerald Publishing Limited.

378. Oakes, L. M. (2017). Sample size, statistical power, and false conclusions in infant looking-time research. *Infancy*, 22(4), 436-469.
379. Oblinger, D. (2003). Boomers gen-xers millennials. *EDUCAUSE review*, 500(4), 37-47.
380. Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). Is it age or IT: First steps toward understanding the net generation. *Educating the net generation*, 2(1-2), 20.
381. Okros, A. (2020). Generational Theory and Cohort Analysis. In Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace (pp. 33-51). Springer, Cham.
382. Opperman, C. S. (2002). Tropical business issues. Partner Price Water House Coopers. *International Business Review.*
383. Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
384. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.
385. Pandey, S., & David, S. (2013). A Study of Engagement at Work: What drives Employee Engagement?. *European Journal of Commerce and Management Research (EJCMR)*, 2(7), 155-161.
386. Pandita, D. (2019). Drivers of Employee Engagement and Engagement Value Proposition. In Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations (pp. 99-108). IGI Global.
387. Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202-3225.
388. Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
389. Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67.
390. Parker, S. K., & Ohly, S. (2009). Extending the Reach of Job Design Theory: Going Beyond the Job Characteristics Model. The Sage handbook of human resource management, 269-286.
391. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
392. Pečiuliauskienė, P., Valantinaitė, I., & Malonaitienė, V. (2013). Z karta: kūrybingumas ir integracija: Monografija. Vilnius: Edukologija.
393. Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3), 8-24.
394. Perry, E. L., Golom, F. D., Catenacci, L., Ingraham, M. E., Covais, E. M., & Molina, J. J. (2017). Talkin''bout your generation: the impact of applicant age and generation on hiring-related perceptions and outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 186-199.
395. Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California management review*, 28(1), 67-81.
396. Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495
397. Pis, M. B. (2006). Physical activity social support, self-efficacy, and self-definition in adolescents: A correlational cross-sectional comparative study (Doctoral dissertation, University of Michigan).
398. Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.

399. Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. Sloan Center on Aging and Work at Boston College, Chestnut Hill, MA.
400. Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
401. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
402. Rayani, A. (2015). Generational differences in perceived supervisory support. San Jose State University.
403. Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). On multilevel model reliability estimation from the perspective of structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 13(1), 130-141.
404. Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
405. Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximize scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
406. Reio Jr, T. G., Petrosko, J. M., Wiswell, A. K., & Thongsukmag, J. (2006). The measurement and conceptualization of curiosity. *The journal of genetic Psychology*, 167(2), 117-135.
407. Reio, T. G., & Callahan, J. L. (2004). Affect, curiosity, and socialization-related learning: A path analysis of antecedents to job performance. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 3-22.
408. Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing management journal*, 19(2), 91-103.
409. Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of US Generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166.
410. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
411. Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555-574.
412. Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
413. Roberts, B. W., Edmonds, G., & Grijalva, E. (2010). It is developmental me, not generation me: Developmental changes are more important than generational changes in narcissism – Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 97-102.
414. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
415. Robins, T. G., Roberts, R. M., & Sarris, A. (2018). Understanding How Personality Impacts Exhaustion and Engagement: The Role of Job Demands, and Job and Personal Resources as Mediators. *Australian Psychologist*, 53(3), 253-262.
416. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Institute for Employment Studies. [žiūrėta 2018-03-14]. Prieiga per internetą http://www. employmentstudies. co. uk/pubs/summary.php.

417. Robinson, S. R. (2017). Engaging a Multigenerational Workforce (Doctoral dissertation, Walden University).
418. Roblek, V., Mesko, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2019). Smart technologies as social innovation and complex social issues of the Z generation. *Kybernetes*, 48(1), 91-107.
419. Rodriguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271-283.
420. Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *American psychologist*, 57(12), 1013.
421. Rood, A. S. (2011). Understanding generational diversity in the workplace: what resorts can and are doing. *Journal of Tourism insights*, 1(1), 80-89.
422. Rossi, A. S., & Rossi, P. P. H. (1990). Of human bonding: Parent child relations across the life course. Transaction Publishers.
423. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
424. Rothmann, S., & Storm, K. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *Sa Journal of industrial psychology*, 29(4), 35-42.
425. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
426. Rudman, A., & Gustavsson, J. P. (2012). Burnout during nursing education predicts lower occupational preparedness and future clinical performance: a longitudinal study. *International journal of nursing studies*, 49(8), 988-1001.
427. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
428. Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: *The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579.
429. Rupšienė, L., & Rutkienė, A. (2016). Edukacinis eksperimentas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
430. Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254.
431. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
432. Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
433. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
434. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: a new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
435. Saks, A. M., & Rotman, J. (2006). Antecedents and consequences of employee participation. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
436. Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

437. Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256-2266.
438. Sauser Jr, W. I., & Sims, R. R. (Eds.). (2013). Managing human resources for the millennial generation. IAP.
439. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
440. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
441. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
442. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196.
443. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In Bridging occupational, organizational and public health (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
444. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
445. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
446. Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z global workplace expectations study. Millennial Branding news release. [žiūrėta 2018-11-04]. Prieiga per internetą http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/.
447. Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2010). The role of employee trust in understanding employee engagement. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice, 159-173.
448. Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
449. Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, 54(3), 359-381.
450. Selmer, J., & Lauring, J. (2016). Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 33-51.
451. Selmer, J., Jonasson, C., & Lauring, J. (2013). Group conflict and faculty engagement: is there a moderating effect of group trust? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 95-109.
452. Seppala, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95-106.
453. Sereičikienė, D. (2017). X ir Y kartų motyvacijos ypatumai: paslaugų centro atvejo analizė. MRU.
454. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.

455. Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference/William R. Shedish, Thomas D. Cook, Donald T. Campbell. Boston: Houghton Mifflin.
456. Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). Responsible Conduct of Research. 3rd ed. New York: Oxford University Press.
457. Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
458. Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 50(5), 366-378.
459. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of applied psychology*, 88(3), 529-537.
460. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
461. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
462. Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2017). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Partitioning variance in employee engagement using job attitude measures. *Group & Organization Management*, 42(1), 79-112.
463. Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
464. Siegling, A. B., Ng-Knight, T., & Petrides, K. V. (2019). Drive: Measurement of a sleeping giant. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(1), 16-31.
465. Singh, A. (2010). A study on the perception of work-life balance policies among software professionals. *IUP Journal Of Management Research*, 9(2), 51-79.
466. Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
467. Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1-22.
468. Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. *Management Research News*, 30, 749-761.
469. Skiba, D. J., & Barton, A. J. (2006). Adapting your teaching to accommodate the net generation of learners. Online Journal of Issues in Nursing, 11(2).
470. Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
471. Smola, K.W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
472. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547.

473. Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36-54.
474. Soloman, S. R., & Sawilowsky, S. S. (2009). Impact of rank-based normalizing transformations on the accuracy of test scores. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 8(2), 448-462.
475. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518-528.
476. Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 25-38.
477. Sparrow, P., & Cooper, C. L. (Eds.). (2017). A Research Agenda for Human Resource Management. Edward Elgar Publishing.
478. Sridevi, M. S., & Kompaso, S. M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
479. Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
480. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261.
481. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20.
482. Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generational differences in the workplace: A systematic analysis of a myth. *Gedrag & organisatie*, 29(1), 44-76.
483. Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980). Statistically based tests for the number of common factors, paper presented at the annual meeting of the Psychometric Society. Iowa City, IA.
484. Stewart, K. D., & Bernhardt, P. C. (2010). Comparing Millennials to pre-1987 students and with one another. *North American Journal of Psychology*, 12(3), 579-602.
485. Stutzer, K. (2019). Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical care nurse*, 39(1), 78-81.
486. Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
487. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
488. Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14, 284-302.
489. Suomaki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: a qualitative study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140-151.
490. Szabo, R. Z., Hortovanyi, L., Tarody, D. F., Ferincz, A., & Dobak, M. (2011). The role of knowledge in entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), 149-167.
491. Szinovacz, M. (Ed.). (1998). Handbook on grandparenthood. Greenwood Publishing Group.
492. Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Natti, J. (2011). Work engagement in eight European countries. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504.

493. Tamer, M. G. (2020). Intergenerational Differences and Education Needs: The Baby Boomers, X, and Y Generations. In Sociological Perspectives on Educating Children in Contemporary Society (pp. 1-31). IGI Global.
494. Tapscott, D. (2009). The Net generation as learners. Grown Up Digital: How The Internet Generation Is Changing Your World, Tapscott, McGraw-Hill, New York, NY.
495. Targamadzė, V. (2015). Z karta: Charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, 69(4), 94-104.
496. Targamadzė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., & Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji. Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas. Mokslo studija, 119.
497. Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 445-455.
498. Tenerife, J. T., & Galingan, R. L. (2017). Employee engagement analytics: The relationship among organization engagement, job engagement, and job satisfaction explored through path analysis. *In Proceedings of the Sixteenth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences* (AP17Taiwan Conference).
499. Teng, L. S., Jayasingam, S., & Zain, K. N. M. (2018). Debunking the Myth of Money as Motivator in a Multigenerational Workforce. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(1), 129-148.
500. Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.
501. The 2017 Employee Engagement Report: The Broken Bridges of the Workplace. (2017). TINYpulse. [žiūrėta 2018-02-24]. Prieiga per internetą https://www.tinypulse.com/hubfs/whitepaper/TINYpulse-2017-Employee-Engagement-Report-Broken-Bridges-of-the-Workplace.pdf.
502. Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(1), 30.
503. Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. American Psychological Association, Washington, DC.
504. Thompson, C. G., Kim, R. S., Aloe, A. M., & Becker, B. J. (2017). Extracting the variance inflation factor and other multicollinearity diagnostics from typical regression results. *Basic and Applied Social Psychology*, 39(2), 81-90.
505. Thomson, D. (1996). Selfish Generations?: How Welfare States Grow Old. Cambridge: White Horse Press.
506. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 628.
507. Tims, M., & Bakker, A. B. (2013). Job design and employee engagement. *In Employee engagement in theory and practice*, 145-162.
508. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
509. Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699-710.
510. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.

511. Topp, C. W., Ostergaard, S. D., Sondergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and psychosomatics*, 84(3), 167-176.
512. Tritch, T. (2003). Engagement drives results at new century. *Gallup Management Journal*, 1, 3-5.
513. Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": A study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on psychological science*, 5(1), 58-75.
514. Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human relations*, 55(8), 899-929.
515. Tulgan, B. (1999). Generation X: The future is now. *Entrepreneur of the Year Magazine*, 5, 42.
516. Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. John Wiley & Sons.
517. Tulgan, B., & Martin, C. A. (2001). Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties. Human Resource Development.
518. Tung, L. C., & Comeau, J. D. (2014). Demographic Transformation in Defining Malaysian Generations: The Seekers (Pencari), The Buiders (Pembina), The Developers (Pemaju), and Generation Z (Generasi Z). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 383-403.
519. Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
520. Turner, P. (2020). Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Springer Nature.
521. Twenge, J. M. (2006). Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled and more miserable than ever before. New York: Free Press.
522. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
523. Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In Managing the new workforce. Edward Elgar Publishing.
524. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross-temporal meta-analysis. *Personality and social psychology review*, 5(4), 321-344.
525. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082-1086.
526. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
527. Twenge, J. M., Campbell, W. K. (2009). The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement. New York: Free Press.
528. Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Gentile, B. (2012). Generational increases in agentic self-evaluations among American college students, 1966-2009. *Self and Identity*, 11(4), 409-427.
529. Twenge, J. M., Zhang, L., & Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and social psychology review*, 8(3), 308-319.

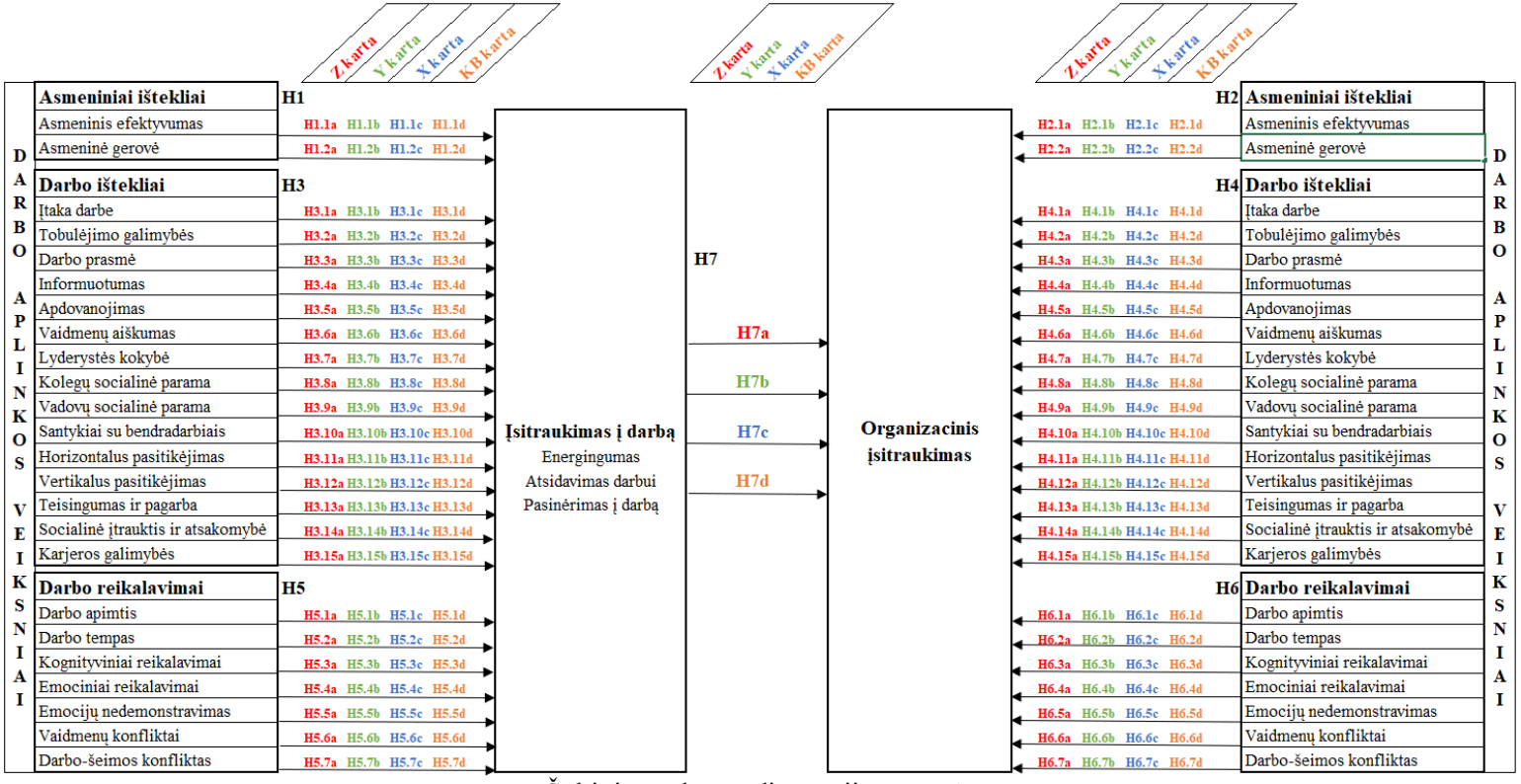
530. Underwood, C. (2007). The Generational Imperative: Understanding Generational Differences in the Workplace. Marketplace, and Living Room, The Generational Imperative Inc, North Charleston, SC.
531. Urick, M. (2017). Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations. International *Journal of Training and Development*, 21(1), 53-59.
532. Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2016). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185.
533. Užimti Lietuvos gyventojai ir užimtumo lygis pagal amžiaus grupes (2019 m. III ketvirtis). LR Statistikos departamento Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo duomenys. [žiūrėta 2019-09-01]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=db3213c0-3181-4e2d-ab06-2c19bb7a6bf2#/.
534. Užimti Lietuvos gyventojai pagal ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2 red., sekcijų lygiu). LR Statistikos departamento duomenys. [žiūrėta 2019-09-01]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=0ec108d6-0998-444e-b3d4-53ae6fe5c48d#/.
535. Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). Different generations'attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1), 108-119.
536. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
537. Van der Doef, M. P., & Schelvis, R. M. (2019). Relations between psychosocial job characteristics and work ability in employees with chronic headaches. *Journal of occupational rehabilitation*, 29(1), 119-127.
538. Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150.
539. Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2013). Work engagement and job burnout within the disability support worker population. *Research in developmental disabilities*, 34(11), 3884-3895.
540. Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2 red., sekcijų lygiu). LR Statistikos departamento duomenys. [žiūrėta 2019-09-01]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5c0ae70a-7327-4024-aa43-8830eacd03e2#/.
541. Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ūkio subjekto teisinę formą ir darbuotojų skaičiaus grupes 2019 ir 2020 metų pradžioje. LR Statistikos departamento duomenys. [žiūrėta 2019-09-01]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4c919020-9559-4fcd-a7ab-8f6e68e1cd9e#/.
542. Vlachantoni, A., & Yang, Y. (2020). Generations and the life course. In Handbook on Society and Social Policy. Edward Elgar Publishing.
543. Wailand, C. A. (2015). Generational Differences in the Public Sector of Motivation and Learning. [žiūrėta 2017-12-13]. Prieiga per internetą http://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=mpa_projects.
544. Walker, J. T., Martin, T., White, J., Elliott, R., Norwood, A., Mangum, C., & Haynie, L. (2006). Generational (age) differences in nursing students' preferences for teaching methods. *Journal of Nursing Education*, 45(9), 371-374.

545. Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
546. Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045-1061.
547. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
548. Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1-4.
549. Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58.
550. Willetts, D. (2010). The Pinch: How the baby boomers took their children's future-and why they should give it back. Atlantic Books Ltd.
551. Wils, T., Saba, T., Waxin, M. F., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and intercultural differences in work values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(3), 445-469.
552. Wilson, M., & Gerber, L. E. (2008). How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials. *Currents in teaching and learning*, 1(1), 29-44.
553. Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
554. Wong, L. (2000). Generations apart: Xers and boomers in the officer corps. DIANE Publishing.
555. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.
556. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84.
557. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
558. Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2017). Successful aging at work and beyond: A review and critical perspective. In Age Diversity in the Workplace. Emerald Publishing Limited.
559. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters. Your Workplace. New York: Amacom.
560. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. Amacom.
561. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). Research Ethics. Management Culture and Corporate Social Responsibility, 141-154.

PRIEDAI

1 priedas

DETALUS DISERTACIJOS TYRIMO MODELIS



Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

DISERTACIJOS TYRIMO KLAUSIMYNAS

Mieli Lietuvos gyventojai,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto doktorantė Gita Statnickė rengia disertaciją tema „Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui“. Mokslinio darbo vadovė – Prof. dr. Asta Savanevičienė.

Kviečiame dalyvauti KTU moksliniame tyrime, kurio tikslas – ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvos įmonėse / organizacijose.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu gita.statnicke@ktu.edu.

Klausimyno pildymas užims 20 minučių.

PILDYMO INSTRUKCIJA

Klausimyne jums pateikiami teiginiai, kurių kiekvieną prašome įvertinti pateiktose skalėse. Prašome įvertinimą pažymėti kiekvienoje eilutėje ir pasirinkti tik vieną atsakymo variantą.

Iš anksto dėkojame
KTU tyrėja G.Statnickė

BENDROJI INFORMACIJA

1. Jūsų organizacijos, kurioje dirbate, veiklos rūšis:

- o Gamyba
- o Informacija ir ryšiai
- o Paslaugos
- o Prekyba
- o Statyba
- o Sveikata
- o Švietimas
- o Transportas
- o Kita (įrašykite)_____

2. Sektorius, kuriame dirbate:

- o Privatus
- o Viešasis

3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

- o Nuo 0 iki 9 darbuotojų
- o Nuo 10 iki 49 darbuotojų
- o Nuo 50 iki 249 darbuotojų
- o Nuo 250 iki 499 darbuotojų
- o Daugiau nei 500 darbuotojų

4. Jūsų pareigos:

- o Vadovas
- o Specialistas
- o Aptarnaujantis personalas
- o Darbininkas
- o Kita (įrašykite)_____

5. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- o Iki 1 metų
- o 1-5 metai
- o 6-10 metų
- o 11-20 metų
- o Daugiau kaip 20 metų

6. Koks Jūsų vidutinis mėnesio darbo užmokestis (atskaičius mokesčius)?

- o Iki 400 Eur
- o Nuo 401 iki 800 Eur
- o Nuo 801 iki 1500 Eur
- o Nuo 1501 iki 2200 Eur
- o Nuo 2201 iki 2900 Eur
- o Daugiau kaip 2900 Eur
- o Kita (įrašykite)_____

7. Ar jūs patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu?

- o Taip
- o Ne
- o Iš dalies
- o Kita (įrašykite)_____

8. Jūsų lytis:

- o Vyras
- o Moteris

9. Kiek Jums metų (įrašykite savo amžių):_____

10. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Spec. vidurinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Kita (įrašykite)_____

11. Jūsų šeiminė padėtis:

- Vedęs / Ištekėjusi
- Gyvenu kartu nesusituokęs (-usi)
- Gyvenu vienas (-a) / nevedęs / netekėjusi
- Išsiskyręs (-usi)
- Kita (įrašykite)_____

12. Ar turite vaikų?

- Ne
- Taip (įrašykite vaikų skaičių)_____

I.Įvertinkite savo santykį su darbu - kiek Jūs esate įsitraukęs į darbą:

ENERGINGUMAS	**Visada** *(Kiekvieną dieną)*	**Labai dažnai** *(Kelis kartus per savaitę)*	**Dažnai** *(Vieną kartą per savaitę)*	**Kartais** *(Kelis kartus per mėnesį)*	**Retai** *(Vieną kartą per mėnesį ar rečiau)*	**Beveik niekada** *(Kelis kartus per metus ar rečiau)*	**Niekada**
Darbe jaučiuosi kupinas energijos							
Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas							
Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą							
Aš galiu dirbti ilgai be pertraukos							
Darbe aš esu psichologiškai atsparus							
Savo darbe aš viską ištveriu, net kai yra labai sunku							
ATSIDAVIMAS DARBUI	**Visada** *(Kiekvieną dieną)*	**Labai dažnai** *(Kelis kartus per savaitę)*	**Dažnai** *(Vieną kartą per savaitę)*	**Kartais** *(Kelis kartus per mėnesį)*	**Retai** *(Vieną kartą per mėnesį ar rečiau)*	**Beveik niekada** *(Kelis kartus per metus ar rečiau)*	**Niekada**
Aš manau, kad mano darbas yra labai prasmingas							
Aš esu entuziastingas savo darbe							
Mano darbas įkvepia mane							
Aš didžiuojuosi savo darbu, kurį atlieku							
Man darbas yra nuolatinis iššūkis							
PASINĖRIMAS Į DARBĄ	**Visada** *(Kiekvieną dieną)*	**Labai dažnai** *(Kelis kartus per savaitę)*	**Dažnai** *(Vieną kartą per savaitę)*	**Kartais** *(Kelis kartus per mėnesį)*	**Retai** *(Vieną kartą per mėnesį ar rečiau)*	**Beveik niekada** *(Kelis kartus per metus ar rečiau)*	**Niekada**
Kai aš dirbu, atrodo, laikas skrieja							
Kai aš dirbu, aš pamirštu viską pasaulyje							
Man patinka intensyviai dirbti							
Aš esu pasinėręs į savo darbą							
Esu įsitraukęs (-usi) į veiklą, kai dirbu							
Man sunku atsitraukti nuo savo darbo							

II.Pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate:

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Būti šios organizacijos nariu yra labai patrauklu					
Vienas iš man įdomiausių dalykų yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje					
Man realiai yra "pakeliui" su šia organizacija					
Būdamas šios organizacijos nariu aš jaučiuosi „gyvas"					
Buvimas šios organizacijos nariu mane džiugina					
Esu labai įsitraukęs į šią organizaciją					

III.Pažymėkite, kaip dažnai Jūsų darbe pasireiškia išvardinti darbo aplinkos veiksniai:

DARBO APIMTIS IR DARBO TEMPAS	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūsų darbo krūvis pasiskirsto netolygiai, todėl susidaro virškrūviai					
Jūs neturite laiko užbaigti visas savo darbo užduotis					
Jūs nespėjate atlikti darbus laiku					
Jūs turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti					
Jūs turite dirbti labai greitai					
Jūs dirbate dideliu tempu visą dieną					
Jums būtina išlaikyti aukštą darbo tempą					
KOGNITYVINIAI REIKALAVIMAI	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jums reikia sutelkti dėmesį į daugelį dalykų, kai dirbate					
Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų					
Jūsų darbas reikalauja, kad kurtumėte naujas idėjas					
Jūsų darbas reikalauja priimti greitus sprendimus					
EMOCINIAI REIKALAVIMAI	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūsų darbas sukelia emociškai trikdančių situacijų					
Jūsų darbas susijęs su kitų žmonių asmeninėmis problemomis					
Jūsų darbas emociškai sekinantis					
Jūs esate emociškai įsitraukęs į darbą					
Jūs turite su visais elgtis vienodai, net jei Jūs tam ir nepritariate					
Jūsų darbas reikalauja, kad Jūs nedemonstruotumėte savo jausmų					
Iš Jūsų reikalauja būti maloniais ir atvirais visiems - nepriklausomai nuo to, kaip jie elgiasi su Jumis					
ĮTAKA DARBE	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūs turite didelę sprendimo laisvę darbe					
Jūs galite pasirinkti su kuo dirbti					
Jūs galite daryti įtaką Jums skiriamo darbo apimčiai					
Jūs turite tam tikrą įtaką tam, ką Jūs darote darbe					
TOBULĖJIMO GALIMYBĖS	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūsų darbas reikalauja iš Jūsų imtis iniciatyvos					
Jūs turite galimybę mokytis naujų dalykų savo darbe					
Jūs galite naudoti savo įgūdžius ar / ir patirtį savo darbe					
Jūsų darbas suteikia Jums galimybę ugdyti savo įgūdžius					

DARBO PRASMĖ	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūsų darbas yra prasmingas					
Jūs jaučiate, kad darbas, kurį Jūs atliekate, yra svarbus					
Jūs jaučiatės motyvuotas ir įsitraukęs į savo darbą					

IV.Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

INFORMUOTUMAS	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Jūs savo darbo vietoje esate iš anksto informuojamas apie, pvz., svarbius sprendimus, pokyčius, ateities planus ir pan.					
Jūs gaunate visą reikiamą informaciją, kad galėtumėte gerai atlikti savo darbą					
APDOVANOJIMAS	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Jūsų darbas yra pripažintas ir vertinamas vadovybės					
Vadovybė Jus gerbia					
Jūs darbe esate vertinamas teisingai					
Jūsų perspektyvos darbe yra geros					
Jūsų alga yra teisinga ir atitinka Jūsų pastangas darbe					
VAIDMENŲ AIŠKUMAS	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Jūsų darbo tikslai yra aiškūs					
Jūs tiksliai žinote, už ką esate atsakingi					
Jūs tiksliai žinote, ko iš Jūsų tikimasi darbe					
Jums tenka daryti darbe tai, kam vieni žmonės pritaria, o kiti nepritaria					
Jūsų darbe yra prieštaringų reikalavimų					
Jūs kartais turite daryti tai, kas turėtų būti daroma kitaip					
Jūs kartais turite daryti tai, kas atrodo, yra nebūtina					
TIESIOGINIO VADOVO VERTINIMAS	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Jūsų tiesioginis vadovas užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas turėtų geras tobulėjimo galimybes					
Jūsų tiesioginis vadovas suteikia pirmenybę pasitenkinimui darbu					
Jūsų tiesioginis vadovas gerai planuoja darbą					
Jūsų tiesioginis vadovas gerai sprendžia konfliktus					

V.Pažymėkite, kaip dažnai Jūs jaučiate socialinę paramą ir kokie Jūsų santykiai su bendradarbiais:

KOLEGŲ SOCIALINĖ PARAMA	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūs gaunate pagalbą ir paramą iš savo kolegų					
Jūsų kolegos yra pasirengę išklausyti Jūsų problemas darbe					
Jūsų kolegos kalba su Jumis apie tai, kaip gerai Jūs atliekate savo darbą					

VADOVŲ SOCIALINĖ PARAMA	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūsų vadovas yra pasirengęs išklausyti Jūsų problemas darbe					
Jūs gaunate pagalbą ir paramą iš savo tiesioginio vadovo					
Jūsų vadovas kalba su Jumis apie tai, kaip Jums sekasi atlikti savo darbą					
SANTYKIAI SU BENDRADARBIAIS	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Tarp Jūsų ir Jūsų kolegų yra gera atmosfera					
Tarp Jūsų ir Jūsų kolegų darbe yra geras bendradarbiavimas					
Jūs jaučiatės bendruomenės dalimi savo darbo vietoje					

VI.Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

DARBAS – ASMENINIS GYVENIMAS ***Pažymėkite, kaip Jums sekasi suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą***	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / Beveik niekada
Jūs jaučiate konfliktą tarp savo darbo ir savo asmeninio gyvenimo, ir todėl norite būti tuo pačiu metu abiejose vietose					
Jūs jaučiate, kad Jūsų darbas išeikvoja tiek daug energijos, kad tai daro neigiamą poveikį Jūsų asmeniniam gyvenimui					
Jūs jaučiate, kad Jūsų darbas užima tiek daug laiko, kad tai daro neigiamą poveikį Jūsų asmeniniam gyvenimui					
Jūsų draugai ar šeimos nariai sako, kad Jūs dirbate per daug					

DARBO VERTYBĖS. ***Šie klausimai yra ne apie Jūsų konkretų darbą, bet apie darbo vietą kaip visumą***					
PASITIKĖJIMAS	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Darbuotojai neperduoda informacijos vieni kitiems					
Darbuotojai neperduoda informacijos vadovybei					
Iš esmės darbuotojai pasitiki vieni kitais					
Vadovybė pasitiki darbuotojais, kad jie savo darbą atliks gerai					
Jūs pasitikite informacija, kurią gaunate iš vadovybės					
Vadovybė neperduoda informacijos darbuotojams					
Darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę ir parodyti savo jausmus					
TEISINGUMAS IR PAGARBA					
Konfliktai sprendžiami sąžiningai					
Darbuotojai yra įvertinami, kai gerai atlieka darbą					
Visus darbuotojų pasiūlymus vadovybė traktuoja rimtai ir pagarbiai					
Darbai paskirstomi sąžiningai					

SOCIALINĖ ĮTRAUKTIS IR ATSAKOMYBĖ					
Vyrai ir moterys darbo vietoje traktuojami vienodai					
Toleruojami skirtingų rasių ir religijų darbuotojai					
Toleruojami vyresnio amžiaus darbuotojai					
Toleruojami darbuotojai, turintys įvairių ligų ar negalių					

VII.Pažymėkite, kaip Jūs jautėtės:

ASMENINĖ GEROVĖ IR SVEIKATA ***Pažymėkite, kaip jūs jautėtės per pastaręsias 2 savaites***	Visą laiką	Beveik visą laiką	Daugiau nei pusę laiko	Mažiau nei pusę laiko	Kartais	Niekada
Jaučiausi linksmas (-a) ir pakilios nuotaikos						
Jaučiausi ramus (-i) ir atsipalaidavęs (-usi)						
Jaučiausi aktyvus (-i) ir energingas (-a)						
Atsibudęs (-usi) jaučiausi žvalus (-i) ir pailsėjęs (-usi)						
Mano kasdieniniame gyvenime buvo daug mane dominančių dalykų						

VIII.Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

ASMENINIS EFEKTYVUMAS IR KARJERA ***Kaip išvardinti teiginiai tinka Jūsų patirčiai?***	Puikiai tinka	Gana gerai tinka	Tinka	Šiek tiek tinka	Netinka
Aš visada galiu išspręsti sudėtingas problemas, jei pakankamai stengiuosi					
Jei žmonės nusiteikę prieš mane, aš randu būdą, kaip pasiekti tai, ką noriu					
Man lengva laikytis savo planų ir pasiekti savo tikslus					
Aš esu įsitikinęs, kad galiu susitvarkyti su netikėtais įvykiais					
Kai turiu problemą, aš paprastai galiu rasti keletą būdų ją išspręsti					
Nepriklausomai nuo to, kas atsitinka, aš paprastai susitvarkau					
Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie karjeros galimybes Jūsų organizacijoje:	Labai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek nesutinku	Nesutinku / Beveik nesutinku
Darbuotojai turi labai mažai ateities įmonėje					
Darbuotojai turi aiškias karjeros galimybes įmonėje					
Pageidaujantys paaukštinimo darbuotojai įmonėje turi daugiau negu vieną galimą poziciją, kuria jie gali būti skatinami					
Darbuotojų karjeros siekius įmonėje žino jų tiesioginiai vadovai					

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

3 priedas

KVIETIMAS DALYVAUTI MOKSLINIAME TYRIME

Laba diena,

esu KTU Vadybos mokslo krypties doktorantūros studentė G.Statnickė ir šiuo metu atlieku mokslinį tyrimą „Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui“.

Maloniai kviečiu Jus ir Jūsų organizacijos darbuotojus dalyvauti šiame moksliniame tyrime, kurio tikslas yra ištirti darbo aplinkos veiksnių poveikį skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui Lietuvos įmonėse / organizacijose.

Jūs turite unikalią galimybę atstovauti savo kartai, išsakyti savo nuomonę bei **prisidėti prie kartų ištyrimo Lietuvoje**.
Jūsų nuomonė labai svarbi, nes tik su Jūsų pagalba bus galima išsiaiškinti realų skirtingų kartų įsitraukimo darbe lygį Lietuvoje.

Tyrimas anoniminis, surinktiems duomenims taikoma duomenų apsauga.
Labai prašau skirti 20 minučių ir užpildyti tyrimo anketą:
https://www.surveymonkey.com/r/SKDI_LT

Apibendrinti tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudojami Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto doktorantės G. Statnickės disertacijoje „Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui“. Mokslinio darbo vadovė – Prof. dr. Asta Savanevičienė.

Tyrime kviečiami dalyvauti **visi 16-85 metų amžiaus Lietuvos gyventojai, turintys darbinės patirties**.

Daugiau apie kartas ir šį tyrimą:
http://www.verslosavaite.lt/index.php/Skirtingu-kartu-darbuotojai-po-vienu-stogu-ka-deretu-zinoti-ju-vadovams.html

Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime.
Gita Statnickė
Vadybos mokslo krypties doktorantūros studentė
Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas
gita.statnicke@ktu.edu

*Šis laiškas nėra reklaminio pobūdžio naujienlaiškis, tai yra **vienkartinis kvietimas** dalyvauti moksliniame tyrime.*
Jūsų el.paštas paimtas iš Jūsų įmonės / organizacijos internetinės svetainės.
Jei Jūsų nedomina galimybė dalyvauti šiame tyrime ar gavote šį laišką per klaidą, labai atsiprašau už sutrukdymą ir linkiu sėkmingos tolimesnės Jūsų veiklos.
Jei Jūs sudalyvavote tyrime, labai dėkoju prisidėjus prie mokslo rezultatų. Jei Jus domintų galutinės iš tyrimo rezultatų gautos bendros rekomendacijos, kaip didinti skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsitraukimą Jūsų organizacijoje, maloniai kviečiu parašyti el.laišką.

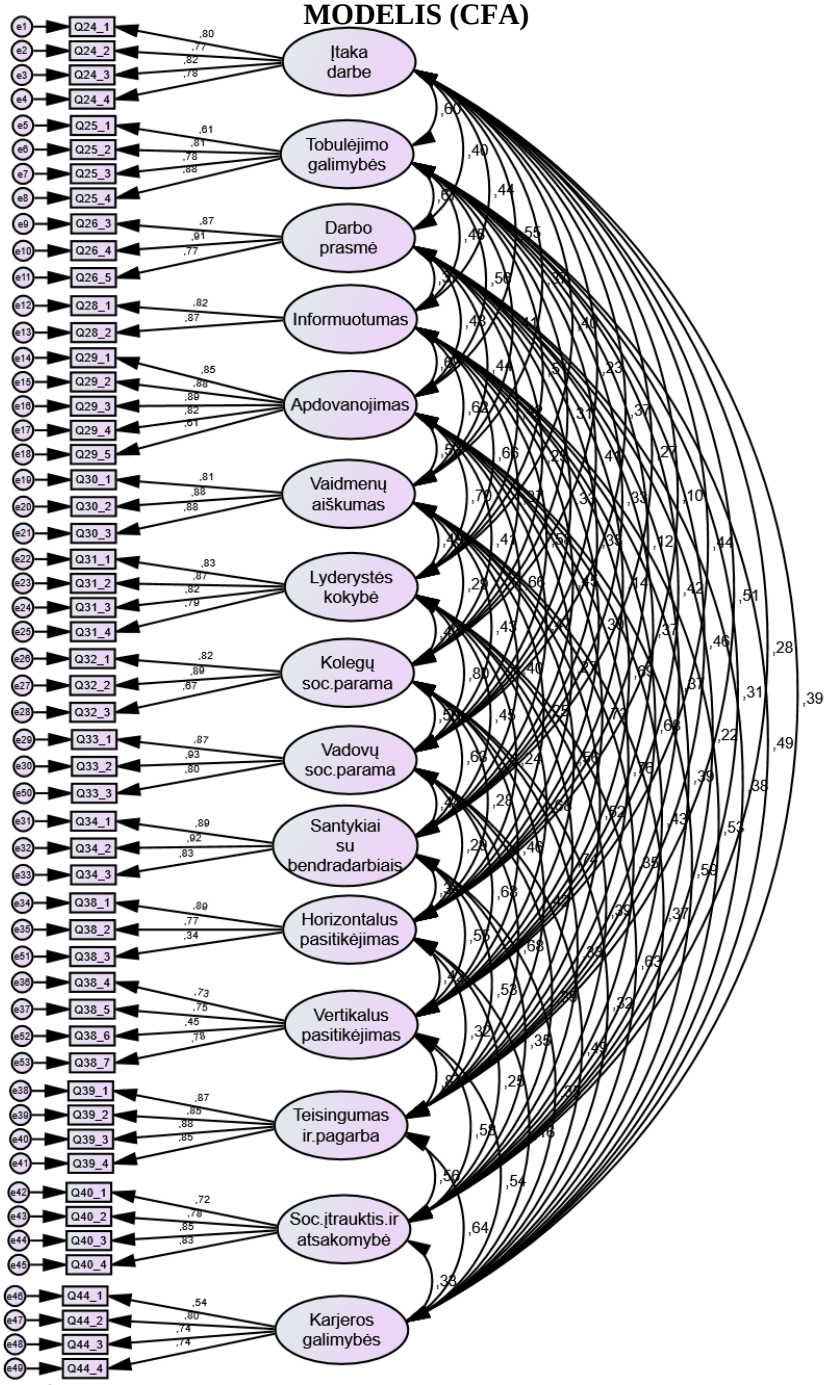
RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Respondentų charakteristikos		**N**	**Proc.**
Karta	Z karta	410	13,5
	Y karta	986	32,3
	X karta	1248	40,9
	Kūdikių bumo karta	395	13,0
	Tylioji karta*	10	0,3
Lytis	Vyras	859	28,2
	Moteris	2190	71,8
Išsilavinimas	Pagrindinis	297	9,7
	Vidurinis	248	8,1
	Spec. vidurinis	107	3,5
	Aukštesnysis	255	8,4
	Aukštasis	2136	70,1
	Nenurodė	6	0,2
Šeiminė padėtis	Vedęs / ištekėjusi	1613	52,9
	Gyvenu kartu nesusituokęs (-usi)	406	13,3
	Gyvenu su tėvais	255	8,4
	Gyvenu vienas (-a) / nevedęs / netekėjusi	480	15,7
	Išsiskyręs (-usi)	217	7,1
	Našlys (-ė)	57	1,9
	Kita	21	0,7
Vaikai	Ne	1248	40,9
	Taip	1801	59,1
Organizacijos veiklos rūšis	Gamyba	273	9,0
	Informacija ir ryšiai	131	4,3
	Paslaugos	885	29,0
	Prekyba	386	12,7
	Statyba	175	5,7
	Sveikata	217	7,1
	Švietimas, mokslinė veikla	525	17,2
	Transportas	91	3,0
	Kita	366	12,0
Sektorius	Privatus	1693	55,5
	Viešasis	1356	44,5
Darbuotojų skaičius	Nuo 0 iki 9 darbuotojų	832	27,3
	Nuo 10 iki 49 darbuotojų	941	30,9
	Nuo 50 iki 249 darbuotojų	762	25,0
	Nuo 250 iki 499 darbuotojų	208	6,8
	Daugiau nei 500 darbuotojų	306	10,0
Pareigos	Darbininkas	292	9,6
	Aptarnaujantis personalas	480	15,7
	Specialistas	1451	47,6
	Vadovas	826	27,1
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	692	22,7
	1-5 metai	918	30,1
	6-10 metų	438	14,4
	11-20 metų	542	17,8

	Daugiau kaip 20 metų	456	15,0
	Nenurodė	3	0,1
Darbo užmokestis (DU)	Iki 400 Eur	382	12,5
	Nuo 401 iki 800 Eur	1316	43,2
	Nuo 801 iki 1500 Eur	1036	34,0
	Nuo 1501 iki 2200 Eur	192	6,3
	Nuo 2201 iki 2900 Eur	49	1,6
	Daugiau kaip 2900 Eur	47	1,5
	Nenurodė	27	0,9
	Iš viso	**3049**	**100**

** dėl mažo Tyliosios kartos atstovų respondentų skaičiaus ši karta bus eliminuojama iš tyrimo duomenų analizės*

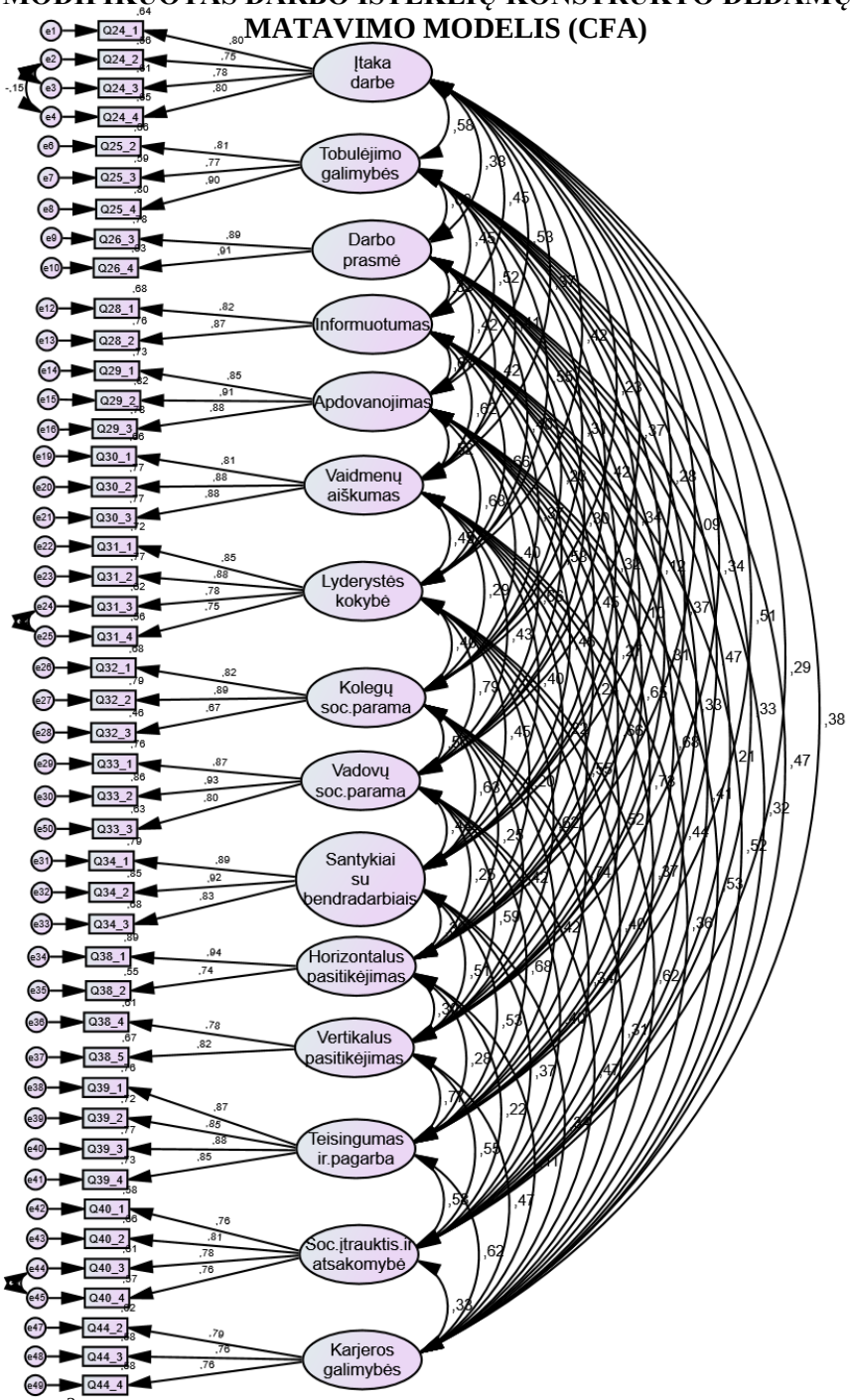
PIRMINIS DARBO IŠTEKLIŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ MATAVIMO MODELIS (CFA)



χ^2/df=8,536, TLI=0,908, CFI=0,919, GFI=0,879, RMSEA=0,050

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

MODIFIKUOTAS DARBO IŠTEKLIŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ MATAVIMO MODELIS (CFA)



χ^2/df=4,707, TLI=0,962, CFI=0,968, GFI=0,942, RMSEA=0,035

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

DARBO IŠTEKLIŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ STANDARTIZUOTI REGRESIJOS SVORIAI

Kelias			Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P
Q29_3	<---	Apdovanojimas	0,884			
Q29_2	<---	Apdovanojimas	0,907	0,014	70,778	***
Q29_1	<---	Apdovanojimas	0,852	0,015	63,268	***
Q26_4	<---	Darbo prasmė	0,912			
Q26_3	<---	Darbo prasmė	0,885	0,019	50,616	***
Q38_2	<---	Horizontalus pasitikėjimas	0,739			
Q38_1	<---	Horizontalus pasitikėjimas	0,943	0,062	20,704	***
Q28_2	<---	Informuotumas	0,872			
Q28_1	<---	Informuotumas	0,822	0,020	48,181	***
Q24_4	<---	Įtaka darbe	0,804			
Q24_3	<---	Įtaka darbe	0,783	0,023	42,921	***
Q24_2	<---	Įtaka darbe	0,750	0,024	37,969	***
Q24_1	<---	Įtaka darbe	0,802	0,023	44,152	***
Q44_4	<---	Karjeros galimybės	0,760			
Q44_3	<---	Karjeros galimybės	0,760	0,026	38,377	***
Q44_2	<---	Karjeros galimybės	0,786	0,027	39,327	***
Q32_3	<---	Kolegų soc. parama	0,675			
Q32_2	<---	Kolegų soc. parama	0,888	0,032	39,980	***
Q32_1	<---	Kolegų soc. parama	0,824	0,031	38,763	***
Q31_4	<---	Lyderystės kokybė	0,751			
Q31_3	<---	Lyderystės kokybė	0,784	0,019	54,383	***
Q31_2	<---	Lyderystės kokybė	0,880	0,024	49,477	***
Q31_1	<---	Lyderystės kokybė	0,847	0,024	47,593	***
Q34_3	<---	Santykiai su bendradarbiais	0,826			
Q34_2	<---	Santykiai su bendradarbiais	0,923	0,018	62,950	***
Q34_1	<---	Santykiai su bendradarbiais	0,891	0,018	60,431	***
Q40_4	<---	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,758			
Q40_3	<---	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,781	0,019	52,532	***
Q40_2	<---	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,814	0,025	40,810	***
Q40_1	<---	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,762	0,026	38,954	***
Q39_4	<---	Teisingumas ir pagarba	0,853			
Q39_3	<---	Teisingumas ir pagarba	0,877	0,016	63,628	***
Q39_2	<---	Teisingumas ir pagarba	0,849	0,016	60,151	***
Q39_1	<---	Teisingumas ir pagarba	0,871	0,016	62,860	***
Q25_4	<---	Tobulėjimo galimybės	0,895			
Q25_3	<---	Tobulėjimo galimybės	0,770	0,016	50,152	***
Q25_2	<---	Tobulėjimo galimybės	0,812	0,017	54,106	***
Q33_2	<---	Vadovų soc. parama	0,929			
Q33_1	<---	Vadovų soc. parama	0,872	0,013	71,185	***
Q33_3	<---	Vadovų soc. parama	0,797	0,014	59,355	***
Q30_3	<---	Vaidmenų aiškumas	0,878			
Q30_2	<---	Vaidmenų aiškumas	0,880	0,016	61,382	***
Q30_1	<---	Vaidmenų aiškumas	0,814	0,017	55,167	***
Q38_5	<---	Vertikalus pasitikėjimas	0,819			
Q38_4	<---	Vertikalus pasitikėjimas	0,779	0,023	41,550	***

**** nusako, jog $p < 0,001$*

DARBO IŠTEKLIŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ KORELIACIJOS

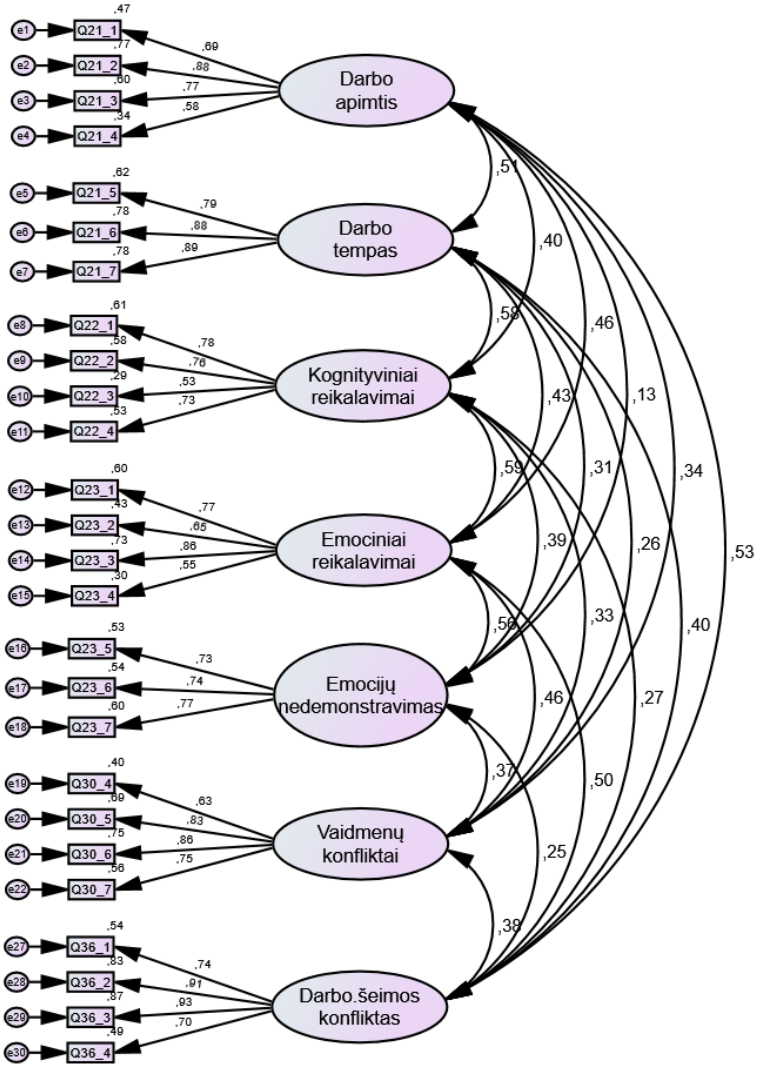
Koreliacijos			S.Į.*	S.E.	C.R.	P
Lyderystės kokybė	<-->	Vadovų soc. parama	0,793	0,016	28,352	***
Vertikalus pasitikėjimas	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,768	0,015	27,574	***
Lyderystės kokybė	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,738	0,014	26,577	***
Apdovanojimas	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,735	0,016	28,493	***
Informuotumas	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,684	0,015	26,630	***
Apdovanojimas	<-->	Lyderystės kokybė	0,683	0,014	25,711	***
Vadovų soc. parama	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,676	0,016	27,583	***
Informuotumas	<-->	Apdovanojimas	0,675	0,016	26,614	***
Apdovanojimas	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,664	0,015	25,385	***
Informuotumas	<-->	Lyderystės kokybė	0,661	0,014	24,626	***
Apdovanojimas	<-->	Vadovų soc. parama	0,656	0,016	27,282	***
Informuotumas	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,648	0,015	24,282	***
Kolegų soc. parama	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,630	0,012	22,774	***
Darbo prasmė	<-->	Tobulėjimo galimybės	0,626	0,014	25,703	***
Teisingumas ir pagarba	<-->	Karjeros galimybės	0,623	0,014	23,550	***
Lyderystės kokybė	<-->	Karjeros galimybės	0,622	0,013	22,439	***
Informuotumas	<-->	Vaidmenų aiškumas	0,617	0,014	24,817	***
Lyderystės kokybė	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,616	0,013	22,790	***
Vadovų soc. parama	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,589	0,015	23,649	***
Teisingumas ir pagarba	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,583	0,013	22,771	***
Informuotumas	<-->	Vadovų soc. parama	0,578	0,015	24,212	***
Įtaka darbe	<-->	Tobulėjimo galimybės	0,577	0,014	23,231	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,548	0,013	21,937	***
Vertikalus pasitikėjimas	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,548	0,013	20,632	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Lyderystės kokybė	0,545	0,013	22,156	***
Įtaka darbe	<-->	Apdovanojimas	0,534	0,014	22,173	***
Apdovanojimas	<-->	Karjeros galimybės	0,529	0,013	21,227	***
Santykiai su bendradarbiais	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,529	0,013	22,558	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Apdovanojimas	0,524	0,014	22,681	***
Apdovanojimas	<-->	Vaidmenų aiškumas	0,521	0,014	22,588	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,519	0,013	22,410	***
Informuotumas	<-->	Karjeros galimybės	0,518	0,013	20,299	***
Santykiai su bendradarbiais	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,514	0,012	20,806	***
Įtaka darbe	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,508	0,013	21,276	***
Kolegų soc. parama	<-->	Vadovų soc. parama	0,503	0,013	20,379	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Lyderystės kokybė	0,493	0,012	20,619	***
Vadovų soc. parama	<-->	Karjeros galimybės	0,474	0,014	19,789	***
Vertikalus pasitikėjimas	<-->	Karjeros galimybės	0,473	0,013	18,290	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Karjeros galimybės	0,470	0,013	19,270	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,466	0,013	20,608	***
Apdovanojimas	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,461	0,012	20,498	***
Informuotumas	<-->	Tobulėjimo galimybės	0,454	0,014	19,587	***
Lyderystės kokybė	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,449	0,011	19,208	***
Informuotumas	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,448	0,013	19,399	***
Įtaka darbe	<-->	Informuotumas	0,446	0,013	18,722	***
Apdovanojimas	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,438	0,012	18,663	***
Vadovų soc. parama	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,437	0,013	19,830	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Vadovų soc. parama	0,427	0,014	19,498	***
Kolegų soc. parama	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,424	0,011	17,849	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Vadovų soc. parama	0,421	0,014	19,230	***
Darbo prasmė	<-->	Apdovanojimas	0,421	0,014	19,102	***

Darbo prasmė	<-->	Vaidmenų aiškumas	0,421	0,013	18,915	***
Įtaka darbe	<-->	Lyderystės kokybė	0,420	0,011	17,748	***
Kolegų soc. parama	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,420	0,011	16,668	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Vaidmenų aiškumas	0,414	0,013	18,596	***
Informuotumas	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,408	0,012	17,064	***
Lyderystės kokybė	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,405	0,011	16,911	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,404	0,012	18,281	***
Lyderystės kokybė	<-->	Kolegų soc. parama	0,402	0,010	16,619	***
Apdovanojimas	<-->	Kolegų soc. parama	0,400	0,011	17,128	***
Darbo prasmė	<-->	Lyderystės kokybė	0,398	0,012	17,549	***
Vadovų soc. parama	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,397	0,013	17,392	***
Įtaka darbe	<-->	Darbo prasmė	0,381	0,012	16,901	***
Įtaka darbe	<-->	Karjeros galimybės	0,376	0,012	15,706	***
Įtaka darbe	<-->	Vaidmenų aiškumas	0,372	0,012	16,561	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,370	0,011	16,171	***
Santykiai su bendradarbiais	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,369	0,011	16,168	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,368	0,013	15,790	***
Informuotumas	<-->	Kolegų soc. parama	0,368	0,011	15,536	***
Įtaka darbe	<-->	Vadovų soc. parama	0,367	0,013	16,633	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Karjeros galimybės	0,364	0,012	15,707	***
Įtaka darbe	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,345	0,012	14,581	***
Santykiai su bendradarbiais	<-->	Karjeros galimybės	0,342	0,011	14,983	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,337	0,012	15,635	***
Kolegų soc. parama	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,336	0,010	14,199	***
Soc. įtrauktis ir atsakomybė	<-->	Karjeros galimybės	0,334	0,011	13,995	***
Darbo prasmė	<-->	Informuotumas	0,332	0,013	15,009	***
Darbo prasmė	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,332	0,013	15,596	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,330	0,011	14,586	***
Darbo prasmė	<-->	Karjeros galimybės	0,322	0,012	14,171	***
Darbo prasmė	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,317	0,012	14,886	***
Kolegų soc. parama	<-->	Karjeros galimybės	0,314	0,010	13,237	***
Darbo prasmė	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,313	0,013	13,722	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Kolegų soc. parama	0,312	0,010	13,831	***
Darbo prasmė	<-->	Vadovų soc. parama	0,299	0,014	14,269	***
Horizontalus pasitikėjimas	<-->	Vertikalus pasitikėjimas	0,297	0,012	11,557	***
Santykiai su bendradarbiais	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,295	0,011	12,147	***
Įtaka darbe	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,292	0,011	12,872	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Kolegų soc. parama	0,288	0,010	13,015	***
Horizontalus pasitikėjimas	<-->	Teisingumas ir pagarba	0,282	0,012	11,799	***
Įtaka darbe	<-->	Santykiai su bendradarbiais	0,279	0,011	12,947	***
Informuotumas	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,271	0,012	11,137	***
Vadovų soc. parama	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,254	0,013	11,002	***
Kolegų soc. parama	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,247	0,010	10,316	***
Apdovanojimas	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,240	0,012	10,481	***
Įtaka darbe	<-->	Kolegų soc. parama	0,231	0,010	10,454	***
Darbo prasmė	<-->	Kolegų soc. parama	0,226	0,010	10,495	***
Horizontalus pasitikėjimas	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,224	0,010	9,555	***
Vaidmenų aiškumas	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,221	0,011	9,741	***
Darbo prasmė	<-->	Soc. įtrauktis ir atsakomybė	0,212	0,011	9,824	***
Lyderystės kokybė	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,201	0,010	8,968	***
Tobulėjimo galimybės	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,120	0,011	5,707	***
Horizontalus pasitikėjimas	<-->	Karjeros galimybės	0,108	0,010	4,962	***
Darbo prasmė	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,103	0,011	4,948	***
Įtaka darbe	<-->	Horizontalus pasitikėjimas	0,094	0,010	4,476	***

* *Standartizuotas įvertinimas*

*** *nusako, jog* $p < 0,001$

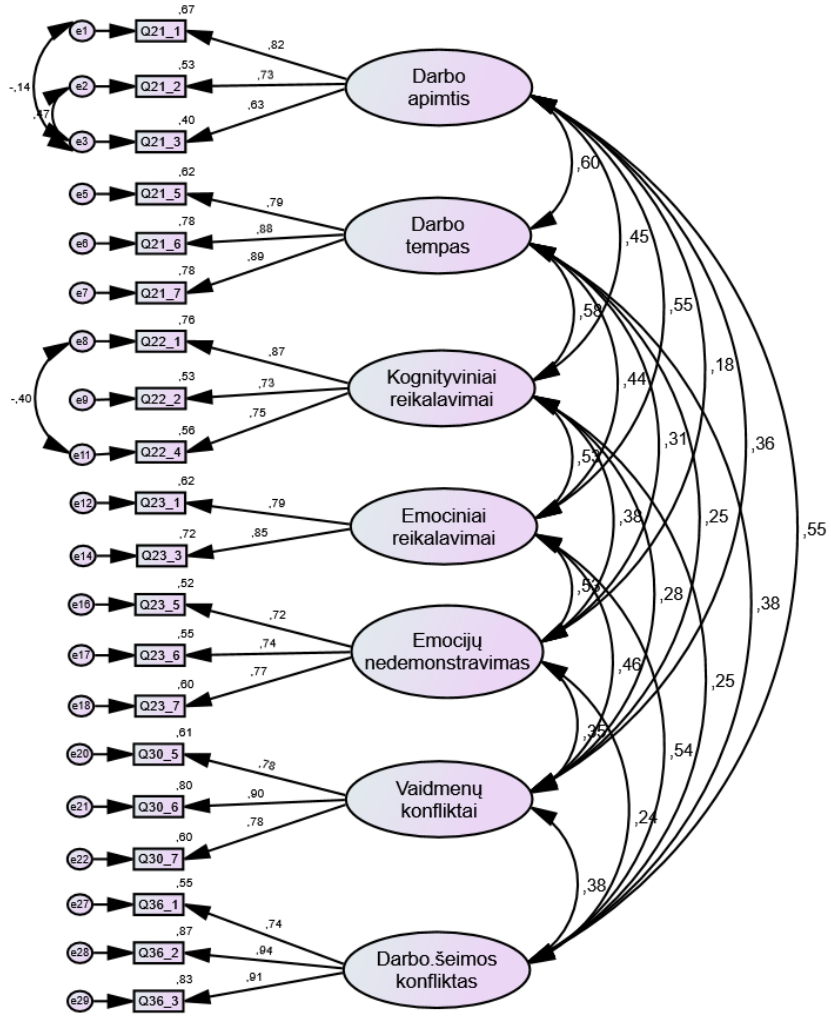
PIRMINIS DARBO REIKALAVIMŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ MATAVIMO MODELIS (CFA)



χ^2/df=11,609, TLI=0,917, CFI=0,929, GFI=0,917, RMSEA=0,059

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

MODIFIKUOTAS DARBO REIKALAVIMŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ MATAVIMO MODELIS (CFA)



χ^2/df=3,885, TLI=0,983, CFI=0,987, GFI=0,982, RMSEA=0,031

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

DARBO REIKALAVIMŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ STANDARTIZUOTI REGRESIJOS SVORIAI

Kelias			Standartizuotas įvertinimas	S.E.	C.R.	P
Q21_3	<---	Darbo apimtis	0,635	0,029	26,475	***
Q21_2	<---	Darbo apimtis	0,728	0,027	33,496	***
Q21_1	<---	Darbo apimtis	0,819			
Q21_7	<---	Darbo tempas	0,885	0,021	52,906	***
Q21_6	<---	Darbo tempas	0,882	0,022	52,748	***
Q21_5	<---	Darbo tempas	0,788			
Q22_4	<---	Kognityviniai reikalavimai	0,749	0,025	36,236	***
Q22_2	<---	Kognityviniai reikalavimai	0,729	0,025	33,250	***
Q22_1	<---	Kognityviniai reikalavimai	0,872			
Q23_3	<---	Emociniai reikalavimai	0,849	0,027	40,616	***
Q23_1	<---	Emociniai reikalavimai	0,787			
Q23_7	<---	Emocijų nedemonstravimas	0,773	0,030	34,437	***
Q23_6	<---	Emocijų nedemonstravimas	0,740	0,031	33,798	***
Q23_5	<---	Emocijų nedemonstravimas	0,721			
Q30_7	<---	Vaidmenų konfliktai	0,776	0,023	43,577	***
Q30_6	<---	Vaidmenų konfliktai	0,895	0,024	47,306	***
Q30_5	<---	Vaidmenų konfliktai	0,780			
Q36_3	<---	Darbo-šeimos konfliktas	0,913	0,024	51,165	***
Q36_2	<---	Darbo-šeimos konfliktas	0,935	0,025	51,808	***
Q36_1	<---	Darbo-šeimos konfliktas	0,739			

**** nusako, jog $p < 0,001$*

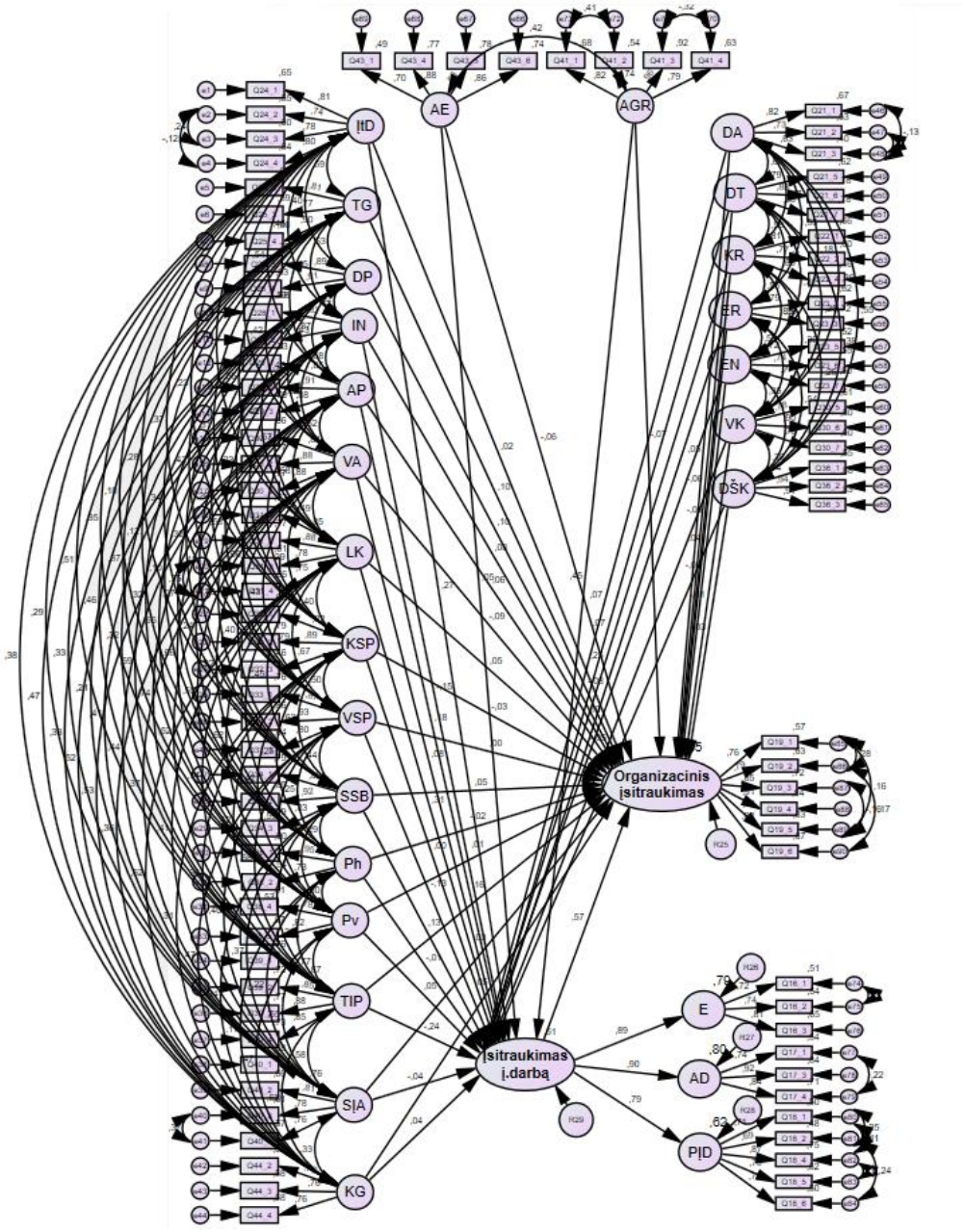
DARBO REIKALAVIMŲ KONSTRUKTO DEDAMŲJŲ KORELIACIJOS

Koreliacijos			S.Į.*	S.E.	C.R.	P
Darbo apimtis	<-->	Darbo tempas	0,602	0,014	22,626	***
Darbo apimtis	<-->	Kognityviniai reikalavimai	0,449	0,013	18,544	***
Darbo apimtis	<-->	Emociniai reikalavimai	0,548	0,014	20,270	***
Darbo apimtis	<-->	Emocijų nedemonstravimas	0,179	0,011	7,577	***
Darbo apimtis	<-->	Vaidmenų konfliktai	0,363	0,012	15,160	***
Darbo apimtis	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,551	0,013	21,140	***
Darbo tempas	<-->	Kognityviniai reikalavimai	0,580	0,013	23,259	***
Darbo tempas	<-->	Emociniai reikalavimai	0,436	0,012	17,836	***
Darbo tempas	<-->	Emocijų nedemonstravimas	0,310	0,010	13,283	***
Darbo tempas	<-->	Vaidmenų konfliktai	0,254	0,011	11,740	***
Darbo tempas	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,383	0,010	16,921	***
Kognityviniai reikalavimai	<-->	Emociniai reikalavimai	0,533	0,013	21,004	***
Kognityviniai reikalavimai	<-->	Emocijų nedemonstravimas	0,378	0,011	15,774	***
Kognityviniai reikalavimai	<-->	Vaidmenų konfliktai	0,283	0,011	13,019	***
Kognityviniai reikalavimai	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,253	0,010	12,024	***
Emociniai reikalavimai	<-->	Emocijų nedemonstravimas	0,531	0,012	19,193	***
Emociniai reikalavimai	<-->	Vaidmenų konfliktai	0,457	0,012	18,222	***
Emociniai reikalavimai	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,541	0,012	20,724	***
Emocijų nedemonstravimas	<-->	Vaidmenų konfliktai	0,354	0,011	14,599	***
Emocijų nedemonstravimas	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,239	0,009	10,690	***
Vaidmenų konfliktai	<-->	Darbo-šeimos konfliktas	0,381	0,010	16,618	***

** Standartizuotas įvertinimas*

**** nusako, jog $p < 0,001$*

BENDRAS DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI MATAVIMO MODELIS



χ^2/df =4,694, TLI=0,927, CFI=0,932, RMSEA=0,035

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

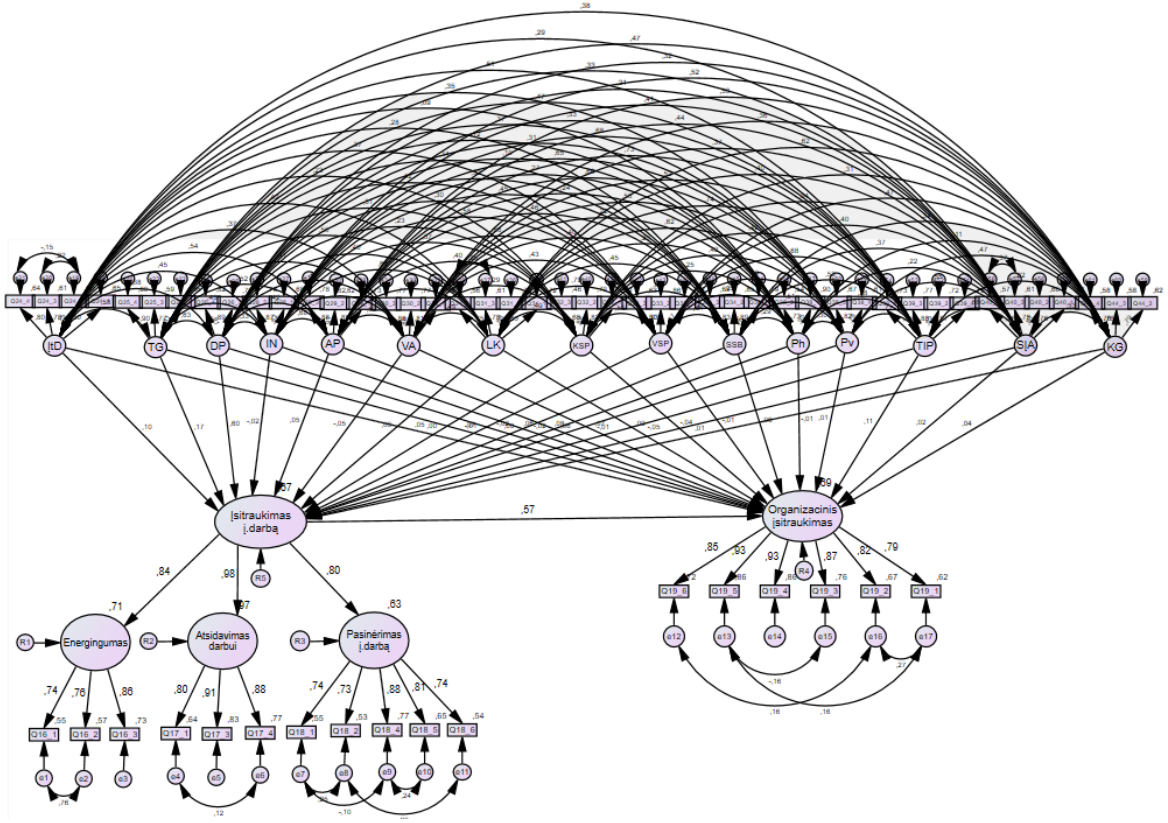
BENDRO DISERTACIJOS MODELIO DISKRIMINANTINIO VALIDUMO INDEKSO SANTRAUKA

	ĮD	ĮtD	DP	IN	TG	AP	VA	LK	KSP	VSP	SSB	Ph	Pv	TIP	SĮA	KG	DA	DT	KR	ER	EN	VK	DŠK	AE	AGR	**OĮ**
ĮD	0,883																									
ĮtD	0,472	0,784																								
DP	0,777	0,384	0,899																							
IN	0,376	0,446	0,332	0,847																						
TG	0,650	0,580	0,628	0,454	0,827																					
AP	0,479	0,536	0,421	0,674	0,524	0,881																				
VA	0,387	0,373	0,420	0,618	0,414	0,521	0,858																			
LK	0,451	0,422	0,398	0,660	0,546	0,683	0,493	0,817																		
KSP	0,277	0,231	0,227	0,368	0,312	0,400	0,289	0,402	0,801																	
VSP	0,356	0,368	0,299	0,577	0,422	0,656	0,427	0,792	0,503	0,868																
SSB	0,378	0,280	0,318	0,449	0,338	0,462	0,404	0,449	0,631	0,437	0,881															
Ph	0,106	0,093	0,105	0,277	0,121	0,243	0,225	0,209	0,250	0,261	0,299	0,840														
Pv	0,368	0,346	0,313	0,648	0,369	0,665	0,548	0,616	0,420	0,589	0,514	0,305	0,799													
TIP	0,404	0,509	0,332	0,684	0,466	0,735	0,520	0,738	0,424	0,676	0,529	0,287	0,768	0,863												
SĮA	0,232	0,292	0,212	0,408	0,330	0,438	0,370	0,404	0,336	0,396	0,370	0,233	0,547	0,583	0,779											
KG	0,372	0,376	0,323	0,517	0,471	0,529	0,364	0,621	0,314	0,474	0,343	0,107	0,472	0,622	0,334	0,768										
DA	0,001	0,080	-0,015	-0,249	0,052	-0,146	-0,193	-0,176	-0,127	-0,165	-0,155	-0,189	-0,221	-0,190	-0,072	-0,052	0,738									
DT	0,173	-0,012	0,112	-0,061	0,093	-0,024	0,048	-0,057	-0,015	-0,066	-0,017	-0,076	-0,064	-0,074	-0,017	0,050	0,598	0,853								
KR	0,340	0,222	0,335	0,009	0,339	0,084	0,094	0,035	0,060	0,023	0,076	-0,056	0,032	0,004	0,086	0,073	0,448	0,584	0,784							
ER	-0,079	-0,083	-0,035	-0,287	-0,026	-0,261	-0,223	-0,257	-0,129	-0,251	-0,225	-0,219	-0,282	-0,339	-0,140	-0,174	0,548	0,436	0,539	0,818						
EN	0,069	-0,164	0,075	-0,075	0,030	-0,153	0,024	-0,079	-0,050	-0,117	-0,010	-0,116	-0,100	-0,160	-0,013	-0,062	0,175	0,310	0,381	0,531	0,745					
VK	-0,109	-0,069	-0,095	-0,342	-0,071	-0,305	-0,227	-0,275	-0,160	-0,284	-0,208	-0,288	-0,361	-0,347	-0,131	-0,175	0,365	0,255	0,289	0,460	0,355	0,819				
DŠK	-0,271	-0,113	-0,226	-0,275	-0,149	-0,271	-0,222	-0,284	-0,165	-0,274	-0,247	-0,256	-0,288	-0,289	-0,171	-0,143	0,553	0,381	0,251	0,541	0,239	0,382	0,866			
AE	0,408	0,390	0,304	0,281	0,307	0,351	0,311	0,234	0,211	0,239	0,268	0,058	0,305	0,308	0,270	0,267	-0,007	0,165	0,291	-0,011	0,024	0,030	-0,128	0,832		
AGR	0,622	0,392	0,448	0,463	0,415	0,496	0,403	0,492	0,336	0,413	0,417	0,155	0,467	0,513	0,310	0,424	-0,239	-0,013	0,059	-0,309	-0,085	-0,213	-0,441	0,435	0,830	
OĮ	0,777	0,508	0,611	0,498	0,625	0,585	0,395	0,574	0,313	0,467	0,427	0,148	0,478	0,563	0,335	0,480	-0,045	0,039	0,200	-0,155	-0,034	-0,194	-0,281	0,311	0,538	0,864

Diskriminantinio validumo indekso santrauka (angl. The Discriminant Validity Index Summary). Įstrižainės yra AVE šaknis, kitos vertės yra atitinkamų konstruktų koreliacija. Visų konstruktų diskriminantinis galiojimas pasiekiamas, kai įstrižainė yra didesnė už jos eilutės ir stulpelio vertes.

15 priedas

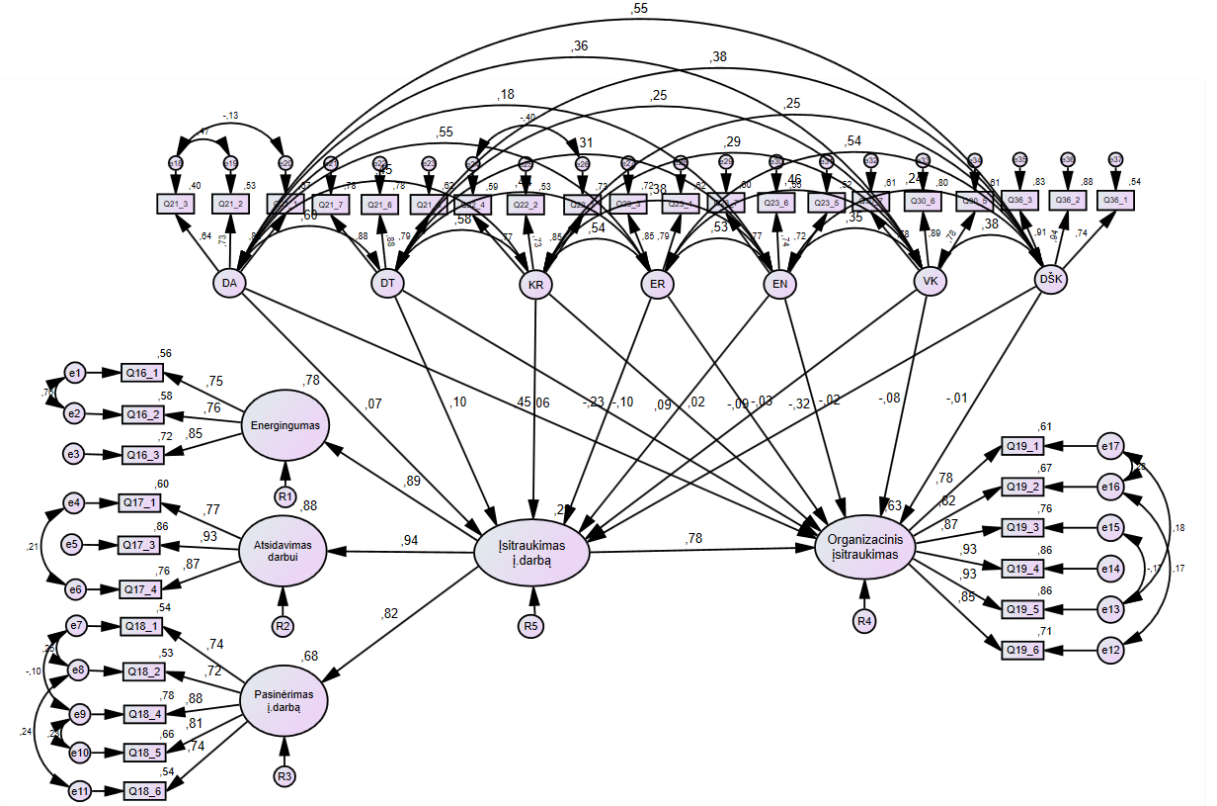
BENDRAS DARBO IŠTEKLIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI STRUKTŪRINIS MODELIS



χ^2/df = 4,163, TLI=0,959, CFI=0,964, GFI=0,926, RMSEA=0,032

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

BENDRAS DARBO REIKALAVIMŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI STRUKTŪRINIS MODELIS

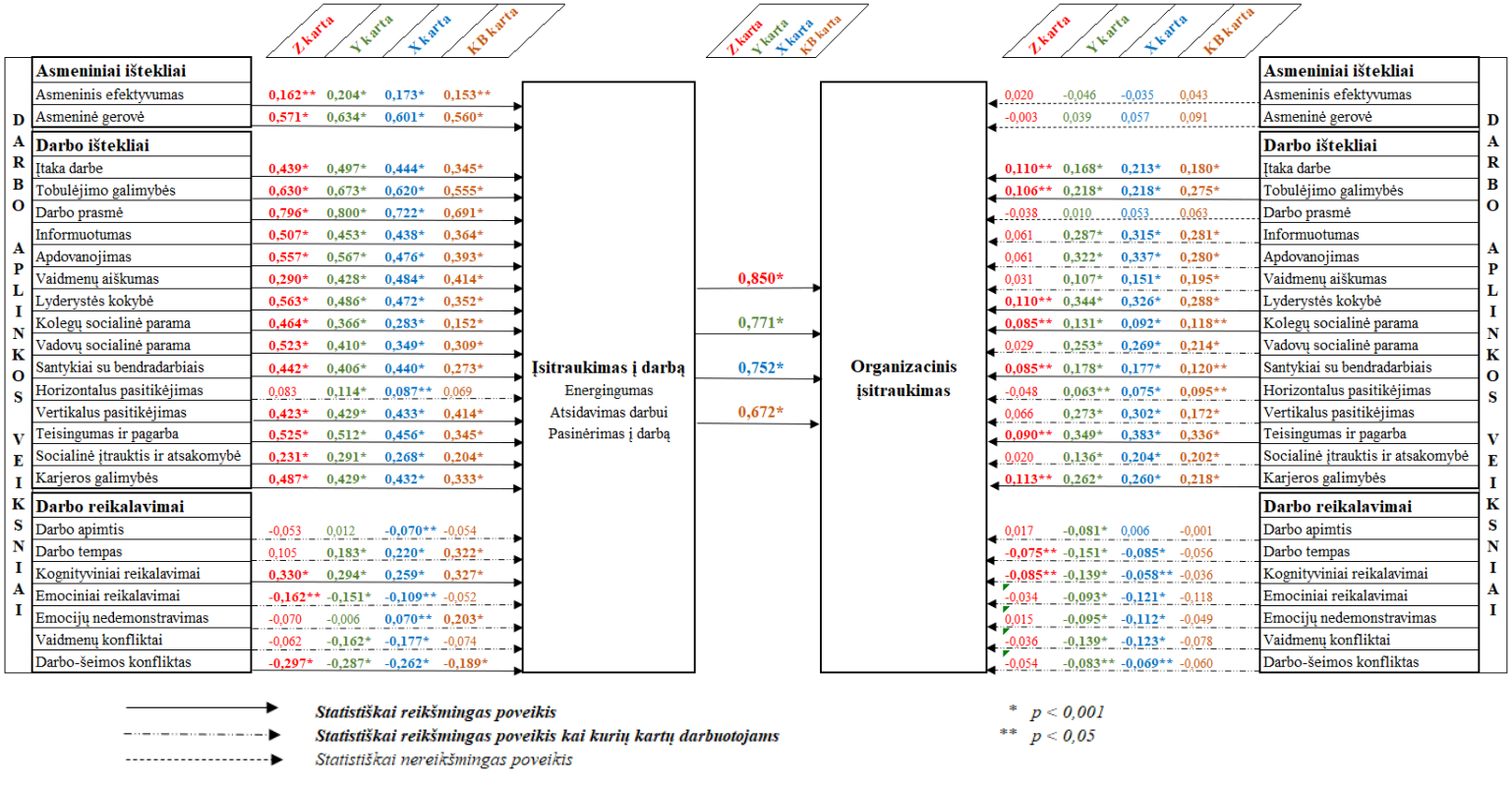


χ^2/d =4,673, TLI=0,970, CFI=0,974, GFI=0,952, RMSEA=0,035

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

17 priedas

DETALUS EMPIRINIAIS REZULTATAIS PAGRĮSTAS DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR ORGANIZACINIAM ĮSITRAUKIMUI MODELIS



Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Yra sakoma, jog kelią nueina einantis*...*
Nuoširdžiai dėkoju mokslinio kelio vedliams ir visiems bendrakeleiviams...

SL344. 2020-09-25, 30,75 leidyb. apsk. l. Tiražas 12 egz.
Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas