

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Adrija Repečkė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Pasitenkinimo darbu vaidmuo Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų
įsitraukimo į darbą ryšiui su įsipareigojimu organizacijai**

Darbo vadovė: doc. dr. Jurgita Lazauskaitė–Zabielskė

Vilnius 2023

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS.....	8
1.1 Pasitenkinimo darbu sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje	8
1.1.1 Pasitenkinimo darbu samprata	8
1.1.2 Pasitenkinimo darbu ypatumai	8
1.2 Įsitraukimo į darbą sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje.....	13
1.2.1 Įsitraukimo į darbą samprata	13
1.2.2 Įsitraukimo į darbą ypatumai.....	13
1.3 Organizacinio įsipareigojimo sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje	17
1.3.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata.....	17
1.3.2 Organizacinio įsipareigojimo ypatumai	18
1.4 Viešojo ir privataus sektorių ypatumai.....	22
1.4.1 Viešojo ir privataus sektorių organizacijų palyginimas	22
1.4.2 Darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai viešajame ir privačiame sektoriuose	24
1.5 Tyrimo tikslas	25
2. TYRIMO METODIKA	26
2.1 Tyrimo dalyviai	26
2.2 Tyrimo instrumentai	26
2.3 Tyrimo eiga	29
2.4 Duomenų analizė	30
3. REZULTATAI	31
3.1 Įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai raiška skirtingose tyrimo dalyvių sektoriaus, lyties, amžiaus ir stažo grupėse	31
3.2 Pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse.....	34
3.3 Pasitenkinimo darbu veiksmų vertinimas įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšiuose viešajame ir privačiame sektoriuose	36
4. REZULTATŲ APTARIMAS	40
4.1 Rezultatų interpretacija.....	40
4.2 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos	48
4.3 Tyrimo rezultatų praktinis pritaikymas	48

IŠVADOS.....	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI	55

SANTRAUKA

Pasitenkinimo darbu vaidmuo Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšiui su įsipareigojimu organizacijai. Adrija Repečkė. Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2023. – 56 p.

Lietuvoje vyraujant didelei darbuotojų kaitai, kyla klausimas – kokių veiksmų organizacijos turi imtis, siekdamas išlaikyti užimtas darbo vietas. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai tampa vienais svarbiausių psichologinių reiškinių, kuriuos išnagrinėję galime rasti reikiamą atsakymą. Turint omenyje viešojo ir privataus sektorių verslo skirtumus, manome, kad skirtingų sektorių darbuotojų įsipareigojimą darbovietai gali paaiškinti skirtingi veiksniai. Siekiant ištirti, kokie pasitenkinimo darbu aspektai prisideda prie darbuotojų įsipareigojimo darbovietai, atlikome literatūros analizę ir išsigryninome svarbiausius tyrime nagrinėjamų konstruktyvų aspektus. Atlikus tyrimą su viešojo ir privataus sektorių darbuotojais, nustatėme, jog tam tikri pasitenkinimo darbu aspektai iš dalies paaiškina įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšį privataus sektoriaus darbuotojų imtyje, bet viešojo sektoriaus darbuotojų grupėje veikia kiti mechanizmai, galintys paaiškinti, kokios priežastys lemia didėjančią darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Raktiniai žodžiai: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, viešasis sektorius, privatus sektorius.

SUMMARY

The role of job satisfaction in the relationship between employee engagement and commitment to the organization of Lithuanian public and private sector employees. Adrija Repečkė. Vilnius, Vilnius University, 2023. – 56 pp.

The high turnover of employees in Lithuania raises the question – what actions organisations need to take to keep their employees. Employee job satisfaction and commitment to the organisation are two of the most important psychological factors that can help to find the right answer to the later question. Given the differences between public and private sector businesses, we believe that different factors may explain the commitment of employees in different sectors. In order to investigate which aspects of job satisfaction contribute to employees' commitment to the workplace, we have carried out a literature review and extracted the most relevant aspects of the constructs examined in this study. We then conducted a study with public and private sector employees and found that certain aspects of job satisfaction partly explain the relationship between job engagement and commitment to the organisation in the private sector sample, but in the public sector other mechanisms may explain the increase in commitment to the organisation.

Key words: engagement to work, job satisfaction, organizational commitment, private sector, public sector.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Pasitenkinimas darbu – tai asmens požiūris į darbą bendrai arba į specifinį darbo aspektą (Spector, 1997).

Įsitraukimas į darbą – tai su darbu susijusi, teigiama, pasitenkinimą teikianti asmens būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į atliekamą veiklą (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002).

Organizacinis įsipareigojimas – su darbu susijusi nuostata, parodanti, kiek darbuotojas tapatinasi su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą dėl emocinio prieraišumo organizacijai, pareigos jausmo ar galimų nuostolių paliekant organizaciją.

Emocinis įsipareigojimas – organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo emocinį prieraišumą organizacijai, tapatinimąsi su ja bei įsitraukimą į organizacijos veiklą ir mėgavimąsi savo naryste organizacijoje (Meyer, Allen, 1990).

Normatyvinis įsipareigojimas – organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje, kurioje dirba. (Meyer, Allen, 1990).

Tęstinis įsipareigojimas – tai organizacinio įsipareigojimo komponentas, kuris remiasi darbuotojų suvokiamais nuostoliais palikus organizaciją ir alternatyvių įsidarbinimo galimybių stoka (Meyer, Allen, 1990)

Viešasis sektorius – tai paslaugas visuomenei teikiančios institucijos, kurios yra išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų.

Privatus sektorius – įmonės, užsiimančios ekonomine veikla, tenkinančią jų privačius interesus.

PRATARMĖ

Didėjanti darbuotojų kaita brangiai kainuoja įstaigoms, nuolat ieškančioms naujų darbuotojų. Pasak Cascio (2006), vieno darbuotojo praradimo išlaidos, susijusios su naujo darbuotojo atranka, įdarbinimu, apmokymu ir ugdymu, dažnai viršija 100 procentų metinio darbuotojo atlyginimo sumą. Pastaruoju metu Lietuvoje darbuotojų kaita yra viena opiausių organizacijų problemų.

Prie tokio masiško darbuotojų išėjimo iš darbo ar migracijos tarp skirtingų darboviečių nemažai prisidėjo COVID–19 pandemija. EUROSTAT (2022) duomenimis, prasidėjus karantinui, Lietuvos darbuotojų išėjimas iš darbo ėmė augti ir nuo pat 2020 metų trečio ketvirčio iki 2022 metų ketvirto ketvirčio proporcingai didėjo. Karantinui privertus daugybę įstaigų pereiti prie nuotolinio darbo, didelė dalis darbuotojų patyrė darbo iš namų keliamus iššūkius bei teikiamus privalumus, įvertino alternatyvius karjeros kelius kitose įmonėse ar nusprendė iškeisti karjerą organizacijose į savarankišką darbą. Būtent dėl šių priežasčių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai šiuo metu yra itin svarbus.

Organizacijai įsipareigoję darbuotojai demonstruoja darbovietei palankų elgesį: yra ištikimi ir nesvarsto kitų darbo pasiūlymų, teigiamai atsiliepia apie savo įstaigą bei rekomenduoja ją kitiems darbo ieškantiems asmenims (Chanana, 2021). Todėl organizacijoms svarbu investuoti į darbuotojų įsipareigojimą skatinančius veiksnius. Vienas tokių – darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Labiau patenkinti darbuotojai yra ne tik labiau įsipareigoję savo darbovietei (Boukamcha, 2022), bet ir produktyvesni bei labiau įsitraukę į darbinę veiklą (Borst, Kruijen, Lako, & Vries 2020). Tuo tarpu įsitraukimas į darbą skatina darbuotojus efektyviau išnaudoti turimus išteklius, visiškai atsiduoti atliekamai veiklai (Schaufeli et al., 2002) ir tokiu būdu prisidėti prie organizacijos klestėjimo. Tad tampa aišku, jog minėti trys konstruktai yra ne tik tarpusavyje susiję, bet ir naudingi sėkmės siekiančioms organizacijoms.

Kadangi dviejų pagrindinių pasaulio ekonomikoje veikiančių sektorių – viešojo ir privataus – ypatumai ženkliai skiriasi, spėjame, jog šiuose sektoriuose rasis ne tik su verslu, bet ir su žmogiškaisiais ištekliais susiję skirtumai, kurie lemia nevienodą viešojo ir privataus sektorių darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą savo organizacijai.

Norėdami labiau įsigilinti į Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei jį sąlygojančius veiksnius, šiame darbe tirsime, koks yra pasitenkinimo darbu vaidmuo įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai ryšyje.

1. ĮVADAS

1.1 Pasitenkinimo darbu sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje

1.1.1 Pasitenkinimo darbu samprata

Vienas žymiausių pasitenkinimą darbu tiriančių klausimynų iki šių dienų yra organizacinės psichologijos profesoriaus Paul E. Spector sukurta *Pasitenkinimo darbu skalė* (angl. *Job Satisfaction Survey*). Pasak dešimtmečius pasitenkinimą darbu tiriančio mokslininko, šis psichologinis konstruktas „gali būti laikomas emocinės gerovės ar psichologinės sveikatos indikatoriumi, <...> organizacijos funkcionavimo refleksija“ (Spector, 1997, p. 2). Kadangi savo tyrime matuodami darbuotojų pasitenkinimą darbu remsimės Spector sukurta skale, šiame darbe laikysimės autoriaus (1997) pateikiamo konstrukto apibrėžimo: pasitenkinimas darbu – tai asmens požiūris į darbą bendrai arba į specifinį darbo aspektą.

Remdamiesi šiuo apibrėžimu toliau apžvelgsime pasitenkinimo darbu prielaidas ir šį konstrukta sudarančius aspektus.

1.1.2 Pasitenkinimo darbu ypatumai

JAV psichologo Frederic I. Herzberg sukurta motyvacijos teorija suteikia naudingų įžvalgų apie pasitenkinimo darbu prielaidas. Pasak Herzberg (1959) Dviejų faktorių teorijos (angl. *Two Factor Theory*), pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu kyla iš skirtingų veiksnių – motyvacinių ir higieninių faktorių. Motyvaciniai faktoriai, tokie kaip pripažinimas, pasiekimai, pažanga, apibūdina darbuotojo santykį su pačiu darbu. Higieniniai faktoriai (atlygis, santykiai su vadovu, bendradarbiais, darbo sąlygos ir kt.) rodo asmens santykį su organizacijos aplinka. Įmonėje teisingai sutvarkyti ir darbuotojų teigiamai vertinami abu minėti faktoriai lemia pasitenkinimą darbu, tik, pasak Herzberg (1959), motyvuojantys faktoriai tiesiogiai motyvuoja žmones stengtis, o higieniniai faktoriai savaime neveikia motyvuojančiai – jie tiesiog yra privalomi – bet gali sukelti nepasitenkinimą darbu ir veikti demotyvuojančiai tuomet, kai nėra tinkamai patenkinami.

Pažvelgus į Spector *Pasitenkinimo darbu skalę*, matome, jog šios skalės vertinami su darbu susiję aspektai taip pat gali būti suskirstyti pagal Dviejų faktorių teorijos veiksnius (1 lentelė). Spector skalės pagalba matuojamą bendrą pasitenkinimą darbu sudaro 9 skirtingų su darbu susijusių veiksnių visuma. Toliau išsamiau pristatysime kiekvieną iš šių veiksnių.

1 lentelė. P. E. Spector pasitenkinimo darbu veiksmų suskirstymas pagal ir F. I. Herzberg teoriją

Motyvaciniai veiksniai	Higieniniai veiksniai
Darbo pobūdis	Darbo užmokestis
Paaukštinimo galimybės	Privilegijos
Pripažinimas	Vadovavimas
	Bendradarbiai
	Darbo organizavimas
	Komunikacija

Darbo užmokestis (angl. *Pay*): tiek Spector, tiek Herzberg teisingą užmokestį už atliekamą veiklą įvardija kaip vieną iš pasitenkinimui būtinų veiksmų. Javdani ir Krauth (2020) tyrimas patvirtina, jog darbuotojo atlygis turi reikšmingą teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Žinoma, kalbant apie teisingą atlygį niekada neišvengsime subjektyvumo. Pasak John Stacy Adams teisingumo teorijos (angl. *Equity Theory*), žmonės yra linkę lygintis su kitais ir savo gaunamą atlygį vertina aplinkos kontekste. Nguyen, Taylor ir Bradley (2003) tyrimas rodo, jog santykinis, o ne tikrasis atlygis gali lemti pasitenkinimą. Daugiau uždirbantys žmonės yra laimingesni ir labiau patenkinti darbu, bet proporcingas visos organizacijos darbuotojų atlyginimo padidėjimas nesukelia didesnės laimės, nes santykinis atlyginimas lieka mažesnis (Easterlin, 2001). Tai reiškia, kad padidėjęs atlygis nesukels daugiau pasitenkinimo tuo atveju, jei darbo užmokestis kils visiems darbuotojams.

Paaukštinimo galimybės (angl. *Promotion*): Siregar, Yanto ir Rozi (2019) paaukštinimą apibūdina kaip procesą, kurio metu darbuotojo pareigų pozicija tampa aukštesne, o tai lemia socialinio statuso, atlyginimo, atsakomybės, darbų svarbos didėjimą. Minėtų autorių tyrime (2019) nurodoma, jog paaukštinimo galimybė turi reikšmingą teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Tai patvirtina Saharuddin (2016) tyrimas, kurio metu nustatyta, jog tirtoje imtyje paaukštinimo galimybės poveikis sudarė 30,8% bendro pasitenkinimo darbu. Siekis būti paaukštintam pareigose skatina darbuotoją labiau įsitraukti į darbinę veiklą, tobulėti, įgyti daugiau žinių ar praktinių įgūdžių, o tai lemia ne tik didesnę pasitenkinimą darbu, bet ir geresnę savijautą, didesnę įsipareigojimą organizacijai, produktyvumą. Šie efektai yra naudingi tiek darbuotojui, tiek darbdaviui.

Vadovavimas (angl. *Supervision*): santykiai su tiesioginiu vadovu yra svarbi darbuotojų savijautos darbe dalis. Atviras bendravimas tarp vadovų ir pavaldinių yra vienas efektyviausių būdų kurti pasitikėjimo atmosferą organizacijoje. Darbuotojams reguliariai teikiamas grįžtamasis ryšys ir nuoširdus domėjimasis jų gyvenimu gerina pavaldinių ir vadovų santykius. Muhammad ir Akhter

(2010) tyrimas rodo, jog kuo labiau darbuotojai patenkinti savo tiesioginio vadovo vadovavimu, tuo didesnį pasitenkinimą darbu jaučia. Vadovavimo stilius turi daug įtakos darbuotojų požiūriui į vadovą. Transformacinė lyderystė, grįsta parama, padaršinimais ir darbuotojų ugdymo skatinimu, laikoma viena efektyviausių valdymo formų. Boamah, Laschinger, Wong ir Clarke (2018) tyrimas parodė, jog medicinos seselių vadovų transformacinės lyderystės principais paremtas vadovavimo stilius turėjo stiprų teigiamą poveikį darbo įgalinimui, o šis padidino seselių pasitenkinimą darbu. Aldorienė ir Majauskaitė (2015) patvirtina, jog transformacinių lyderių vadovavimas kėlė didžiausią pasitenkinimą darbu tarp Lietuvos aukštojo mokslo institucijų darbuotojų. Autorės (2015) priduria, jog žemą pasitenkinimą darbu lemia mainų principu paremtas transakcinio stiliaus bei kontroliuojančio autokratinio stiliaus principais paremtas vadovavimas pavaldiniams.

Bendradarbiai (angl. *Coworkers*): remiantis savideterminacijos teorija, galime teigti, jog santykiai su bendradarbiais lemia pasitenkinimą darbu, tenkindami vieną iš trijų bazinių žmogaus poreikių – susietumą. Dirbant nuotoliniu būdu, susiduriama su kokybiškų tarpasmeninių santykių kūrimu, bet šiai problemai spręsti pasitelkiamos įvairios kompiuterinės technologijos ir elektroninės bendravimo platformos. Hanna, Robertson ir Kee (2017) tyrimai atskleidė, jog darbuotojų *Facebook*'e praleidžiamas laikas bendraujant su kolegomis teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu. Hagemester ir Volmer (2018) tyrimo duomenys parodė, jog socialiniai konfliktai tarp bendradarbių mažina darbuotojų juntamą pasitenkinimą darbu.

Papildomos naudos (angl. *Fringe Benefits*): Spector mini papildomas naudas kaip pasitenkinimo darbu dalį. Viena iš jų – gaunami piniginiai priedai. Vertinant juos taip pat derėtų atsižvelgti į galimą subjektyvumą, kuris kyla dėl teisingumo teorijoje minimo žmonių polinkio lygintis tarpusavyje. Kitos darbuotojų gaunamos privilegijos, tokios kaip lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti nuotoliu, įmonės organizuojamos šventės, sveikatos draudimas, kompensacijos už kurą ar maistą, taip pat yra svarbi pasitenkinimo darbu dalis, kurią Herzberg priskiria prie higieninių faktorių.

Pripažinimas (angl. *Contingent rewards*): sudarydamas *Pasitenkinimo darbu skalę*, Spector įtraukė ir teiginius, matuojančius darbuotojų pasitenkinimo nematerialiu atlygiu – pripažinimu ir įvertinimu – laipsnį. Herzberg pripažinimą išskiria kaip vieną motyvacinių veiksnių, kurie tiesiogiai lemia darbuotojų motyvaciją stengtis dėl atliekamos veiklos. Puni, Mohammed ir Asamoah (2018) tyrimas atskleidė, jog nematerialus atlygis – darbuotojui suteikiamas įvertinimas ir pripažinimas – veikia kaip moderatorius tarp vadovo propaguojamo transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, vadinasi, pasitenkinimą galima didinti suteikiant darbuotojams daugiau pripažinimo už jų veiklą. Šis pasitenkinimo darbu faktorius itin naudingas

Darbo pobūdis (angl. *Nature of work*): Spector tai apibūdina kaip atliekamų funkcijų specifika. Pasak autoriaus (1997), pasitenkinimas atliekama veikla yra svarbi bendro pasitenkinimo darbu dalis. Nazim (2008) teigimu, kuo mažiau darbuotojai džiaugiasi savo kasdienių darbų specifika, tuo didesnė savanoriško išėjimo iš organizacijos tikimybė. Tokie rezultatai nestebina, turint omenyje, kad įprastai žmonės darbe praleidžia didelę dalį dienos. Tai, ar atliekama veikla yra prasminga ir įdomi, lemia žmogaus požiūrį į darbą ir pasitenkinimą juo.

Komunikacija (angl. *Communication*): nežinomybė ir konkretumo trūkumas darbuotojams kelia stresą bei neleidžia produktyviai dirbti. Darbuotojai, kurie yra gerai informuoti apie tai, kas vyksta organizacijoje, yra labiau patenkinti darbu (Christine, 2014). Gera komunikacija – vienas svarbiausių sėkmingos įmonės veiksnių, leidžiančių efektyviai derinti skirtingų komandų darbus tarpusavyje siekiant bendro tikslo. Įmonės turėtų rūpintis ne tik išorine, bet ir vidine komunikacija, kadangi darbuotojai, neturintys pakankamai informacijos kokiu nors klausimu, yra linkę tokias spragas užkaišioti neformalios komunikacijos pagalba, kurios viena didžiausių apraiškų darbovietėse – gandai ir apkalbos. Jie sumažina darbuotojų informacijos trūkumo keliamą nerimą ir gali padėti jaustis geriau, turint daugiau kontrolės, vis dėlto, gandai neretai sukelia problemų, kurių būtų galima išvengti atviros ir nuoseklios formalios komunikacijos pagalba.

Darbo procedūros (angl. *Operating procedures*): kiekvienai veiklai plėtoti svarbios tam tikros procedūros, kurios gali padėti arba, priešingai, trukdyti darbuotojui sėkmingai atlikti savo darbą. Sales (2015) nurodo, jog darbuotojai mieliau renkasi tokias darbovietes, kurios turi aiškias taisykles ir lūkesčius darbuotojams, kartu suteikdamos autonomiją atlikti savo darbą. Taigi, taisyklės gali būti naudingos, tačiau didelė biurokratija mažina pasitenkinimą darbu: Ansong (2021) atliktas viešojo sektoriaus darbuotojų tyrimas atskleidė, kad pasitenkinimas darbo procedūromis turi reikšmingą teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu – daugiau biurokratijos, popierizmo ir didesnius darbo krūvius turintys darbuotojai yra mažiau patenkinti darbu.

Apžvelgus Spector (1997) išskirtus pasitenkinimo darbu veiksnius, galime daryti išvadą, kad bendras pasitenkinimo darbu konstruktas yra naudingas tiek individui, tiek organizacijai. Labiau įvairiais darbo apsektais patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, labiau įsitraukę į atliekamą veiklą ir yra mažiau linkę palikti darbovietę.

Organizacija gali daryti įtaką visiems Spector išskirtiems pasitenkinimo darbu veiksniams, tad įmonės indėlis į gerą darbuotojų savijautą darbe yra akivaizdus. Tačiau mokslininkai pastebi ir pasitenkinimo darbu sąsajas su tam tikrais demografiniais rodikliais. Keletą jų toliau aptarsime plačiau.

Kalbant apie pasitenkinimo darbu skirtumus tarp vyrų ir moterų, negalime nepaminėti lyčių skirtumo paradokso (angl. *gender–job satisfaction paradox*), kuris kyla dėl to, jog vidutiniškai moterys turi prastesnius ir mažiau apmokamus darbus nei vyrai, bet yra labiau patenkintos darbu (Carvajal & Popovici, 2018; Perugini & Vladislavljević, 2019). Manoma, kad šis paradoksas kyla dėl to, jog moterys turi mažesnius lūkesčius darbovietėms. Pita ir Torregrosa (2020) vykdė tyrimą, skirtą išsiaiškinti, ar išties egzistuoja nuoseklus aukštesnis moterų pasitenkinimas darbu įvairiais laikotarpiais ir skirtingose šalyse. Rezultatai (2020) atskleidė, jog lyčių skirtumai kalbant apie pasitenkinimą darbu laikui bėgant mažėja. Taip pat rasti dideli skirtumai tarp įvairių šalių, tad, pasak autorių (2020), lyčių skirtumo paradoksas negalėtų būti vienareikšmiškai laikomas plačiai paplitusiu reiškiniu. Lietuvoje pastaraisiais metais vis dažniau kalbama apie moterų ir vyrų lygybę darbinėje aplinkoje, organizacijos ir netgi valstybės politika inicijuoja įvairius įstatymus darbuotojų lygybei palaikyti. Taigi, kyla klausimas, ar šiandien atlikus tyrimą Lietuvos darbuotojų imtyje, gautume *paradoksalius* rezultatus.

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu lygį skirtingo amžiaus asmenų imtyse, pastebime, jog kylant darbuotojų amžiui didėja ir pasitenkinimas darbu (Dobrow, Ganzach, & Liu, 2018; Mustafizur Rahman, 2022). Kai kurie autoriai nurodo, jog darbuotojų amžiaus perspektyvoje, pasitenkinimo darbu kreivė įgauna „U“ formą (Carvajal & Popovici, 2018): tai yra, pasitenkinimas darbu būna didesnis jaunų asmenų imtyje, vėliau imta kristi ir apie vidurinį amžių pasiekia žemiausią tašką bei vėl pradeda kilti. Galime manyti, jog pasitenkinimo darbu jausmas būna didesnis vos pradėjus karjerą, o susipažinus su visais darbo ypatumais, randantis naujiems lūkesčiams ir tikslams, pradeda kristi ir vėl pakyla žmogaus gyvenimui persiritus į antrą pusę. Su amžiumi auganti pasitenkinimo darbu jausmą galime paaiškinti tuo, jog šis jausmas priklauso nuo darbovietės vertybių, gaunamo pripažinimo ir naudų, o kuo daugiau patirties darbuotojas turi, tuo didesnė tikimybė turėti geresnes pareigas ar dirbti geresnėje įmonėje. Įprastai, vyresnio amžiaus darbuotojai turi daugiau darbo patirties bei gali patys rinktis darbovietę ar mėgstamą darbinę veiklą ir tokiu būdu patirti didesnę pasitenkinimo darbu jausmą. Kitas svarbus aspektas, dėl kurio didėjant amžiui gali kilti pasitenkinimo darbu jausmas, yra tas, jog įprastai vyresni darbuotojai turi mažesnius lūkesčius darbui ir geba realiau įvertinti skirtingas darbovietes.

Nors darbuotojų stažas su amžiumi gali tik augti, nėra vienareikšmiai nustatytas teigiamas ryšys tarp darbovietėje išdirbto laiko ir pasitenkinimo darbu. Baek, Han ir Ryu (2019) teigimu, augant stažui, didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Dobrow su kolegomis (2018) atliktas tyrimas atskleidė, kad didėjant stažui vienoje darbovietėje, asmens pasitenkinimas darbu mažėja, bet jam senstant (taigi, didėjant amžiui) ir pereinant į kitas darbo vietas, pasitenkinimas darbu auga. Šie rezultatai pagrindžia idėją, jog didėjant amžiui auga pasitenkinimas darbu, bet paneigia tyrimų

rezultatus, rodančius teigiamą stažo ir pasitenkinimo darbu ryšį. Kadangi gaunami nevienareikšmiai rezultatai, savo tyrimu sieksime patikrinti, koks ryšys tarp pasitenkinimo darbu lygio bei darbuotojų amžiaus ir stažo vyrauja Lietuvoje.

1.2 Įsitraukimo į darbą sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje

1.2.1 Įsitraukimo į darbą samprata

William Kahn laikomas pirmuoju mokslininku, pateikusiu įsitraukimo į darbą (angl. *work engagement*) sąvoką. Pasak autoriaus (1900), įsitraukimas yra visiškas savo profesinės rolės įsisavinimas, apimantis fizinį, kognityvinį ir emocinį aspektus, kurie pasireiškia atliekant darbinę veiklą. Vėliau įsitraukimo į darbą tyrimai itin išpopuliarėjo tarp Olandijos mokslininkų.

Daugelyje tyrimų, susijusių su įsitraukimu į darbą, šis konstruktas apibūdinamas būtent olandų tyrėjų pateiktu įsitraukimo apibrėžimu – tai su darbu susijusi, teigiama, pasitenkinimą teikianti asmens būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į atliekamą veiklą (Schaufeli et al., 2002). Įsitraukimas nėra laikina, specifinė, su tam tikru įvykiu, objektu ar asmeniu susijusi būseną, tai yra ilgalaikė emocinė, kognityvinė būseną, kurią asmuo patiria darbo metu. Kadangi mūsų tyrime bus naudojama *Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno* trumpoji versija, sukurta Schaufeli ir Bakker (2003), toliau šiame darbe nagrinėdami įsitraukimo į darbą ypatumus remsimės minėta Schaufeli ir kolegų (2002) pateikta konstrukto sąvoka.

1.2.2 Įsitraukimo į darbą ypatumai

Darbuotojų įsitraukimo nauda organizacijoms yra neabejotina: įsitraukę darbuotojai labiau mėgaujasi atliekama veikla ir yra produktyvesni (Toscano & Zappalà, 2021). Tam, kad darbdaviai galėtų efektyviai skatinti įsitraukimą, svarbu suprasti, kokie komponentai jį sudaro ir koks darbuotojų elgesys indikuoja aukštą ar žemą įsitraukimo į darbą lygį. Toliau pristatysime Schaufeli ir kolegų (2002) išskiriamus tris įsitraukimo į darbą komponentus:

- Energingumas (angl. *vigor*) – tai darbinėje veikloje demonstruojamas aukštas energijos lygis ir psichologinis atsparumas, siekis dėti visas pastangas į atliekamą veiklą, net susidūrus su sunkumais. Energingumą darbe demonstruojantis žmogus yra iniciatyvus, veiklus, savarankiškas, visad pasiruošęs žengti papildomą žingsnį, motyvuotas nuveikti daugiau, nei iš jo yra reikalaujama. Toks gyvybingumas darbe leidžia atskleisti pilną savo potencialą.

Energingi darbuotojai imasi veiksmų įveikti kylančias kliūtis, problemas vertina kaip iššūkius, o ne pabaigos tašką. Psichologinės energijos atsinaujinimas susijęs su asmens fizine būkle. Siekiant išlaikyti aukštą energijos lygį darbo metu, patariama pakankamai (7–9 valandas per dieną) miegoti, kasdien užsiimti fizine veikla.

- Atsidavimas (angl. *dedication*) – tai darbo metu patiriamas reikšmingumo ir pasididžiavimo jausmas, entuziazmas bei įkvėpimas. Atsidavę darbuotojai yra produktyvūs ir siekia nuveikti daugiau todėl, kad tiki savo organizacija, jos misija, vertybėmis, tikslais. Dėdami papildomas pastangas, savo atsidavimu darbui žmonės siekia prisidėti prie bendro komandos tikslo, tokie darbuotojai nėra linkę į konfliktus, apkalbas ir intrigas darbe. Atsidavimas darbui pasireiškia per aistrą atliekamai veiklai bei ištikimybę darbovietai. Siekiant skatinti darbuotojų atsidavimą, svarbu juos vertinti, reguliariai teikti grįžtamąjį ryšį apie atliekamą veiklą, įgalinti veikti savarankiškai, parodyti, kuo jų veikla prisideda prie bendro tikslo. Gaunamas pripažinimas ir įvertinimas didina vidinę motyvaciją, parodo veiklos prasmę ir verčia nuolat tobulėti.
- Pasinėrimas (angl. *absorption*) – tai visiškas susikoncentravimas į darbinę veiklą, laiko nuovokos praradimas ir negebėjimas atsitraukti nuo darbo. Autoriai (2002) pasinėrimą lygina su tėkmės būseną (angl. *flow*), kurią pristatė Csikszentmihalyi. Pasinėrusių darbuotojų tikslas yra ne kuo greičiau atlikti užduotį, o padaryti ją kuo geriau. Į veiklą yra pasineriama dėl pačios veiklos pobūdžio, įdomumo, o ne dėl išorinio atlygio. Įprastai, kuo daugiau dėmesio ir laiko asmuo skiria darbui, tuo tas darbas jam labiau patinka, tokiu būdu kyla vidinis malonumo jausmas atliekant tam tikras užduotis. Kuomet žmogus jaučia, jog jo turimi įgūdžiai yra nepakankami darbui atlikti ir skiria dar daugiau laiko ir dėmesio tam, kad išugdytų reikiamas kompetencijas, atsiranda meistriško jausmas, kuris yra vienas iš trijų pagrindinių asmens poreikių ir stipriai motyvuoja tęsti veiklą bei ją mėgautis.

Gera, Sharma ir Saini (2019) atlikto tyrimą, skirtą nustatyti trijų įsitraukimo veiksnių svarbą bendram įsitraukimui į darbą. Rezultatai atskleidė, jog pasinėrimas paaiškino 25 procentus įsitraukimo, o atsidavimas 19 procentų, energingumas – 18 procentų. Tad, autorių (2019) teigimu, pasinėrimas į atliekamą veiklą yra svarbiausias įsitraukimo į darbą elementas.

Per energingumo ir pasinėrimo į darbą sąvokas apibrėžiamas įsitraukimas gali pasirodyti turintis žalingų padarinių, tokių kaip negebėjimas atsitraukti nuo darbo, laiko nuovokos praradimas, ar net būti sietinas su darboholizmu. Vis dėlto, įsitraukimo į darbą nereikėtų painioti su darboholizmu, kadangi pastarasis konstruktas, pasak Schaufeli, Taris ir Bakker (2008), reiškia obsesyvų vidinį

poreikį dirbti, kuriam asmuo negali atsispirti nepaisant išorinių aplinkybių. Darboholizmas siejamas su neigiamais padariniais darbuotojų asmeniniam gyvenimui. Ir nors tiek įsitraukimo, tiek darboholizmo atveju asmuo jaučia stiprų atsidavimą darbui ir deda visas pastangas, neskaičiuoja darbo valandų, tačiau įsitraukę darbuotojai taip dirba ne dėl obsesyvaus vidinio poreikio dirbti pernelyg daug, o dėl to, kad jiems patinka jų darbinė veikla (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006). Energingumas yra priešingas reiškinys perdegimui darbe, energingi žmonės nėra protiškai, fiziškai ar emociškai išsekę, kadangi jų turimi energingumo ištekliai nuolat atsinaujina ir keičiasi. Tam daugiausiai įtakos turi fizinė energija, kuri yra glaudžiai susijusi su psichologiniu energingumu.

Kalbant apie įsitraukimo į darbą naudą darbuotojui, visų pirma galime išskirti teigiamą konstrukto sąsają su geresne savijauta: įsitraukę į darbą žmonės geriau miega (Hakanen, Rodriques-Sanches, & Perhoniemi, 2012), rečiau patiria depresijos simptomus (Hakanen, & Schaufeli, 2012), yra atsparesni perdegimui darbe (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006) ir turi aukštesnę bendrą psichologinį atsparumą (Ojo, Fawehinmi & Yusliza, 2021). Taip pat, labiau į darbą įsitraukę asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą gyvenimu ir yra laimingesni (Hakanen et al., 2012). Įsitraukimas teigiamai veikia ne tik dirbantįjį, bet ir jo artimą aplinką, kadangi įsitraukę darbuotojai turi geresnę darbo – šeimos balansą (Hakanen et al., 2012), veikdamas kaip mediatorius mažina neigiamą nuotolinio darbo efektą darbo – gyvenimo balansui (Palumbo, 2020).

Žvelgiant į darbuotojų įsitraukimo padarinius organizacijoms, literatūroje gausu teigiamų pavyzdžių. Vienas jų – didesnis įsitraukusių darbuotojų produktyvumas (Bakker & Demerouti, 2008; Toscano & Zappalà, 2021). Įsitraukimo į darbą konstrukta nagrinėjantys olandų mokslininkai, išskirdami organizacijai teikiamas naudas, nurodo, jog įsitraukę darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, turi geresnę požiūrį į darbovietę, didesnę motyvaciją mokytis ir yra iniciatyvesni nei neįsitraukę darbuotojai (Schaufeli & Salanova, 2008; Bakker & Schaufeli, 2014). Ištyrę 724 olandų ir ispanų darbuotojus, Schaufeli ir Salanova (2008) nustatė, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius tarp darbo išteklių bei proaktyvaus elgesio ir turi įtakos pastarojo konstrukto pasireiškimui darbovietėje. Kiti autoriai taip pat sieja įsitraukimą į darbą su proaktyvaus elgesio raiška darbe (Maden, 2015; Manjunathan & Vasantha, 2017), o pats proaktyvus elgesys yra teigiama įtaką organizacijai darantis konstruktas, kadangi apima darbuotojų iniciatyvumą, pilietišką elgesį ir gebėjimą daryti teigiamą įtaką bendradarbiams.

Akivaizdi įsitraukimo į darbą nauda skatina domėtis ne tik organizacinėmis prielaidomis šiam konstruktui plėtotis, bet ir išsiaiškinti, kaip įsitraukimas į darbą pasireiškia skirtingų demografinių savybių grupėse.

Kalbant apie skirtingų lyčių įsitraukimą į darbą, Ling Suan ir Mohd Nasurdin (2016) tyrimas apie įsitraukimo į darbą ryšius su suvokiamu vadovo palaikymu atskleidė, jog vadovo palaikymą jaučiantys klientų aptarnavimo srityje dirbantys vyrai labiau įsitraukia į darbą nei moterys. Viena galimų šio rezultato priežasčių yra ta, jog aptarnavimo sektoriuje vadovaujančias pareigas dažniau užima vyrai, o su jais dirbančių moterų vertybės darbe nesutampa, pavyzdžiui, vadovai labiau orientuojasi į rezultatus, savarankiškumą, pelną, o moterys yra labiau orientuotos į socialinių santykių kūrimą ir palaikymą, todėl jos suvokia negaunančios pakankamai paramos iš savo vadovų, o šis paramos stygius lemia žemesnį įsitraukimą į darbą. Banihani, Lewis ir Syed 2013 metų tyrimo duomenys atskleidžia, jog vyrams lengviau jausti įsitraukimą į darbą, kadangi organizacijų struktūra, kultūra ir ideologija (pavyzdžiui, orientacija į rezultatus) yra palankesnės vyrams nei moterims. Khan 1990 metais išskyrė tris pagrindinius psichologinius įsitraukimo į darbą elementus: saugumą (tarpasmeniniai santykiai), prasmingumą (darbo pobūdis) ir prieinamumą (asmeniniai resursai, pavyzdžiui, fizinė energija). Pasak Banihani ir kolegų (2013), moterims organizacijose sunkiau patirti šiuos psichologinius veiksnius, todėl jos yra mažiau įsitraukusios į darbą nei vyrai. Kita vertus, Sia ir Haji Md Said (2021) tyrimo duomenys teigia, jog vertinant darbuotojų įsitraukimą į darbą, skirtumai tarp lyčių neegzistuoja. Tad kol kas nėra vieningo empiriškai pagrįsto atsakymo, ar vyrai tikrai yra labiau įsitraukę į darbą nei moterys.

Nors dažnu atveju moterys visai be reikalo yra nuvertinamos darbo rinkoje, visuomenėje vis dar gausu ne tik su lytimi, bet ir su darbuotojų amžiumi susijusių stereotipų. Įprasta manyti, kad jaunesni darbuotojai yra pajėgesni ir labiau atsidavę veiklai. Tyrimai rodo, kad tai nebūtinai yra tiesa. Douglas ir Roberts (2020) atliktas tyrimas atskleidžia, jog vyresni nei 50-ties metų amžiaus darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą nei jaunesnių amžiaus grupių atstovai. Tyrimo metu buvo rasti reikšmingi skirtumai tarp grupių vertinant bendrą įsitraukimą į darbą bei pagrindinius jo komponentus – atsidavimą ir pasinėrimą. Skirtumas tarp darbe patiriamo energingumo tarp amžiaus grupių nebuvo nustatytas. Vis dėlto, tyrimo (2020) duomenys rodo, jog vyresni darbuotojai yra labiau įsitraukę nei jaunesni, kaip dažnai yra manoma.

Skirtingų darbo stažo grupių darbuotojų įsitraukimą į darbą tyrinėję Dongrey ir Rokade (2019) mokslinių tyrimų apžvalgoje nurodo, jog darbo stažo perspektyvoje įsitraukimas į darbą yra „U“ formos kreivės – tai reiškia, jog labiausiai įsitraukę darbuotojai yra tie, kurie dirba trumpiausiai, vėliau įsitraukimas mažėja, bet ilgainiui vėl ima kilti didėjant įmonėje praleistų metų skaičiui. Tai galima būtų aiškinti tuo, jog nauji darbuotojai pirmuosius metus darbovietėje išgyvena tarsi vadinamąjį medaus mėnesį, kuomet džiaugiasi nauja darbovietė ir yra pasinėrę į savo veiklą. Laikui bėgant, darbuotojai susiduria su konkrečioje darbovietėje esančiais sunkumais atliekant darbą, patiria daugiau iššūkių, dėl to įsitraukimas gali mažėti. Galimai, tuo metu įvyksta tam tikras lūžis ir darbo

sąlygomis ar pobūdžiu nepatenkinti darbuotojai išeina iš darbo, o tie, kurie susitvarko su iššūkiais, pasilieka, tapę stipresni savo srityje ir įgiję daugiau patirties gali dar efektyviau dirbti, todėl toliau bėgant metams kyla ir jų įsitraukimas į darbą.

Savo tyrimu sieksime įvertinti įsitraukimo į darbą lygį tarp skirtingų lyčių, amžiaus bei stažo grupių Lietuvos darbuotojų viešajame ir privačiame sektoriuose.

1.3 Organizacinio įsipareigojimo sampratos reikšmė mokslinėje literatūroje

1.3.1 Organizacinio įsipareigojimo samprata

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra itin svarbus veiksnys, padedantis siekti sėkmingos ir ilgalaikės įmonės veiklos. Stipriai įsipareigoję darbovietai asmenys yra mažiausiai linkę palikti savo organizaciją, o lojalumas įmonei, su kuriuo galime sieti įsipareigojimo jausmą, itin svarbus šiais laikais, kuomet vyrauja didelė darbuotojų kaita. Prasidėjus pandemijai ir darbo rinką užvaldžius nuotoliniam darbui, vis daugiau darbuotojų ėmė plačiau žiūrėti į savo karjeros įvairiose organizacijose perspektyvas, keisti darbus. Šiandien daugelis sėkmingų įmonių priklauso nuo gebėjimo pritraukti ir išsaugoti geriausias srities specialistus, o šių įsipareigojimas organizacijai gali būti laikomas tvirtos kompanijos pagrindu.

Nors mokslinėje literatūroje vyrauja ne vienas organizacinio įsipareigojimo apibrėžimas, apibendrintai šį konstrukta galima laikyti psichologiniu darbuotojo prisirišimu prie organizacijos. Šį prisirišimą sudaro organizacijos tikslų ir vertybių priėmimas, siekis prisidėti prie organizacijos augimo bei noras likti jos nariu. Labiausiai empiriškai tyrinėtas organizacinio įsipareigojimo modelis iki šiol yra Meyer ir Allen (1990) trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis. Kadangi tai yra validus ir patikimas būdas matuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, savo darbe naudosime šį instrumentą.

Remiantis Meyer ir Allen (1990, 1997) mintimis apie organizacinį įsipareigojimą, galime jį laikyti su darbu susijusia nuostata, kuri parodo, kiek darbuotojas tapatinasi su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą dėl emocinio prieraišumo organizacijai, pareigos jausmo ar galimų nuostolių paliekant organizaciją. Šiame darbe kalbėdami apie organizacinį įsipareigojimą remsimės šiuo apibrėžimu, o įsipareigojimą organizacijai laikysime organizacinio įsipareigojimo sinonimu. Toliau plačiau apžvelgsime Meyer ir Allen (1990) organizacinio įsipareigojimo modelį.

1.3.2 Organizacinio įsipareigojimo ypatumai

Siekiant geriau suprasti, kaip organizacinis įsipareigojimas atsiranda ir pasireiškia, panagrinėsime Meyer ir Allen (1990) pasiūlytą darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelį. Pasak autorių (1997), organizacinis įsipareigojimas itin svarbus darbovietėms todėl, kad šis konstruktas susieja asmenį su organizacija, taip sumažindamas darbuotojų kaitos tikimybę. Meyer ir Allen (1990) organizacinio įsipareigojimo modelį sudaro trys komponentai: emocinis (angl. *affective commitment*), tęstinis (angl. *continuance commitment*) ir normatyvinis (angl. *normative commitment*) įsipareigojimas.

Emocinis įsipareigojimas: tai organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo emocinį prieraišumą organizacijai, tapatinimąsi su ja bei išitraukimą į organizacijos veiklą ir mėgavimąsi savo naryste organizacijoje (Meyer, Allen, 1990). Pateiktas emocinio įsipareigojimo organizacijai apibrėžimas nurodo, jog darbuotojas yra prisirišęs prie organizacijos emociškai, tai yra, jog asmuo, patiriantis stiprų emocinį įsipareigojimą, dirba įmonėje todėl, kad *nori* priklausyti savo organizacijai.

Meyer ir Allen (1990) savo tyrime siekė išsiaiškinti, kokie organizaciniai aspektai sukelia darbuotojų emocinį įsipareigojimą. Autoriai (1990) tyrė, kokia ryšiai vyrauja tarp emocinio įsipareigojimo ir darbo sudėtingumo, profesinės rolės aiškumo, keliamų tikslų aiškumo ir sunkumo, santykių su vadovybe ir bendradarbiais, gaunamo grįžtamojo ryšio bei asmeninio indėlio svarbos organizacijai. Šie aspektai buvo sugrupuoti į dvi grupes: 1) elementai, kurie patenkina darbuotojo poreikį darbe jaustis patogiai; 2) elementai, kurie patenkina poreikį jaustis kompetentingu atliekamoje veikloje. Tyrimo rezultatai atskleidė teigiamą šių dviejų grupių elementų ryšį su emociniu įsipareigojimu, o tai reiškia, jog darbovietėje gerai besijaučiantys darbuotojai ir tie, kurie jaučiasi kompetentingi savo darbe išreiškė stipresnį emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Aukštas emocinis įsipareigojimas kyla ir dėl to, kad darbuotojai pasitiki savo organizacija, ją vertina ir pritaria organizacijos tikslams bei kultūrai. Meyer ir Allen (1990) nurodo, kad emociniam įsipareigojimui atsirasti būtina patenkinti darbuotojų su darbine veikla susijusius lūkesčius ir poreikius, pavyzdžiui, įgalinti darbuotojus siekti išsikeltų tikslų. Kadangi darbinė patirtis ir lūkesčiai darbovietės atžvilgiu formuojasi bėgant laikui, emocinis įsipareigojimas augant stažui gali didėti ir stiprinti darbuotojų patiriamą ryšį su darbovieta. Pasak Meyer ir Allen (1997), emociškai įsipareigoję darbuotojai yra itin lojalūs, jie nori būti organizacijos dalimi, sieja savo vertybes ir tikslus su organizacijos tikslais, tad nenuostabu, jog tokie darbuotojai daug prisideda prie organizacijos sėkmės.

Stipraus emocinio įsipareigojimo sąlygojamas darbuotojų lojalumas lemia mažesnę darbuotojų kaitą, žinių ir įgūdžių išsaugojimą įmonėje, o tai sumažina darboviečių patiriamas

sąnaudas. Be to, darbuotojų įsipareigojimas ir lojalumas organizacijai padeda kurti geresnį įmonės įvaizdį visuomenėje.

Meyer ir Allen (1990) tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoms norint stiprinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą, svarbu iškelti jiems pakankamai sudėtingus ir įdomius tikslus, įgalinti veikti savarankiškai bei prisidėti prie organizacijos kuriamos sėkmės istorijos. Taip pat, nemažiau svarbu palaikyti gerus darbuotojų santykius tiek tarpusavyje, tiek su vadovybe. Tam puikiai tinka įvairūs komandos formavimo renginiai, neformalus laiko leidimas su bendradarbiais ir dažnesni individualūs pokalbiai su tiesioginiu vadovu. Kadangi emociniam įsipareigojimui rasti labai svarbus ir darbuotojų tapatinimasis su organizacija, įmonės gali daugiau investuoti į įvairius žaidybinius elementus darbe, kurie skatintų darbuotojus dažniau galvoti apie darbą, sieti jį su teigiamomis emocijomis; taip pat, siekiant didinti darbuotojų tapatumą su įmone, galima dalintis įvairia įmonės atributika, kurią naudodamiesi darbuotojai nesąmoningai galvotų apie savo darbovietę.

Tęstinis įsipareigojimas: tai organizacinio įsipareigojimo komponentas, kuris remiasi darbuotojų suvokiamais nuostoliais palikus organizaciją ir alternatyvių įsidarbinimo galimybių stoka (Meyer, Allen, 1990). Šis įsipareigojimo organizacijai elementas priklauso nuo darbuotojo suvokiamos kainos organizacijos palikimo atveju, pavyzdžiui, ką asmuo prarastų (atlyginimą, priedus, statusą, asmeninius ryšius ir pan.), jeigu išeitų iš darbo. Akivaizdu, kad tęstinis įsipareigojimas susijęs ir su darbuotojo investicijomis į darbovietę, pavyzdžiui, naujų produktų sukūrimu ir plėtojimu, bei su turimomis alternatyvomis įsidarbinti kitur, kadangi, jeigu asmuo nebūtų daug investavęs į darbovietę ir turėtų geresnių darbo pasiūlymų, esamos organizacijos palikimo kaina nebūtų aukšta, tad ir tęstinis įsipareigojimas būtų žemas. Asmuo, patiriantis stiprų tęstinį įsipareigojimą, dirba įmonėje todėl, kad jaučiasi *privalantis* pasilikti organizacijoje.

Priešingai nei emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas organizacijai nereiškia darbuotojų lojalumo ar prisirišimo prie darbovietės. Stiprų tęstinį įsipareigojimą patiriantys darbuotojai organizacijoje lieka dėl savo suvokiamos priklausomybės nuo iš įmonės gaunamų naudų bei alternatyvių pasiūlymų stokos. Pasak Meyer ir Allen (1990), vien tęstinį įsipareigojimą organizacijai jaučiantys darbuotojai nėra pasiruošę aukotis dėl įmonės, nebent gautų iš to kažkokios naudos, o pasitaikius progai gauti geresnį darbą, jie palieka esamą darbovietę. Tad šis įsipareigojimo organizacijai elementas nėra stiprus veiksnys darbuotojų lojalumo ugdymo procese.

Tiriant tęstinio įsipareigojimo organizacijai formavimosi veiksnius, Meyer ir Allen (1990) matavo ryšius tarp šio konstrukto ir galimybės organizacijoje įgytus įgūdžius bei formalių mokymų žinias „persinešti“ į kitą darbovietę, tikimybės, jog palikus esamą darbovietę reiktų persikraustyti gyventi kitur, savo asmeninio laiko ir energijos investicijų į organizaciją bei įmonės investicijų į

darbuotoją. Ryšiai, rasti tarp šių konstruktyvų atskleidžia, jog asmens patiriamas poreikis pasilikti esamoje darbovietėje priklauso nuo suvokimo apie galimas alternatyvas ir investicijų į savo darbovietę dydžio. Koreliacijos nebuvo tokios stiprios kaip matuojant emocinį įsipareigojimą, bet, vis dėlto, reikšmingos, o jų stiprumą galėjo lemti tai, jog yra sunku vienareikšmiškai išmatuoti darbovietės palikimo kainą skirtingiems darbuotojams, pavyzdžiui, kai kam darbo pakeitimas gali reikšti tik atlyginimo pokyčius, o kai kam – persikraustymą į kitą miestą, vaikų perrašymą į kitas ugdymo įstaigas ir panašiai.

Dėl suvokiamų didelių nuostolių palikus organizaciją aukštą tęstinio įsipareigojimo laipsnį turintys darbuotojai gali jausti, jog neturi kito pasirinkimo kaip tik pasilikti esamoje darbovietėje, nors ji ar pati darbinė veikla jų netenkina. Tai gali lemti mažesnę įsitraukimą į darbą, žemesnę darbuotojų produktyvumą, dažniau demonstruojamą nepasitenkinimą ir negatyvios nuotaikos skleidimą tarp bendradarbių. Darbdaviai gali sumažinti neigiamus žemo tęstinio įsipareigojimo padarinius organizacijai kurdami pozityvią darbo aplinką, įgalindami darbuotojus ir taip siekdami didinti jų emocinį įsipareigojimą, siūlydami tobulėjimo ir karjeros galimybes bei suteikdami konkurencingą atlygį ar priedų sistemą. Demonstruodami rūpestį savo darbuotojais, darbdaviai padidintų jų emocinio prisirišimo prie organizacijos jausmus, taip pat, tokiu būdu darbdaviai užtikrintų, kad darbovietės palikimo kaina darbuotojams būtų aukšta.

Normatyvinis įsipareigojimas: tai organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo pareigos jausmą likti organizacijoje, kurioje dirba (Meyer, Allen, 1990). Aukštą normatyvinio įsipareigojimo jausmą turintys darbuotojai jaučiasi *turintys* pasilikti organizacijoje, kurioje dirba; jie yra labiau linkę elgtis darbovietei palankiu būdu, net jeigu patys negautų iš to naudos, pavyzdžiui, tokie darbuotojai gali dirbti neapmokamus viršvalandžius, nes jaučia stiprų pareigos įmonei jausmą.

Pasak Wiener (1982) šis pareigos organizacijai jausmas gali kilti iš darbuotojo turimų patirčių prieš pradedant karjerą ir jau dirbant organizacijoje. Pavyzdžiui, darbuotojas gali turėti stiprų normatyvinio įsipareigojimo organizacijai jausmą, jeigu toje organizacijoje daugybę metų dirbo jo artimi žmonės ir akcentavo darbo įmonėje svarbą jų gyvenime; Lietuvoje tokių pavyzdžių galime sutikti Visagine esančioje Ignalinos atominėje elektrinėje, kuri ilgus metus suteikė darbo vietas didžiajai daliai miesto gyventojų, o įmonėje dirba kelių kartų atstovai. Organizacijoje įgytos patirtys, lemiančios aukštą normatyvinį įsipareigojimą, gali būti susijusios su darbuotojo socializacija ir darbovietės dedamomis pastangomis nuolat priminti darbuotojams, kad jų lojalumas įmonei yra labai svarbus.

Normatyvinis įsipareigojimas skiriasi nuo tęstinio tuo, jog pastarojo atveju, darbuotojas lieka organizacijoje dėl suvokiamų galimų nuostolių, kuriuos patirtų palikęs darbovietę, o aukštą normatyvinį įsipareigojimą turintis darbuotojas pasilieka dėl suvokiamų nuostolių, kuriuos jam išėjus patirs organizacija. Pavyzdžiui, jeigu organizacija daug investavo į darbuotoją apmokėdama jo studijas, mokymus, suteikdama papildomų naudų, darbuotojui bus sunku palikti įmonę, kadangi jis jaus nelygybę savo ir darbovietės santykiuose. Meyer ir Allen (1997) teigimu, siekdami atkurti balansą darbuotojai atsidėkoja darbovietai už suteiktas naudas likdami ištikimais darbuotojais ir tokiu būdu formuojasi jų aukštas normatyvinis įsipareigojimas. Šį pareigos atsidėkoti organizacijai jausmą galima sieti su darbuotojų morale – jausdamiesi skolingi įmonei darbuotojai gali manyti, kad keisti darbą yra amoralu ar neetiška.

Meyer ir Allen (1990) tyrime nustatytas glaudus ryšys tarp emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo, vis dėlto, autoriai pabrėžia, kad tai yra skirtingi įsipareigojimo komponentai. Pasak autorių (1990), normatyvinio įsipareigojimo sąsajos su emociniu įsipareigojimu gali kilti dėl to, jog vidinis troškimas pasilikti organizacijoje ir pareigos tai daryti pojūtis yra labai panašūs reiškiniai. Kaip minėta, normatyvinis įsipareigojimas gali kilti iš asmens turimų moralinių įsitikinimų, o jie gali formuoti asmenines normas ir tokiu būdu daryti įtaką žmogaus jausmams bei lemti įsitikinimus apie tai, ką asmuo *nori* daryti. Pavyzdžiui, jeigu žmogui atrodo, kad būti ištikimam darbovietai yra amoralu, šios mintys gali sukelti jausmą, kad žmogus pats nori būti ištikimas savo organizacijai.

Atsižvelgiant į aptartus normatyvinio įsipareigojimo formavimosi veiksnius, galime teigti, jog siekdami palaikyti aukštą šio įsipareigojimo lygį darbdaviai turėtų kurti stiprią organizacinę kultūrą, akcentuoti etiškumą ir moralę, pabrėžti darbuotojų lojalumo svarbą bei investuoti į savo darbuotojus, taip sukeldami dėkingumo bei įsipareigojimo atsidėkoti darbovietai savo ištikimybe jausmus.

Organizacinį įsipareigojimą nagrinėjant remiantis Meyer ir Allen trijų komponentų teorija, svarbu suprasti tai, jog, emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai nėra atskiros įsipareigojimo rūšys, o tik skirtingi bendro įsipareigojimo organizacijai komponentai. Pasak autorių (1990), minėti trys organizacinio įsipareigojimo elementai gali sudaryti tarpusavio sąveikas, pavyzdžiui, darbuotojui gali būti svarbūs visi trys – emocinis, tęstinis ir normatyvinis – komponentai, arba tik vienas ar du iš jų, todėl įsipareigojimo organizacijai stiprumas gali skirtis tarp darbuotojų.

Turint omenyje didelę pastarųjų metų darbuotojų kaitą, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra vienas svarbiausių veiksnių, padedančių įmonėms produktyviai dirbti. Organizacijoms naudingas aukštas darbuotojų įsipareigojimas, kadangi jis lemia didesnę atsidavimą darbui, darbuotojų iniciatyvumą ir motyvaciją bei mažina pravaikštas ir ketinimą pakeisti darbovietę,

o darbuotojams šis konstruktas naudingas dėl to, kad gerina jų efektyvumą darbe, mažina stresą bei darbo – šeimos konfliktus (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Trumpai aptarėme, kokių veiksmų gali imtis organizacijos, norėdamos padidinti darbuotojų įsipareigojimą. Nemažiau svarbu suprasti ir tai, kaip įsipareigojimas darbovietai susijęs su darbuotojų demografiniais veiksniais.

Žvelgiant į skirtumus tarp lyčių, Chanana (2021) tyrimas rodo, jog moterys turi aukštesnį įsipareigojimo organizacijai laipsnį nei vyrai. Didžiausias skirtumas tiriant tris įsipareigojimo komponentus rastas tarp vyrų ir moterų tęstinio įsipareigojimo laipsnio – moterų imtyje jis buvo didesnis.

Kalbant apie darbuotojų amžių ir stažą, įsipareigojimas organizacijai auga didėjant joje praleistiems metams ir tuo pačiu augant darbuotojų amžiui (Brimeyer, Perrucci, & Wadsworth, 2010) – tai reiškia, jog kuo vyresnis yra ir (ar) kuo ilgiau žmogus dirba vienoje įmonėje, tuo didesnis jo įsipareigojimas darbovietai. Tai galima paaiškinti tuo, jog kuo ilgiau žmogus dirba, ar kuo daugiau patirties turi, tuo daugiau įprastai gauna autonomijos darbe, o tai didina įsipareigojimo jausmą. Taip pat, galima manyti, kad augant amžiui darbuotojų įsipareigojimas organizacijai kyla ir dėl to, kad vyresni darbuotojai gali turėti mažiau alternatyvių darbo galimybių, o tai didina tęstinio įsipareigojimo jausmą.

Atlikę tyrimą su Lietuvoje dirbančiais viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais, sieksime įvertinti, kokie skirtumai egzistuoja tarp skirtingų lyčių, amžiaus bei stažo grupių narių įsipareigojimo organizacijoms, kuriose dirba.

1.4 Viešojo ir privataus sektorių ypatumai

1.4.1 Viešojo ir privataus sektorių organizacijų palyginimas

Įprastai visas organizacijas galima skirstyti į dvi pagrindines sritis – viešąjį ir privatų sektorius. Viešasis sektorius – tai paslaugas visuomenei teikiančios institucijos, kurios yra išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Privatus sektorius – įmonės, užsiimančios ekonomine veikla, tenkinančią jų privačius interesus.

Pasaulio ekonomikoje tai yra du pagrindiniai sektoriai, turinys savo unikalias ypatybes. Verslo skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų yra susiję su jų struktūra, tikslais, finansavimu, reguliavimu ir kitais apsektais. Vienas svarbiausių matų lyginant viešąjį ir privatų sektorių – įmonių pelningumas. Viešojo sektoriaus įmonės visų pirma siekia gerovės visuomenei, jų

tikslas – suteikti kokybiškas paslaugas gyventojams, tad ir rezultatai matuojami remiantis tuo, kiek ir kokios kokybės paslaugų suteikiama valstybei. Viešojo sektoriaus įmonės siekia efektyviai panaudoti mokesčių mokėtojų pinigus paslaugų gyventojams teikimui. Viešajame sektoriuje finansavimas yra pagrįstas mokesčiais, o privatus sektorius gauna pelną iš savo verslo veiklos. Tad pagrindinis privataus sektoriaus požymis yra tas, kad jis siekia pelno, tai reiškia, kad privačių įmonių teikiamos paslaugos susijusios su įmonės finansų augimu ir pelningumo didinimu.

Galima sakyti, kad ir privačios įmonės, teikdamos paslaugas žmonėms, tarnauja visuomenei, bet skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių santykio su valstybės gyventojais yra tas, kad viešojo sektoriaus tikslas yra patenkinti visuomenės poreikius, o privataus sektoriaus įmonės juos tenkina todėl, kad tokiu būdu tiesiogiai didina savo pajamas.

Viešojo sektoriaus organizacijose vyrauja biurokratija ir hierarchinė struktūra, o privatus sektorius turi laisvę rinktis įmonės struktūros tipą bei pasižymi didesniu lankstumu ir greitesniu sprendimų priėmimu. Tai iš dalies susiję ir su inovacijų įsisavinimu bei aukštesne privataus sektoriaus tolerancija rizikai: viešojo sektoriaus įmonės dažnai yra konservatyvesnės ir mažiau linkusios į inovacijas, o privatus verslas įprastai dažniau investuoja į naujas technologijas ir produktus, net jei tokios investicijos gali būti rizikingos. Tai lemia arši konkurencinė aplinka, kurioje veikia privačios įmonės. Viešajame sektoriuje yra mažesnė konkurencija ir tai gali lemti didesnę stagnaciją bei lėtesnius pokyčius.

Privačiame ir viešajame sektoriuose skirtumai vyrauja ne tik verslo aplinkoje, bet ir vidiniame įmonių valdyme, kuris turi nemažai įtakos darbuotojams renkantis darbo vietą viename iš dviejų sektorių. Visų pirma, viešajame sektoriuje darbo santykiai dažniausiai reguliuojami teisės aktu, pavyzdžiui, kolektyvinių sutarčių. Privataus sektoriaus darbuotojai paprastai turi daugiau lankstumo derybose dėl tam tikrų darbo sąlygų. Su tuo susijęs ir užmokesčio už darbą klausimas. Dažniausiai viešojo sektoriaus darbuotojai gauna stabilius atlyginimus, kurie keičiasi labai retai, o privataus sektoriaus organizacijos dažniau pasižymi didesniu atlyginimų svyravimu, kuris priklauso nuo įmonės finansinės padėties. Kalbant apie karjeros galimybes, viešajame sektoriuje dažnai vyrauja griežta hierarchija, todėl galimybės žengti karjeros laiptais gali būti ribotos. Privatus sektorius paprastai pasižymi didesniu lankstumu darbuotojų karjeros srityje.

Lietuvoje nuo seno vyrauja stereotipinis mąstymas, kad viešosiose įstaigose darbuotojai turi mažiau darbo. Toks, neretai klaidingas, įspūdis gali susidaryti dėl to, kad viešajame sektoriuje dažnai taikomos darbo vietos apsaugos priemonės, todėl darbuotojų skaičius gali būti didesnis ir jie gali efektyviau pasidalinti darbo krūvį bei turėti mažiau darbo, o privatus sektorius dažnai linkęs turėti mažiau darbuotojų, kuriems gali tekti didesni darbo krūviai.

Apžvelgus viešojo ir privataus sektorių specifiką darosi akivaizdu, jog vyraujantys skirtumai gali turėti įtakos abiejų sektorių darbuotojų pasitenkinimui darbu, įsitraukimui bei įsipareigojimui savo organizacijai. Toliau panagrinėsime, kokie yra šių konstrukčių ypatumai viešajame ir privačiame sektoriuose.

1.4.2 Darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai viešajame ir privačiame sektoriuose

Savo tyrime nagrinėsime pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai lygindami viešojo ir privataus sektorių darbuotojus, todėl svarbu sužinoti, kokius rezultatus tirdami minėtus konstruktus skirtingų sektorių darbuotojų imtyse gavo kiti autoriai.

Turint omenyje viešojo ir privataus sektorių verslo aplinkos skirtumus, galime tikėtis, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu abiejuose sektoriuose taip pat skirsis ir bus nulemtas skirtingų veiksnių. Morkevičiaus (2013) atlikta analizė teigia, kad privataus sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja asmeninė nauda, gaunama darbe, o viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja altruistinė veikla – nauda visuomenei. Mihajlov ir Mihajlov (2016) atliktame tyrime nustatyta, jog privataus sektoriaus darbuotojai turi didesnę išorinę pasitenkinimą darbu, bet mažesnę vidinę pasitenkinimą darbu nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) Lietuvos Valstybės tarnybos departamento darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas taip pat pabrėžia, jog valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu labiau lemia vidiniai, o ne išoriniai motyvaciniai veiksniai. Išorinę pasitenkinimą darbu galime sieti su Herzberg išskirtais higieniniais veiksniais, o vidinę – su motyvaciniais veiksniais. Vadinasi, privataus sektoriaus darbuotojai turėtų būti labiau patenkinti atlygiu, priedais, karjeros galimybėmis, o viešojo sektoriaus darbuotojai turėtų būti labiau patenkinti pačiu darbo pobūdžiu.

Borst ir kolegų 2020 metais atlikta metaanalizė atskleidė, jog viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą nei privataus sektoriaus darbuotojai. Ši 130 tyrimų apibendrinusi analizė taip pat atskleidė, jog tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje įsitraukimas į darbą yra susijęs su mažesne išėjimo iš darbo tikimybe, o teigiamas įsitraukimo į darbą ryšys su pasitenkinimu darbu buvo statistiškai reikšmingai didesnis viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje nei privataus sektoriaus.

Kalbant apie organizacinį įsipareigojimą, Boukamcha (2022) privataus ir viešojo sektorių darbuotojų tyrimo rezultatai parodė, jog kuo labiau patenkinti darbu yra abiejų sektorių darbuotojai, tuo didesnis jų įsipareigojimas organizacijai. Žvelgiant į įsipareigojimo darbovietei skirtumus tarp sektorių, tyrimo (2022) duomenys atskleidžia tai, kad viešojo sektoriaus darbuotojai turi statistiškai

reikšmingai mažesnę emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai jausmą, bet taip pat reikšmingai didesnę tęstinio įsipareigojimo organizacijai jausmą nei privataus sektoriaus darbuotojai. Tai reiškia, jog viešojo sektoriaus darbuotojai suvokia turintys mažiau galimybių įsidarbinti kitur ar galvoja patirsiantys didesnių nuostolių pakeitus darbą nei privataus sektoriaus darbuotojai, kurie jaučiasi labiau emociškai prisirišę prie savo darbovietės ir jaučia didesnę pareigą pasilikti joje nei viešojo sektoriaus darbuotojai.

Matome, jog mokslininkai, tirdami viešojo ir privataus sektorių darbuotojus, randa skirtumų tarp šių dviejų grupių pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai. Savo tyrimu sieksime patikrinti, kaip minėti konstruktai pasireiškia Lietuvoje dirbančių viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse.

1.5 Tyrimo tikslas

Tyrimo tikslas – nustatyti pasitenkinimo darbu aspektų vaidmenį įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui viešajame ir privačiame sektoriuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai raišką skirtingose tyrimo dalyvių sektoriaus, lyties, amžiaus ir stažo grupėse.
2. Nustatyti įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse.
3. Ištirti pasitenkinimo darbu aspektų kaip tarpinių kintamųjų sąsajose tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai vaidmenį viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse.

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimui dalyvavo Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuose dirbantys asmenys. Tyrimui atlikti naudota imtis yra nereprezentatyvi, kadangi tyrimo dalyvių imtis buvo atrinkta netikimybinės tikslinės atrankos principu.

Tyrimui atlikti skirtoje apklausoje sudalyvavo 312 dalyvių, bet į galutinę tyrimo imtį buvo įtraukti tik tie asmenys, kurie užpildė apklausą iki galo. Anketoje tarp visų teiginių buvo įdėtas vienas papildomas (Prašau pasirinkti variantą „Visiškai nesutinku“), skirtas patikrinti, ar tyrimo dalyviai atidžiai pildo skalę. Respondentų, kurie minėto teiginio reikiamai neįvertino, duomenys nebuvo įtraukti į galutinę rezultatų analizę.

Tyrimo imtį sudarė 246 respondentai. Tarp jų buvo 133 (54,1%) privataus sektoriaus ir 113 (45,9%) viešojo sektoriaus darbuotojų; 144 (58,5%) moterys ir 102 (41,5%) vyrai. Tyrimo dalyviai turėjo pasirinkti vieną iš šešių amžiaus grupių, kuriai priklauso, viso sudalyvavo: 82 (33,3%) dalyviai, kurių amžius iki 25 metų, 36 (14,6%) 26 – 30 metų dalyviai, 48 (19,5%) 31 – 40 metų dalyviai, 46 (18,7%) 41 – 50 metų dalyviai, 23 (9,3%) 51 – 60 metų dalyviai ir 11 (4,5%) dalyvių, kuriems buvo daugiau nei 60 metų.

Žvelgiant į tyrimo dalyvių stažą, dalyvių, kurie dirba iki 1 metų buvo 27 (11%), dirbančių nuo 1 iki 5 metų buvo 90 (36,6%), 6 – 10 metų buvo 35 (14,2%), 11 – 15 metų buvo 23 (9,3%), 16 – 20 metų buvo 26 (10,6%), 20 – 25 metų buvo 18 (7,3%), o dirbančių virš 25 metų buvo 27 (11%).

2.2 Tyrimo instrumentai

Tyrimui reikiamiems duomenims surinkti buvo naudojama anketa, kurios pradžioje buvo kreipiamasi į tyrimo dalyvius (1 priedas), pristatomas tyrimo tikslas, prašoma užpildyti anketą, pateikiama informacija, kaip galima susisiekti su tyrėju, iškilus neaiškumams ar norint susipažinti su tyrimo rezultatais. Prieš pradėdant pildyti anketą, tyrimo dalyviai turėjo sutikti dalyvauti tyrimo. Tyrimo anketą sudarė trys – įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo – klausimynai bei demografinių duomenų dalis (2 priedas). Prašant užpildyti informaciją apie savo demografinius duomenis, tyrimo dalyvių buvo klausiama jų lytis, amžius, stažas ir kokiame sektoriuje tiriamasis dirba. Demografinių duomenų rinkimo dalis anketoje nebuvo privaloma pildyti, o į galutinę tyrimo imtį buvo įtraukti tik tie tyrimo dalyviai, kurie pateikė atsakymus į visus demografinių duomenų klausimus.

Prieš pradėdant atlikti skaičiavimus, skirtus įgyvendinti tyrimo tikslą, patikrinta, ar tyrimo metu naudoti klausimynai yra patikimi ir validūs. Visų trijų klausimynų skalių patikimumas buvo tirtas atliekant vidinio suderinamumo skaičiavimus. Visų skalių vidinio suderintumo koeficientai α buvo didesnei nei 0,7, o tai reiškia, jog skalės yra pakankamai patikimos.

Tikrinant klausimynų validumą, atlikta pagrindinių komponenčių analizė su *Varimax* sukiniu. Įvertinta, jog tyrimo imtis yra pakankamai didelė šiai analizei atlikti: reiktų mažiausiai 5 tiriamųjų vienam teiginiui, o daugiausiai teiginių turinti skalė apima 36 teiginius (tad tiriamųjų turėtų būti bent 180, o yra 246). Faktorių skaičius buvo nustatomas paliekant jų tiek, kiek buvo su tikrinėmis reikšmėmis, didesnėmis už 1.

Tyrimo anketoje buvo naudojami šie klausimynai:

Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno trumpoji versija. 2003 metais sukurta Schaufeli ir Bakker. Lietuviška klausimyno versija laisvai prieinama internete (<http://www.wilmarschaufeli.nl/after-agreeing/>). Trumpąją klausimyno versiją sudaro 9 teiginiai (bendras skalės vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,91$), tokie kaip: „Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą“.

Nustatytas tyrimui atlikti tinkamas *Įsitraukimo į darbą klausimyno* validumas: KMO = 0,91, Bartlett's sferiškumo kriterijus ($X^2(36) = 1386, p < 0,001$). Remiantis tikrinėmis reikšmėmis, buvo išskirtas 1 faktorius, aiškinantis 60% bendros dispersijos.

Respondentų prašoma įvertinti teiginius, pažymint jiems labiausiai tinkantį atsakymo variantą 7 balų skalėje: 0 – „niekada“, 1 – „beveik niekada (kelis kartus per metus)“, 2 – „retai (kartą per mėnesį ar rečiau)“, 3 – „kartais (kelis kartus per mėnesį)“, 4 – „dažnai (kartą per savaitę)“, 5 – „labai dažnai (kelis kartus per savaitę)“ arba 6 – „visada (kasdien)“. *Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno* teiginių suma buvo skaičiuojama sudedant teiginių vertinimų balus ir padalijus juos iš bendro skalės teiginių skaičiaus – 9 (maksimali balų suma – 54).

Pasitenkinimo darbu skalė. 1985 metais P. E. Spector sukūrė *Pasitenkinimo darbu klausimyną*, kurį į lietuvių kalbą 2014 metais išvertė Dovilė Šeršniovaitė. Šios skalės vertimas į lietuvių kalbą naudojimui moksliniais tikslais laisvai prieinamas internete (<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>).

Klausimyną sudaro 36 teiginiai (bendras skalės vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,93$), suskirstyti į 9 skales:

1. Darbo užmokestis – gaunamas atlyginimas, pvz., *Aš jaučiu, jog už mano darbą man mokama pakankamai gerai* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,86$).
2. Paaukštinimo galimybės – galimybės kilti pareigose, pvz., *Tie, kurie puikiai atlieka savo pareigas, turi puikias galimybes būti paaukštinti* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,82$).
3. Vadovavimas – tiesioginio vadovo valdymas, pvz., *Mano tiesioginis vadovas yra pakankamai kompetentingas savo darbe* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,84$).
4. Bendradarbiai – bendradarbių savybių vertinimas, pvz., *Aš manau, jog man tenka dirbti sunkiau dėl savo kolegų nekompetencijos* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,59$).
5. Papildomos naudos – premijos, lankstus grafikas ir pan., pvz., *Mano darbe nėra tam tikrų privalumų, kurie turėtų būti (patogus darbo grafikas, premijos, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.)* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,73$).
6. Pripažinimas – pripažinimas ir įvertinimas, pvz., *Aš nejaučiu, kad darbas, kurį atlieku, būtų vertinamas* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,85$).
7. Darbo pobūdis– darbe atliekamų funkcijų specifika, pvz., *Mano darbas yra malonus* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,79$).
8. Komunikacija – informacijos pralaidumas tarp darbuotojų, pvz., *Įmonės, kurioje aš dirbu, tikslai man nėra aiškūs* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,73$).
9. Darbo procedūros – darbų paskirstymas, atlikimas, pvz., *Mano darbe pernelyg daug popierizmo* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,55$).

Nustatytas tyrimui atlikti tinkamas *Pasitenkinimo darbu skalės* validumas: KMO = 0,89, Bartlett's sferiškumo kriterijus ($X^2(630) = 5040, p < 0,001$). Remiantis tikrinėmis reikšmėmis, buvo išskirti 9 faktoriai, aiškinantys 66% bendros dispersijos.

Tyrimo dalyviai buvo prašomi įvertinti skalės teiginius, pažymint jiems labiausiai tinkantį atsakymo variantą: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „labiau nesutinku“, 4 – „labiau sutinku“, 5 – „sutinku“ arba 6 – „visiškai sutinku“. *Pasitenkinimo darbu skalės* teiginių suma buvo skaičiuojama sudedant teiginių vertinimų balus ir padalijus juos iš bendro skalės teiginių skaičiaus – 36 (maksimali balų suma – 216). Tarp *Pasitenkinimo darbu skalės teiginių* yra 19 atvirkštinių teiginių, kurie, prieš skaičiuojant rezultatus, buvo pervertinami.

Organizacinio įsipareigojimo skalė. 1990 metais J. P. Meyer ir N. J. Allen sukūrė organizacinio įsipareigojimo skalę, sudarytą iš trijų komponentų – tęstinio, emocinio ir normatyvinio

įsipareigojimo organizacijai. Šiame tyrime bus naudojamas 1997 metais autorių atnaujintas klausimynas, kurio vertimą į lietuvių kalbą dvigubo vertimo metodu parengė doc. dr. Jurgita Lazauskaitė–Zabielskė.

Klausimyną (bendras klausimyno vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,84$) sudaro 18 teiginių, suskirstytų į tris skales:

1. Emocinis įsipareigojimas – darbuotojo juntamas emocinis prisirišimas prie organizacijos, pvz., *Man ši organizacija labai daug reiškia* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,87$).
2. Tęstinis įsipareigojimas – darbuotojo suvokimas, jog pasitraukimas iš organizacijos reikštų didelius nuostolius, pvz., *Turiu per mažai kitų darbo alternatyvų, kad svarstyčiau išėjimą iš šios organizacijos* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,69$).
3. Normatyvinis įsipareigojimas – darbuotojo juntama pareiga pasilikti dirbti organizacijoje, pvz., *Ši organizacija yra nusipelnusi mano lojalumo* (vidinio suderinamumo koeficientas $\alpha = 0,85$).

Nustatytas tyrimui atlikti tinkamas *Organizacinio įsipareigojimo skalės* validumas: $KMO = 0,86$, Bartlett's sferiškumo kriterijus ($X^2(153) = 2672, p < 0,001$). Remiantis tikrinėmis reikšmėmis, buvo išskirti 3 faktoriai, aiškinantys 64% bendros dispersijos.

Tyrimo dalyviai buvo prašomi įvertinti skalės teiginius, pažymint jiems labiausiai tinkantį atsakymo variantą: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „labiau nesutinku“, 4 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „labiau sutinku“, 6 – „sutinku“ arba 7 – „visiškai sutinku“. *Organizacinio įsipareigojimo skalės* teiginių suma buvo skaičiuojama sudedant teiginių vertinimų balus ir padalijus juos iš bendro skalės teiginių skaičiaus – 18 (maksimali balų suma – 126). Klausimyne yra 4 atvirkštiniai teiginiai, kurie, prieš skaičiuojant rezultatus, buvo pervertinami.

2.3 Tyrimo eiga

Siekiant nustatyti tyrime naudojamų instrumentų patikimumą ir validumą tiriamoje imtyje, buvo atliekamas pilotinis tyrimas, kuriame dalyvavusi imtis nebebuvo įtraukiama į pagrindinio tyrimo imtį. Pilotinis tyrimas atskleidė pakankamą skalių validumą ir patikimumą ir toliau buvo renkami duomenys pagrindiniam tyrimui.

Elektroninė tyrimo anketa buvo sukurta naudojantis internetine apklausų pildymo platforma *Zoho*. Tyrimo anketa buvo dalinamasi socialiniuose tinkluose bei siunčiant laiškus privačioms ir

valstybinėms Lietuvos įstaigoms, prašant darbuotojų užpildyti klausimyną. Tyrimas buvo vykdomas laikantis konfidencialumo principų.

Tyrimo apklausos duomenys buvo renkami nuo 2022 metų lapkričio 29 dienos iki 2023 metų vasario 17 dienos. Gauti duomenys iš internetinės platformos perkelti į *Excel* programą, kurioje buvo tikrinamas dalyvių užpildymas, atrenkami galutiniai tyrimo dalyviai bei apverčiami klausimynų teiginiai. Vėliau duomenys perkelti į *IBM SPSS Statistics 26* programą. Buvo atliekama apibendrinta duomenų analizė bei aprašomi gauti tyrimo rezultatai, lyginant juos kitų tyrimų kontekste.

2.4 Duomenų analizė

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami šiais būdais:

1. Siekiant nustatyti *Įsitraukimo į darbą skalės*, *Pasitenkinimo darbu skalės* ir *Įsipareigojimo organizacijai skalės* patikimumą, kiekvienai jų atskirai apskaičiuoti vidinio suderintumo *Kronbach alfa* koeficientai.
2. Visų tyrime naudojamų konstrukto validumas buvo tikrinamas atliekant pagrindinių komponentų analizę su *Varimax* sukiniu.
3. Norint nustatyti tyrimo skaičiavimams aktualias konstrukto ypatybes, patikrintas visų skalių normalumas ir išskirtys. Kadangi tyrime naudotų skalių duomenys pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį ir nėra išskirčių, tyrimo skaičiavimams atlikti buvo naudoti parametriniai kriterijai.
4. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ypatumus tyrimo imties kontekste, buvo atliekami nepriklausomų imčių Student t testai ir vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) su *Bonferroni post hoc* kriterijumi.
5. Ištirti sąsajoms tarp įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei jo aspektais ir įsipareigojimo organizacijai, buvo atliekami koreliaciniai skaičiavimai, paremti Pearson koreliacijos koeficientu.
6. Siekiant įvertinti pasitenkinimo darbu aspektų kaip mediatorių tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai vaidmenį, buvo pasitelktas Andrew F. Hayes „PROCESS“ SPSS programinės įrangos papildinys, kurio pagalba įvertinti skirtumai tarp tiriamų kintamųjų su mediatoriais ir be jų.

3. REZULTATAI

3.1 Įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai raiška skirtingose tyrimo dalyvių sektoriaus, lyties, amžiaus ir stažo grupėse

Prieš pradėdant tirti tyrimo imties ypatybes tyrimo kintamųjų kontekste, buvo išsiaiškinta tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir jo komponentų bei pasitenkinimo darbu ir jo veiksnių vidurkiai tyrimo imties grupėje

	N	M	SD	min	max
Įsitraukimas į darbą	246	3,95	1,09	0,22	6,00
Įsipareigojimas organizacijai	246	3,85	0,99	1,39	6,67
Emocinis įsipareigojimas	246	4,40	1,45	1,00	7,00
Normatyvinis įsipareigojimas	246	3,71	1,47	1,00	7,00
Tęstinis įsipareigojimas	246	3,45	1,25	1,00	7,00
Pasitenkinimas darbu	246	4,06	0,80	1,78	5,78
Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	246	3,64	1,29	1,00	6,00
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	246	3,32	1,22	1,00	6,00
Pasitenkinimas vadovavimu	246	4,43	1,21	1,00	6,00
Pasitenkinimas bendradarbiais	246	4,36	0,92	1,00	6,00
Pasitenkinimas papildomomis naudomis	246	3,77	1,15	1,00	6,00
Pasitenkinimas pripažinimu	246	3,32	1,22	1,00	6,00
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	246	4,40	1,00	1,00	6,00
Pasitenkinimas komunikacija	246	4,37	1,06	1,00	6,00
Pasitenkinimas darbo procedūromis	246	4,06	1,00	1,00	6,00

Pastaba: N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; min – minimali reikšmė; max – maksimali reikšmė.

Siekiant įgyvendinti pirmą tyrimo uždavinį, t. y. ištirti įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai ypatumus tyrimo dalyvių imtyje, buvo atliktas nepriklausomų imčių Student t testas ir vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

Ieškant skirtumų tarp viešojo ir privataus sektorių tyrime dalyvavusių darbuotojų, buvo atliktas nepriklausomų imčių Student t testas, kurio rezultatai parodė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp pasitenkinimo darbu ir atskirų jo elementų bei tęstinio įsipareigojimo (žr. 3 lentelę). Privačiame sektoriuje dirbantys tyrimo dalyviai yra labiau patenkinti darbu bei atskirais jo elementais, o viešajame sektoriuje dirbantys tyrimo dalyviai patiria stipresnę tęstinio įsipareigojimo organizacijai jausmą.

3 lentelė. Viešajame ir privačiame sektoriuose dirbančių tyrimo dalyvių pasitenkinimo darbu, atskirų jo aspektų ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai vidurkių skirtumai

Skalės	Viešųjų įmonių darbuotojai (<i>n</i> = 113)	Privačių įmonių darbuotojai (<i>n</i> = 133)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Pasitenkinimas darbu	3,9 (0,7)	4,2 (0,8)	2,28	244	0,021
Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	3,4 (1)	3,8 (1,4)	2,72	244	0,007
Pasitenkinimas pripažinimu	3,6 (1,1)	4,2 (1,3)	3,21	244	0,001
Pasitenkinimas darbo procedūromis	3,9 (0,9)	4,2 (1,0)	2,38	244	0,018
Pasitenkinimas bendradarbiais	4,2 (0,9)	4,5 (0,9)	2,0	244	0,042
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	4,2 (0,9)	4,5 (0,9)	2,26	244	0,025
Pasitenkinimas komunikacija	4,2 (1,1)	4,5 (1,0)	1,98	244	0,048
Tęstinis įsipareigojimas	3,7 (1,3)	3,2 (1,2)	-2,6	244	0,009

Pastaba: *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Žvelgiant į skirtumus tarp lyčių, atlikus nepriklausomų imčių Stjudent *t* testą paaiškėjo, jog vyrai yra labiau patenkinti paaukštinimo darbe galimybėmis bei jaučia mažesnę įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba (žr. 4 lentelę). Taip pat nustatyta, jog moterys patiria stipresnę tęstinį įsipareigojimą darbovietei nei vyrai.

4 lentelė. Tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų tęstinio ir bendro organizacinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis vidurkių skirtumai

Skalės	Moterys (n = 144)	Vyrai (n = 102)	t	df	p
	M (SD)	M (SD)			
Organizacinis įsipareigojimas	4,0 (1)	3,7 (0,9)	2,14	244	0,034
Tęstinis įsipareigojimas	3,7 (1,2)	3,3 (1,2)	2,24	244	0,016
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	3,1 (1,2)	3,5 (1,3)	-2,28	244	0,023

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.

Siekiant išsiaiškinti skirtumus tarp skirtingų tyrimo dalyvių amžiaus grupių, buvo numatyta atlikti vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA). Kadangi kai kurių amžiaus grupių tarpusavio skirtumas viršijo tris kartus, tyrėjo sprendimu dvi amžiaus grupės – tyrimo dalyviai nuo 51 metų iki 60 metų ir tie, kuriems yra virš 60 metų – buvo apjungtos į vieną: virš 50 metų. Renkantis kriterijų buvo patikrintas dispersijos homogeniškumas. Kadangi visų konstrukto dispersijos statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), buvo pasirinktas *Bonferroni post hoc* kriterijus.

Vertinant įsitraukimą į darbą ($F(4, 241) = 4,6, p = 0,001$) nustatyta, jog tyrimo dalyviai iki 25 metų amžiaus ($M = 3,6, SD = 1$) lyginant su 31 – 40 metų amžiaus ($M = 4,2, SD = 1,1$) bei 41 – 50 metų amžiaus dalyviais ($M = 4,4, SD = 0,9$) yra mažiau įsitraukę į darbą. Statistiškai reikšmingų skirtumų matuojant įsitraukimą į darbą tarp kitų amžiaus grupių rasta nebuvo. Žvelgiant į bendrą pasitenkinimą darbu, reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nėra, bet jie atsiranda vertinant atskirus pasitenkinimo darbu elementus. Tyrimo metu nustatyta, jog vertinant pasitenkinimą įmonės teikiamomis papildomomis naudomis ($F(4, 241) = 4,9, p = 0,001$), tyrimo dalyviai iki 25 metų amžiaus ($M = 4, SD = 1,2$) lyginant su 41 – 50 metų amžiaus ($M = 3,4, SD = 1,2$) bei virš 50 metų amžiaus dalyviais ($M = 3,3, SD = 1,1$) yra statistiškai reikšmingai labiau patenkinti gaunamomis papildomomis naudomis. Kalbant apie pasitenkinimą darbo pobūdžiu ($F(4, 241) = 2,8, p = 0,026$), rasti reikšmingi skirtumai tarp dviejų amžiaus grupių: asmenų iki 25 metų ($M = 4,1, SD = 1$) ir 41 – 50 metų amžiaus ($M = 4,7, SD = 0,8$) darbuotojų. Rezultatai atskleidžia, jog vyresnio amžiaus grupės nariai yra labiau patenkinti savo darbo pobūdžiu nei jaunesni darbuotojai. Matuojant įsipareigojimą organizacijai, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nebuvo rasta.

Vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) su *Bonferroni post hoc* kriterijumis buvo pasitelkta ir vertinant skirtumus tarp skirtingų stažo grupių. Kadangi kai kurių stažo grupių tarpusavio

skirtumas viršijo tris kartus, tyrėjo sprendimu dvi stažo grupės – tyrimo dalyviai dirbantys 20 – 25 metus ir dirbantys virš 25 metų – buvo apjungtos į vieną: dirbantys virš 20 metų. Vertinant įsitraukimą į darbą ($F(5, 240) = 2,4, p = 0,039$), rastas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp stažo grupių. Darbuotojai, turintys iki 1 metų darbo patirties ($M = 3,6, SD = 0,9$) yra mažiau įsitraukę į darbinę veiklą nei darbuotojai, dirbantys virš 20 metų ($M = 4,3, SD = 0,8$). Reikšmingų skirtumų tarp stažo grupių vertinant įsipareigojimą organizacijai nebuvo rasta.

Kalbant apie pasitenkinimą darbu, rasti skirtumai atskiruose šio konstrukto aspektuose. Žvelgiant į pasitenkinimą darbo užmokesčiu ($F(5, 236) = 2,9, p = 0,013$), tyrimo dalyviai turintys iki 1 metų darbo patirties ($M = 4,6, SD = 4,1$) yra labiau patenkinti gaunamu atlygiu nei 6 – 10 metų dirbantys ($M = 3, SD = 1$) tyrimo dalyviai. Gaunamomis papildomomis naudomis ($F(5, 240) = 3,6, p = 0,003$) 1 – 5 metų ($M = 4, SD = 1,1$) stažo grupės atstovai patenkinti labiau nei dirbantys virš 20 metų ($M = 3,4, SD = 1,2$), taip pat ir įmonės darbo procedūromis ($F(5, 240) = 3,3, p = 0,006$) 1 – 5 metus ($M = 4,4, SD = 0,9$) dirbantys žmonės yra patenkinti labiau nei 16 – 20 metų dirbantys tyrimo dalyviai ($M = 3,7, SD = 0,7$). Nors reikšmingų skirtumų bendrame pasitenkinime darbu tarp stažo grupių nėra, vertinant skirtumus tarp atskirų pasitenkinimo komponentų pastebime, jog vyrauja didesnis mažiau darbo patirties turinčių asmenų pasitenkinimas.

3.2 Pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse

Tiriant sąsajas tarp įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse, atlikti Pearson koreliacijos koeficiento skaičiavimai. Šis metodas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad tyrimo duomenys yra intervaliniai ir normaliai pasiskirstę. Tikrinant Pearson koreliacijos koeficiento tinkamumą skaičiavimams taip pat buvo patikrintos visų konstrukčių taškinės diagramos: išskirtys ir netiesiškumas nerastas. Apskaičiavus koreliacijas, tiek viešojo (žr. 5 lentelę), tiek privataus (žr. 6 lentelę) sektorių darbuotojų imtyse rasti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tyrimo konstrukčių.

5 lentelė. Tyrimo konstrukty tarpusavio ryšiai viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje

Skalės	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Įsitraukimas į darbą	-														
2. Organizacinis įsipareigojimas	0,33**	-													
3. Emocinis įsipareigojimas	0,46**	0,82**	-												
4. Normatyvinis įsipareigojimas	0,34**	0,87**	0,72**	-											
5. Tęstinis įsipareigojimas	-0,07	0,55**	0,08	0,20*	-										
6. Pasitenkinimas darbu	0,44**	0,24*	0,51**	0,25*	-0,25	-									
7. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	0,38**	0,24*	0,32**	0,29*	-0,10	0,68**	-								
8. Pasitenkinimas paaugstinimo galimybėmis	0,39**	0,23*	0,37**	0,20*	-0,07	0,69**	0,48**	-							
9. Pasitenkinimas vadovavimu	0,25**	0,22*	0,35**	0,31**	-0,19*	0,78**	0,49**	0,51**	-						
10. Pasitenkinimas bendradarbiais	0,20*	0,18	0,40**	0,19*	-0,20*	0,67**	0,23*	0,47**	0,53**	-					
11. Pasitenkinimas papildomomis naudomis	0,22*	0,07	0,30**	0,01	-0,17	0,75**	0,39**	0,51**	0,48**	0,40**	-				
12. Pasitenkinimas pripažinimu	0,33**	0,18	0,43**	0,25*	-0,31**	0,82**	0,66**	0,46**	0,68**	0,45**	0,62**	-			
13. Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	0,58**	0,32**	0,51**	0,28*	-0,09	0,62**	0,45**	0,54**	0,35**	0,36**	0,43**	0,46**	-		
14. Pasitenkinimas komunikacija	0,26*	0,27*	0,49**	0,21*	-0,12	0,74**	0,38**	0,45**	0,67**	0,49**	0,56**	0,52**	0,44**	-	
15. Pasitenkinimas darbo procedūromis	0,09	0,20	0,00	0,13	-0,34**	0,49**	0,31**	0,14	0,32**	0,28*	0,38**	0,48**	0,26*	0,26*	-

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p \leq 0,001$

6 lentelė. Tyrimo konstrukty tarpusavio ryšiai privataus sektoriaus darbuotojų imtyje

Skalės	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Įsitraukimas į darbą	-														
2. Organizacinis įsipareigojimas	0,42**	-													
3. Emocinis įsipareigojimas	0,51**	0,77**	-												
4. Normatyvinis įsipareigojimas	0,36**	0,88**	0,64**	-											
5. Tęstinis įsipareigojimas	-0,08	0,34**	-0,19*	0,06	-										
6. Pasitenkinimas darbu	0,33**	0,50**	0,64**	0,54**	-0,27	-									
7. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	0,30**	0,46**	0,53**	0,48**	-0,16	0,85**	-								
8. Pasitenkinimas paaugstinimo galimybėmis	0,18*	0,34**	0,43**	0,49**	-0,33*	0,57**	0,49**	-							
9. Pasitenkinimas vadovavimu	0,13	0,38**	0,37**	0,44**	-0,09	0,75**	0,55**	0,32**	-						
10. Pasitenkinimas bendradarbiais	0,26*	0,38**	0,53**	0,38**	-0,23*	0,63**	0,35**	0,33**	0,49**	-					
11. Pasitenkinimas papildomomis naudomis	0,09	0,37**	0,41**	0,37**	-0,10	0,78**	0,67**	0,37**	0,52**	0,37**	-				
12. Pasitenkinimas pripažinimu	0,31**	0,46**	0,56**	0,54**	-0,27**	0,92**	0,82**	0,55**	0,69**	0,49**	0,73**	-			
13. Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	0,59**	0,44**	0,67**	0,38**	-0,23*	0,68**	0,61**	0,28**	0,37**	0,47**	0,36**	0,60**	-		
14. Pasitenkinimas komunikacija	0,23*	0,38**	0,51**	0,37**	-0,19*	0,79**	0,53**	0,27**	0,59**	0,54**	0,59**	0,68**	0,47**	-	
15. Pasitenkinimas darbo procedūromis	0,12	0,06	0,20*	0,03	-0,16	0,53**	0,39**	-0,06	0,34**	0,27**	0,34**	0,39**	0,37**	0,56**	-

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p \leq 0,001$

Abiejų sektorių darbuotojų imtyse rasti ryšiai tarp tyrimo konstrukty rodo, jog:

1. Įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su bendru pasitenkinimo darbu rodikliu ir turi reikšmingas vidutinio stiprumo sąsajas su visais pasitenkinimo darbu elementais, išskyrus

pasitenkinimą vadovavimu, papildomomis naudomis ir darbo procedūromis. Didžiausio stiprumo ryšys yra su pasitenkinimu darbo pobūdžiu.

2. Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir dviem atskirais jo elementais – emociniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu. Reikšmingu įsitraukimo į darbą sąsajų su tęstiniu įsipareigojimu rasta nebuvo.
3. Pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu bei turi teigiamas sąsajas su dviem atskirais jo elementais: emociniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu.

3.3 Pasitenkinimo darbu veiksmų vertinimas įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšiuose viešajame ir privačiame sektoriuose

Siekiant įvertinti pasitenkinimo darbu veiksmų kaip mediatorių vaidmenį ryšyje tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai buvo atliekamos mediacijos (naudojant 4 modelį). Skaičiuojant mediacijas tiesioginių kintamųjų sąsajų statistinis reikšmingumas apibrėžiamas, remiantis p reikšme (reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$), o netiesioginių sąsajų reikšmingumas yra nustatomas atsižvelgiant į pasikliautinus intervalus (netiesioginių sąsajų reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, kai pasikliautinas intervalas neapima nulio).

Mūsų tyrime buvo tikrinamas įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšys, medijuojamas skirtingų pasitenkinimo darbu veiksmų atskirai viešojo ir privataus sektorių tyrimo dalyvių imtyse.

Vertinant pasitenkinimo darbu vaidmenį viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšyje, rezultatai atskleidė, jog jokie pasitenkinimo darbu veiksniai šiame ryšyje neveikia kaip mediatoriai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksmų reikšmė įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	R2	F
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo užmokesčiu → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,306*	0,00	0,11	6,6
Įsitraukimas → Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,265*	0,041	0,12	7,6
Įsitraukimas → Pasitenkinimas vadovavimu → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,272*	0,033	0,13	8,3
Įsitraukimas → Pasitenkinimas bendradarbiais → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,284*	0,022	0,13	7,9
Įsitraukimas → Pasitenkinimas papildomomis naudomis → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,308*	-0,002	0,11	6,9
Įsitraukimas → Pasitenkinimas pripažinimu → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,283*	0,022	0,12	7,2
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo pobūdžiu → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,205*	0,100	0,14	8,6
Įsitraukimas → Pasitenkinimas komunikacija → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,259*	0,046	0,15	9,5
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo procedūromis → Įsipareigojimas organizacijai	0,306*	0,324*	-0,018	0,17	10,8

Pastaba: * $p < 0,05$. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Privataus sektoriaus tyrimo dalyvių imtyje rasta keletas reikšmingų netiesioginių sąsajų tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai (žr. 8 lentelę). Šiame ryšyje kaip mediatoriai veikė pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu, bendradarbiais, darbovietėje gaunamu pripažinimu, darbo pobūdžiu ir komunikacija.

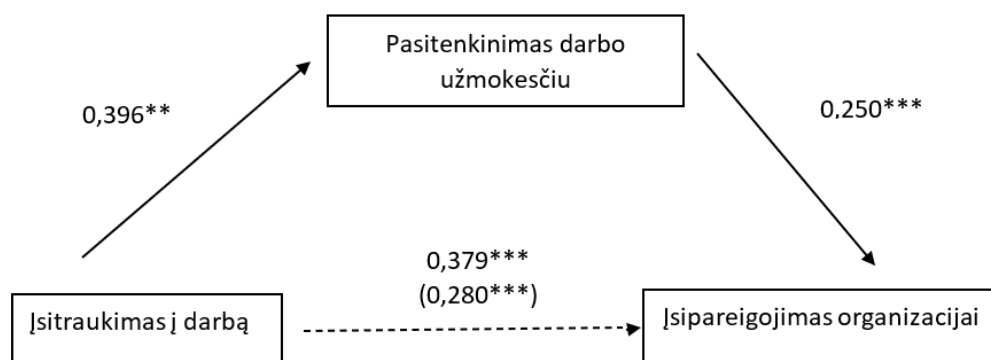
8 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksmų reikšmė įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui privataus sektoriaus darbuotojų imtyje

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	R2	F
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo užmokesčiu → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,280*	0,099*	0,30	27,9
Įsitraukimas → Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,336*	0,043	0,25	21,5
Įsitraukimas → Pasitenkinimas vadovavimu → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,341*	0,038	0,29	26,1
Įsitraukimas → Pasitenkinimas bendradarbiais → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,310*	0,069*	0,26	22,5
Įsitraukimas → Pasitenkinimas papildomomis naudomis → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,351*	0,029	0,28	25,7
Įsitraukimas → Pasitenkinimas pripažinimu → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,276*	0,103*	0,29	26,7
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo pobūdžiu → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,220*	0,159*	0,24	20,0
Įsitraukimas → Pasitenkinimas komunikacija → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,317*	0,062*	0,26	23,0
Įsitraukimas → Pasitenkinimas darbo procedūromis → Įsipareigojimas organizacijai	0,379*	0,378*	0,001	0,18	13,8

Pastaba: * $p < 0,05$. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Tiriant įsitraukimo į darbą sąsajas su pasitenkinimu darbo užmokesčiu ir įsipareigojimu organizacijai rasta, jog privataus sektoriaus darbuotojų imtyje įsitraukimas į darbą prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ($\beta = 0,379, p < 0,001$) ir pasitenkinimą darbo užmokesčiu ($\beta = 0,396, p < 0,001$), o apskaičiavus įsitraukimo į darbą ryšius su įsipareigojimu organizacijai per pasitenkinimą darbo užmokesčiu nustatytos netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai. Gauta dalinė mediacija, kadangi pasitelkus pasitenkinimą gaunamu užmokesčiu kaip mediatorių, ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai statistiškai reikšmingai sumažėjo (β koeficientas sumažėjo nuo 0,379 iki 0,280, $p < 0,001$) (žr. 1 paveikslą).

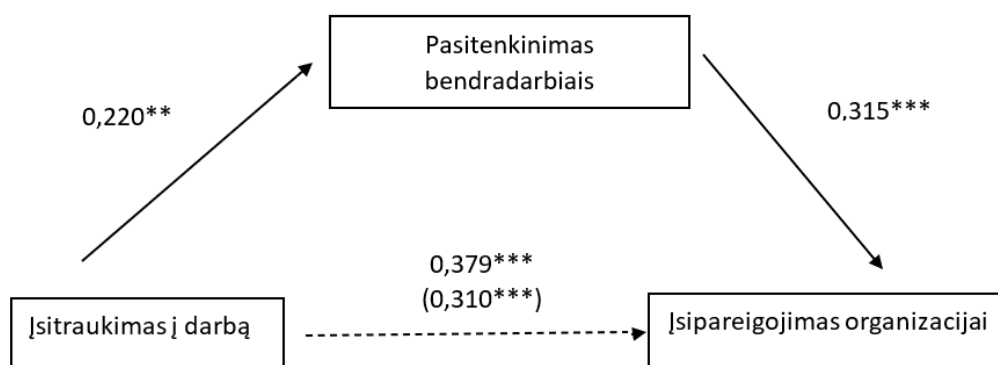
1 pav. Netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai per pasitenkinimą darbo užmokesčiu



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Žvelgiant į įsitraukimo į darbą ryšius su įsipareigojimu organizacijai per pasitenkinimą bendradarbiais, nustatyta dalinė mediacija, nes nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų ryšiai įvedus mediatorių reikšmingai sumažėjo (β koeficientas nukrito nuo 0,379 iki 0,310, $p < 0,001$) (žr. 2 paveikslą).

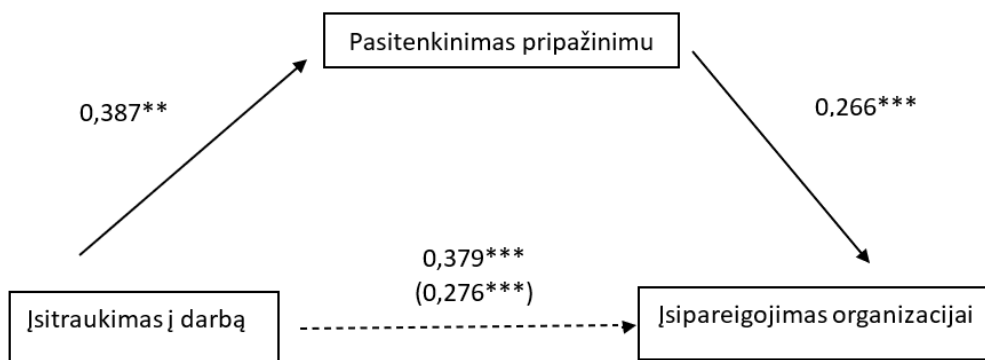
2 pav. Netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai per pasitenkinimą bendradarbiais



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Kaip mediatorių tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai įvedus pasitenkinimą pripažinimu, minėtų dviejų konstrukto ryšys statistiškai reikšmingai sumažėjo, tad įvyko dalinė mediacija (β koeficientas sumažėjo nuo 0,379 iki 0,276, $p < 0,001$) (žr. 3 paveikslą).

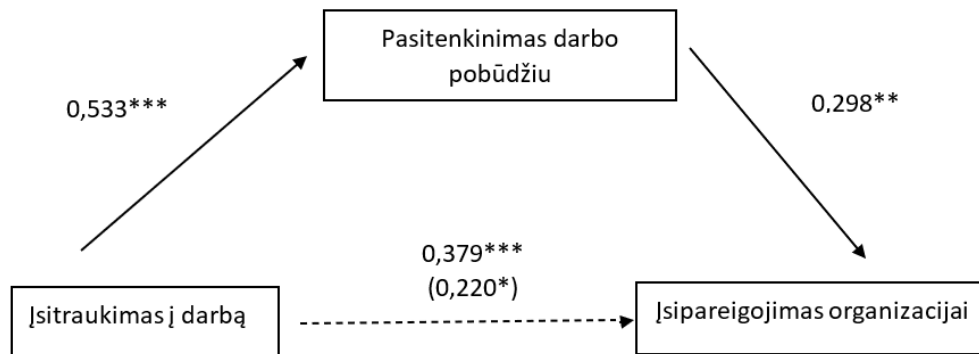
3 pav. Netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai per pasitenkinimą pripažinimu



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Kaip mediatorių tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai įvedus pasitenkinimą darbo pobūdžiu, įvyko dalinė mediacija ir ryšys tarp įsitraukimo ir įsipareigojimo reikšminai sumažėjo (β koeficientas sumažėjo nuo 0,379 iki 0,220, $p = 0,011$) (žr. 4 paveikslą).

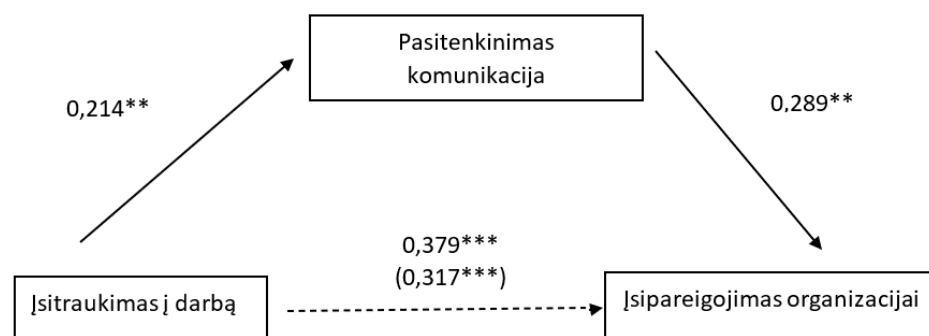
4 pav. Netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai per pasitenkinimą darbo pobūdžiu



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Galiausiai pasitenkinimas komunikacija taip pat suveikė kaip mediatorius. Apskaičiavus įsitraukimo į darbą ryšius su įsipareigojimu organizacijai per pasitenkinimą komunikacija nustatyta dalinė mediacija, kadangi pasitelkus pasitenkinimą komunikacija kaip mediatorių, ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai statistiškai reikšmingai sumažėjo (β koeficientas sumažėjo nuo 0,379 iki 0,317, $p < 0,001$) (žr. 5 paveikslą).

5 pav. Netiesioginės sąsajos tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai per pasitenkinimą komunikacija



Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1 Rezultatų interpretacija

Atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti pasitenkinimo darbu vaidmenį Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšyje. Tyrimo metu nustatyta, kad įsitraukimas į darbą susijęs su įsipareigojimu organizacijai tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų imtyse, bet tam tikri pasitenkinimo darbu aspektai šį ryšį iš dalies paaiškina tik privataus sektoriaus darbuotojų imtyje. Toliau išsamiau aptarsime gautus rezultatus pagal iškelto uždavinio.

Pirmiausia buvo siekta nustatyti įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai raišką skirtingose tyrimo dalyvių sektoriaus, lyties, amžiaus ir stažo grupėse. Žvelgiant į skirtumus tarp viešojo ir privataus sektorių darbuotojų, pastebime, jog privataus sektoriaus darbuotojai, dalyvavę tyrime, yra labiau patenkinti darbu bendrai, darbo užmokesčiu, gaunamu pripažinimu, darbo procedūromis, bendradarbiais, darbo pobūdžiu ir komunikacija darbe nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Šiuos rezultatus pagrindžia ir kitų autorių tyrimai (Mihajlov ir Mihajlov, 2016; Ansong, 2021). Kadangi privačiame sektoriuje darbuotojai yra labiau patenkinti ir atskirais pasitenkinimo darbu aspektais, galime daryti prielaidą, jog bendras pasitenkinimas darbu privačių įmonių darbuotojų imtyje yra didesnis nei viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje, kadangi privačios įmonės yra lankstesnės ir turi daugiau galimybių prisitaikyti prie darbuotojų poreikių. Pavyzdžiui, privačiame sektoriuje darbuotojas pats gali inicijuoti savo darbo užmokesčio peržiūrėjimą ir padidinimą, o viešajame sektoriuje tai nėra įmanoma dėl aiškiai apibrėžtos atlygio politikos. Tad privataus sektoriaus lankstumas darbuotojų darbo sąlygų gerinimo atžvilgiu gali lemti aukštesnį šio sektoriaus atstovų pasitenkinimą darbu.

Didesnis tęstinio įsipareigojimo jausmas viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje randamas ir kitų autorių darbuose (Boukamcha, 2022) bei gali būti paaiškinamas tuo, jog viešojo ir privataus sektorių darbo specifika yra skirtinga ir viešojo sektoriaus darbuotojams gali būti sunkiau pereiti dirbti į privatų sektorių, o viešajame sektoriuje daryti karjerą kitose įmonėse gali būti sunku dėl atliekamos specifinės veiklos, tad viešojo sektoriaus darbuotojai gali jausti turintys mažiau galimybių įsidarbinti kitur. Taip pat, viena iš priežasčių, dėl kurių žmonės renkasi karjerą viešajame sektoriuje, tradiciškai laikomas stabilumas. Viešojo sektoriaus darbuotojai gali būti pratę prie stabilių darbo sąlygų ir nenorėti karjeros kitose įmonėse, kadangi, jų manymu, pokyčių kaina būtų labai didelė. Dėl tokio galimų darbo alternatyvų nebuvimo ir nuostolių pakeitus darbą suvokimo, mūsų tyrime dalyvavę viešojo sektoriaus darbuotojai gali jausti didesnę tęstinio įsipareigojimo jausmą nei privataus sektoriaus darbuotojai.

Įsitraukimo į darbą skirtumų tarp viešojo ir privataus sektorių darbuotojų nebuvo rasta, o tai galime paaiškinti tuo, jog įsitraukimas yra vidinė asmens būseną, kuri gali priklausyti nuo darbuotojo motyvacijos, vertybių, asmeninės patirties darbe, todėl tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje gali vyrauti panašus darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis.

Kalbant apie tyrimo metu vertintų konstruktyvų skirtumus tarp lyčių, rasta, jog vyrai yra labiau patenkinti paaukštinimo galimybėmis. Kitų autorių darbai pagrindžia šiuos rezultatus (Perugini & Vladislavljević, 2019; Pita & Torregrosa, 2020). Įprasta manyti, kad vyrai turi geresnes paaukštinimo galimybes dėl to, kad jie yra labiau atsidavę karjerai nei moterys bei rečiau pasirenka daryti pertraukas darbo srityje tam, kad galėtų auginti vaikus. Lietuvoje vis dar vyraujant lyčių nelygybei darbo rinkoje, spėjame, kad ir mūsų tyrimo kontekste šios priežastys galėjo lemti didesnę vyrų patiriamą pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis.

Skirtumai tarp mūsų tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą lygio nebuvo rasti, o šie rezultatai sutampa su Sia ir Haji Md Said (2021) atliktos studijos duomenimis, kurių teigimu įsitraukimo į darbą skirtumai tarp lyčių neegzistuoja. Galime spėti, jog taip yra todėl, kad įsitraukimo į darbą mechanizme stipriau nei lytis veikia kiti kintamieji, pavyzdžiui, pasitenkinimo darbu lygis, kuris ir mūsų tyrime yra susijęs su įsitraukimu.

Tyrimo metu nustatėme, jog moterys yra labiau įsipareigojusios organizacijai, kurioje dirba, bei patiria stipresnę tęstinio įsipareigojimo jausmą nei vyrai. Chanana (2021) tyrimas atskleidė identiškus rezultatus, kurie rodo, jog moterys yra labiau linkusios įsipareigoti darbdaviui bei tuo pačiu rečiau galvoja apie darbovietės keitimą nei vyrai. Didesnis moterų tęstinio įsipareigojimo jausmas gali kilti iš suvokimo apie patrauklią darbo alternatyvų nebuvimą bei baimės prarasti turimą poziciją. Mūsų tyrimo rezultatų kontekste, didesnę moterų įsipareigojimą organizacijai galėtume sieti su jų mažesniu pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis: suvokdamos, kad turi mažiau galimybių būti paaukštintos ir gauti geresnę darbą, moterys gali labiau prisirišti prie turimos pozicijos, o tuo pačiu ir esamos darbovietės.

Analizuojant skirtingas mūsų tyrimo dalyvių amžiaus grupes, buvo nustatyta, jog respondentai iki 25 metų yra mažiau įsitraukę nei vyresnių amžiaus grupių atstovai. Žinant, kad vienas iš įsitraukimo elementų yra energingumas, kuris įprastai būdingesnis jauniems darbuotojams, šiuos rezultatus būtų galima laikyti netipiškais. Vis dėlto, turint omenyje kitus du įsitraukimo elementus – atsidavimą veiklai bei pasinėrimą, mūsų gautus rezultatus galime lyginti su Douglas ir Roberts (2020) tyrimo išvadomis, kurios pagrindžia tai, kad vyresni darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbinę veiklą, o tai sąlygoja didesnis jų atsidavimas ir pasinėrimas į darbą. Tad galime manyti, kad

mūsų tyrime nustatytas mažesnis įsitraukimo lygis jaunesnių darbuotojų tarpe yra susijęs su tuo, jog jaunesni žmonės patiria mažiau pasididžiavimo savo darbu, nes įprastai žmonių iki 25 metų karjera dar tik prasideda, tad ir darbinės veiklos gali mažiau džiuginti. Taip pat, jaunesniems darbuotojams šiais laikais gali kilti daugiau sunkumų siekiant sukonzentruoti dėmesį ties darbinėmis veiklomis, kadangi juos darbo metu dažniau išblaško įvairūs distraktoriai, pavyzdžiui, socialinių tinklų siunčiami pranešimai telefone.

Mūsų tyrimo metu nebuvo rasti reikšmingi skirtumai tarp bendro skirtingų amžiaus grupių pasitenkinimo darbu, tačiau nustatyti skirtumai tarp atskirų pasitenkinimo darbu elementų. Tyrimo dalyviai iki 25 metų amžiaus buvo labiau patenkinti įmonės teikiamomis papildomomis naudomis nei vyresnio amžiaus grupių tyrimo dalyviai. Keliame prielaidą, jog mažesnis vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimas gaunamomis naudomis yra susijęs su darbuotojų lūkesčių pokyčiais bėgant metams. Manome, jog vyresni darbuotojai įprastai turi daugiau atsakomybių gyvenime, kurios gali lemti didesnes išlaidas ar daugiau laisvo laiko poreikių, tad vyresnio amžiaus tyrimo dalyviai skeptiškiau vertino savo gaunamas papildomas naudas, lyginant su jaunesniais darbuotojais, kuriems papildomos naudos gali būti mažiau svarbios. Taip pat, vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti mažiau patenkinti gaunamomis naudomis ir dėl pasilyginimo su jaunesnio amžiaus bendradarbiais. Pavyzdžiui, jeigu įmonėje visiems darbuotojams suteikiamos vienodos papildomos naudos (pavyzdžiui, vienoda suma sveikatos draudimui), pasak Adams teisingumo teorijos, vyresni ir daugiau patirties turintys darbuotojai gali jausti nepasitenkinimą dėl to, kad mažiau patirties turintys darbuotojai gauna tokį pat papildomą atlygį.

Kalbant apie pasitenkinimo darbo pobūdžiu skirtumus, rasta, jog 41 – 50 metų amžiaus grupės tyrimo dalyviai yra labiau patenkinti savo darbine veikla nei dalyviai iki 25 metų amžiaus. Manome, jog vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau patenkinti darbo pobūdžiu, kadangi tikėtina, jog jie jau yra atradę patinkančią veiklą bei dirba geresnėse pozicijose nei jaunesni darbuotojai, kurie dar tik pradeda savo karjerą. Viena vertus, jaunesni tyrimo dalyviai tyrimo metu galėjo dirbti ir ne jų specialybę atitinkantį darbą, kita vertus, labiau tikėtina, kad jaunesni žmonės užima žemesnes pareigas, dėl to juos darbo pobūdis gali tenkinti mažiau nei vyresnius darbuotojus.

Nors manoma, jog augant darbuotojų amžiui didėja ir įsipareigojimas organizacija (Brimeyer et al., 2010), mūsų tyrime skirtumų tarp skirtingų tyrimo dalyvavusių asmenų amžiaus grupių įsipareigojimo organizacijai kontekste nebuvo rasta. Manome, jog šiuos rezultatus galėjo lemti tai, jog didėjant darbuotojų amžiui įprastai didėja ir jų karjeros ambicijos ar keičiasi gyvenimo planai, pavyzdžiui, žmonės bėgant metams gali keisti savo tikslus ir prioritetus, darbas konkrečioje įmonėje

gali tapti mažiau svarbus, priklausomai nuo pakitusių siekių, tad ir įsipareigojimas organizacijai bėgant metams ir didėjant amžiui lieka panašus.

Prioritetų gyvenime pokyčiai bei naujovių ir profesinių iššūkių poreikiai galėjo lemti ir tai, jog mūsų tyrime nebuvo rasti skirtumai tarp skirtingų stažo grupių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai. 2010 metais atlikę tyrimą Brimeyer su kolegomis siejo stažo augimą su augančiu įsipareigojimu organizacijai, bet šių dienų kontekste galime manyti, kad įsipareigojimas darbovietai nebūtinai auga bėgant joje praleistiems metams, kadangi darbuotojai turi daugiau galimybių įsidarbinti geresnes sąlygas siūlančiose įmonėse, nuotolinio darbo galimybė suteikia progą praplėsti darbuotojams tinkamų darboviečių ratą, o vykdomos aktyvios darbuotojų pritraukimo kampanijos vilioja žmones persvarstyti savo karjeros bei darbovietės pasirinkimus. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, jog tyrimo dalyvių tęstinis įsipareigojimas yra mažiausias iš visų įsipareigojimo organizacijai komponentų, o tai gali pagrįsti mūsų daromą prielaidą apie visų stažo grupių darbuotojų suvokiamą geresnių darbo alternatyvų buvimą.

Kalbant apie įsitraukimą į darbą, nustatėme, jog iki 1 metų darbo patirties turintys darbuotojai yra mažiau įsitraukę į darbinę veiklą nei tie, kurie dirba virš 20 metų. Viena iš tokių rezultatų priežasčių gali būti jau minėtas mažesnis jaunesnių darbuotojų pasitenkinimas savo darbine veikla ar ne pagal specialybę atliekamas darbas, kadangi tikėtina, jog iki 1 metų darbo stažą turintys darbuotojai yra jaunesni asmenys nei dirbantys virš 20 metų. Kita mažiau darbo patirties turinčių darbuotojų mažesnio įsitraukimo priežastis gali būti ta, jog šie asmenys mažiau pasitiki savo gebėjimais darbo srityje, turi mažiau supratimo apie darbo procesus bei mažiau patirties sprendžiant įvairias su darbu susijusias problemas, tad natūralu, jog jų įsitraukimas į atliekamą veiklą gali būti mažesnis nei asmenų, kurie turi daugiau patirties ir dėl to galimai yra labiau atsidaavę savo darbui bei labiau pasinėrę į atliekamą veiklą.

Moksliniuose tyrimuose nėra vienareikšmiškai nustatytas stažo ir bendro pasitenkinimo darbu ryšys (Dobrow et al., 2018; Baek et al., 2019), tad ir mūsų tyrime neegzistuojančius skirtumus tarp skirtingo stažo grupių bendro pasitenkinimo darbu laikome normaliais, kadangi gali būti, jog augant stažui keičiasi darbo aspektai, kuriais darbuotojai tampa labiau ar mažiau patenkinti, o tai galiausiai išlygina bendrą pasitenkinimo darbu rodiklį. Šį mūsų spėjimą gali pagrįsti ir tai, jog atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia tam tikrų pasitenkinimo darbu aspektų skirtumus tarp skirtingų stažo grupių tyrimo dalyvių: apibendrinus, vyrauja didesnis mažiau darbo patirties turinčių darbuotojų pasitenkinimas atskirais darbo aspektais. Iki 1 metų darbo patirties turintys tyrimo dalyviai yra labiau patenkinti gaunamu užmokesčiu nei 6 – 10 metų dirbantys asmenys. Tai galime aiškinti mažesniais

mažiau patirties turinčių darbuotojų lūkesčiais atlyginimo atžvilgiu. Taip pat ir gaunamomis papildomomis naudomis 1 – 5 metus dirbantys asmenys yra patenkinti labiau nei dirbantys virš 20 metų. Mažesnis didesnę stažą turinčių darbuotojų pasitenkinimas papildomomis naudomis taip pat gali būti siejamas su turimais didesniais lūkesčiais įmonės teikiamų naudų atžvilgiu, kadangi daugiau darbo patirties turintys darbuotojai gali manyti esą nusipelnę daugiau ar geresnių įmonės siūlomų papildomų naudų. Mažesni stažą turintys darbuotojai labiau patenkinti ir darbo procedūromis, o tai gali būti susiję su tuo, jog trumpesnę laiką dirbantys asmenys dar nėra pilnai susipažinę su visais įmonės procesais arba šie dar nėra spėję įgirsti, pavyzdžiui, įvairūs ataskaitų rengimai, netolygus darbo krūvio paskirstymas ilgiau dirbantiems žmonėms gali kelti daugiau nepasitenkinimo nei dirbantiems trumpesnę laiką.

Atsakant į pirmą tyrimo uždavinį, galime teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu labiau priklauso nuo sektoriaus, kuriame dirbama, o įsipareigojimo organizacijai lygiui svarbesnė tyrimo dalyvių lytis.

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse. Mūsų tyrimo rezultatai neatskleidė skirtumų tarp minėtų konstruktyvų sąsajų skirtingų sektorių tyrimo dalyvių imtyse. Tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu. Šie rezultatai sutampa su kitų autorių (Hakanen et al., 2012; Toscano & Zappalà, 2021) tyrimuose nustatytais įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo darbu ryšiais. Kuo labiau darbuotojai yra patenkinti darbu, tuo didesnis jų įsitraukimas į darbą. Tai reiškia, jog darbdaviai turėtų rūpintis darbuotojų darbo sąlygomis, užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą įvairiais darbo aspektais tam, kad darbuotojai būtų kuo labiau įsitraukę į savo veiklą. Mūsų tyrimo rezultatai atskleidžia, kad didžiausią teigiamą ryšį įsitraukimas į darbą turi su pasitenkinimu darbo pobūdžiu, o tai reiškia, kad aiškus, prasmingas ir įdomus darbas labiausiai siejasi su įsitraukimu. Tai galima paaiškinti tuo, kad vienam iš įsitraukimo į darbą elementų – pasinėrimui – įdomi ir įtraukianti veikla yra itin svarbi. Galime teigti, jog darbu patenkinti darbuotojai turi geresnes galimybes įsitraukti į atliekamą veiklą, kadangi geros darbo sąlygos leidžia žmonėms koncentruoti savo dėmesį tik į su darbu susijusius reikalus (tai didina pasinėrimą į atliekamą veiklą), darbu patenkinti darbuotojai yra psichologiškai atsparesni bei turi daugiau motyvacijos (tai suteikia prielaidas rasti darbuotojų energingumui) ir patiria daugiau entuziazmo užsiimdami darbine veikla (tai didina darbuotojo atsidavimą).

Įsitraukimas į darbą mūsų tyrime buvo reikšmingai susijęs ir su įsipareigojimu organizacijai. Tai reiškia, jog abiejuose sektoriuose labiau į darbą įsitraukę darbuotojai yra labiau įsipareigoję savo

darboviete. Kadangi įsitraukimas yra teigiama su darbu susijusi asmens būseną, nenuostabu, jog gerai besijaučiantys darbuotojai yra labiau įsipareigoję savo organizacijai. Mūsų tyrimo rezultatai atskleidžia ir tai, kad žvelgiant į atskirus įsipareigojimo organizacijai komponentus, tik emocinis ir normatyvinis įsipareigojimai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Tai reiškia, jog labiau emociškai prie darbovietės prisirišę darbuotojai ir tie, kurie jaučia stiprų pareigos įmonei jausmą, yra labiau įsitraukę į savo atliekamą veiklą, bet darbuotojai, jaučiantys, kad turi mažiau darbo pasiūlymų ar patirtų didesnius nuostolius palikus darbovietę, nėra labiau įsitraukę į darbą. Tad galime spėti, kad pastaroji grupė žmonių yra linkę „atidirbti“ – tai yra, dirbti minimaliai ir nedėti papildomų pastangų, nepaisant to, kad jų tęstinio įsipareigojimo organizacijai jausmas gali būti stiprus.

Mūsų tyrimo rezultatai dera su literatūroje randamais tyrimais, kurie teigia, jog tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų imtyse egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai (Boukamcha, 2022). Vadinasi, kuo labiau žmonės patenkinti įvairiais savo darbo ir organizacijos aspektais, tuo labiau įsipareigoja darboviete. Viena iš šio reiškinio priežasčių gali būti ta, kad patenkinti darbu darbuotojai savo įsipareigojimu tarsi nori atsidėkoti organizacijai už suteikiamas geras darbo sąlygas – tai paaiškina ir mūsų tyrime rasti teigiami pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo bei pasitenkinimo darbu ir normatyvinio įsipareigojimo ryšiai. Jeigu žmogus yra patenkintas, jam lengviau emociškai prisirišti prie darbovietės, taip pat, gali kilti didesnis pareigos organizacijai jausmas, kadangi įmonė patenkina darbuotojo poreikius, o mainais norisi atsilyginti savo lojalumu. Be to, mūsų tyrime pasitelktas Pasitenkinimo darbu klausimynas vertino daug su organizacijos kultūra ir mikroklimatu susijusių aspektų, pavyzdžiui, santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, komunikaciją, pripažinimą, taigi, galime manyti, jog pasitenkinimas įmonės mikroklimatu yra susijęs su didesniu darbuotojų įsipareigojimu bei mažesniu noru keisti darbovietę. Taip pat, tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų imtyse įsipareigojimas organizacijai buvo susijęs su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis, tad spėjame, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti paaukštinimo galimybėmis savo darbovietėje, yra labiau įsipareigoję įmonei, nes jiems nėra aktualu keisti darbo vietą.

Atsakant į antrą tyrimo uždavinį, galime teigti, kad nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba tyrimo dalyviai, mūsų tyrimo konstruktai yra tarpusavyje susiję teigiamais ryšiais, o tai reiškia, kad darbdaviams imantis gerinti vieną iš tyrime vertintų psichologinių konstrukto, pagerėtų ir kiti su juo susiję konstruktai, pavyzdžiui, įmonei padidinus darbuotojų pasitenkinimą darbu, padidėtų tiek darbuotojų įsitraukimas, tiek įsipareigojimas organizacijai.

Trečias tyrimo uždavinys buvo skirtas ištirti pasitenkinimo darbu aspektų kaip tarpinių kintamųjų sąsajose tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai vaidmenį viešojo ir privataus sektorių darbuotojų imtyse. Gauti rezultatai atskleidė tai, kad nors viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje įsitraukimas į darbą buvo susijęs su įsipareigojimu organizacijai, jokie pasitenkinimo darbu aspektai šiame ryšyje neveikė kaip mediatoriai. Tai reiškia, kad atskiri pasitenkinimo darbu aspektai nepaaiškina ryšio tarp viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo darbovietai. Vadinas, egzistuoja mūsų tyrimo rėmuose neįvertintas mechanizmas, kuris paaiškina, kodėl didėjant viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimui į darbą auga ir jų įsipareigojimas organizacijai.

Privataus sektoriaus darbuotojų imtyje įsitraukimas į darbą yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai iš dalies dėl pasitenkinimo darbo užmokesčiu, bendradarbiais, pripažinimu, darbo pobūdžiu ir komunikacija.

Labiau į darbą įsitraukę darbuotojai yra labiau atsidavę darbui, dirba efektyviau (Manjunathan & Vasantha, 2017), tad, galime manyti, kad jie yra linkę daugiau dirbti arba užimti geresnes pareigas ir tokiu būdu uždirbti daugiau. Tad įsitraukimas į darbą didina privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu ir šis savo ruožtu didina įsipareigojimą organizacijai, kadangi labiau atlygiu patenkinti darbuotojai gali jausti, kad turi geras finansines sąlygas ir galimai patirtų nuostolių pakeitus darbovietę.

Spėjame, jog pasitenkinimas bendradarbiais privataus sektoriaus darbuotojų imtyje iš dalies veikia kaip mediatorius tarp įsitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai, kadangi labiau į darbą įsitraukę darbuotojai, tikėtina, turi geresnius socialinius ryšius su savo bendradarbiais, geba dirbti komandoje, tad yra labiau patenkinti savo bendradarbiais, o su jais palaikomi pozityvūs santykiai skatina identifikavimąsi su komanda bei emocinį prisirišimą prie įmonės narių ir tai gali nulemti didesnę įsipareigojimą organizacijai.

Kadangi įsitraukę darbuotojai yra produktyvesni (Toscano & Zappalà, 2021), galimai susilaukia ir daugiau teigiamų atsiliepimų apie savo darbą, tad galime spėti, kad įsitraukimas į darbą didina darbuotojų pasitenkinimą pripažinimu, o šis didina įsipareigojimą organizacijai, kadangi gaunamas pripažinimas gali būti susijęs su geresne emocine darbuotojo savijauta bei karjeros įmonėje siekiu. Vadinas, įsitraukę darbuotojai yra labiau patenkinti pripažinimu ir dėl gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio stipriau įsipareigoja savo darbovietai.

Įsitraukimas į darbą gali didinti pasitenkinimą darbo pobūdžiu dėl kelių priežasčių. Visų pirma, įsitraukusiam darbuotojui jo veikla yra svarbi ir prasminga, jis yra pasinėręs į tai, ką daro, ir tai jam teikia malonumą bei džiaugsmą, o tokie jausmai gali padidinti pasitenkinimą pačiu darbo

pobūdžiu. Antra, įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbuotojo motyvacija ir noru dirbti kuo geriau, o motyvuotiems darbuotojams aukštų rezultatų siekimas ir jų dedamos pastangos į savo veiklą gali padidinti pasitenkinimą atliekamu darbu, kadangi įprastai labiau įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų ir tai sukelia prielaidas nuolatiniam augimui ir tobulėjimui darbe. Pasiekus geresnių rezultatų, atitinkamai keičiasi ir darbo pobūdis, pavyzdžiui, darbuotojas gali būti paaukštinamas pareigose arba būti paskirtas dirbti su įdomesniais projektais. Trečia, įsitraukę darbuotojai dažniau prisideda prie sprendimų generavimo ir priėmimo procesų, o tai gali sudaryti sąlygas darbuotojui siūlyti ar priimti tokius sprendimus, kurie pagerintų jo paties darbą ir tokiu būdu padidintų pasitenkinimą darbo pobūdžiu. Labiau darbu patenkinti darbuotojai gali stipriau įsipareigoji organizacijai, kadangi mėgstamas darbas didina emocinį prisirišimą prie darbovietės bei gali sukelti jausmą, kad kitose organizacijose būtent tokio darbo asmuo neras ir dėl to pakeitus įmonę prarastų jį dominančią veiklą. Dėl šių priežasčių pasitenkinimas darbo pobūdžiu gali dalinai paaiškinti įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšį privataus sektoriaus darbuotojų imtyje.

Įsitraukę darbuotojai gali būti labiau patenkinti komunikacija įmonėje todėl, kad jie yra labiau linkę dalyvauti įvairiose darbovietės iniciatyvose, bendrauti su bendradarbiais, ieškoti darbu atlikti svarbios informacijos. Taip pat, tikėtina, kad į darbą įsitraukę asmenys turi sukaupę profesinės patirties ir gali ja bei kylančiomis idėjomis pasidalinti su bendradarbiais, tokiu būdu patys gerindami komunikaciją organizacijoje bei didindami savo pasitenkinimą ja. Darbuotojai, patenkinti įmonėje vykstančia komunikacija, gali būti labiau įsipareigoję organizacijai, kadangi efektyvi komunikacija yra labai svarbi įmonės mikroklimato dalis, o gerai darbe besijaučiantys darbuotojai pozityviau vertina savo darbovietę ir gali stipriau prisirišti prie jos emociškai.

Apibendrinus trečio tyrimo uždavinio rezultatus, galime teigti, jog tai, kad mūsų tyrime jokie pasitenkinimo darbu aspektai nepaaiškino ryšio tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje, galėjo būti nulemta skirtumų tarp sektorių ir pasitenkinimo darbu aspektų raiškos juose. Pavyzdžiui, galime manyti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų imtyje pasitenkinimas darbo užmokesčiu neveikia kaip mediatorius, kadangi nepriklausomai nuo įsitraukimo į darbą lygio, užmokestis darbuotojams įprastai nekyla, nes yra reglamentuotas, tad ir didėjant įsitraukimui, bet neaugant atlygiui, nedidėja darbuotojų pasitenkinimas gaunamu užmokesčiu. Todėl spėjame, kad viešajame sektoriuje egzistuoja kiti veiksniai, galintys paaiškinti įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšį.

Apibendrinus tyrimo metu gautų rezultatų apžvalgą, matome, jog įžangoje aptarta literatūra pagrindžia pagal išsikeltus uždavinius gautus mūsų tyrimo rezultatus, o pateiktos tyrimo autoriaus

asmeninės įžvalgos leidžia geriau suprasti galimas gautų rezultatų priežastis. Tyrimo metu naudoti patikimi ir validūs instrumentai užtikrina gautų rezultatų patikimumą, vis dėlto, tyrimo imtis nėra tinkama reprezentuoti visą populiaciją, todėl tyrimo metu gauti rezultatai ir jų interpretacija turėtų būti vertinama atsargiai. Toliau ši ir kitus galimus tyrimo ribotumus aptarsime plačiau.

4.2 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos

Vienas iš pagrindinių tyrimo ribotumų – nereprezentatyvi imtis. Visų pirma, imtyje nebuvo vienodai pasiskirstę vyrai ir moterys bei viešojo ir privataus sektorių darbuotojai. Antra, tirta imtis yra per maža, kad galėtume daryti apibendrintas išvadas apie visus Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojus.

Riboti mūsų pastangas atsakyti į išsikeltus klausimus galėjo ir tai, kad nebuvo nustatyta darbuotojų stažo riba, nuo kurios dalyvių atsakymai būtų įtraukiami į tyrimo analizę. Pavyzdžiui, apklausą užpildyti galėjo darbuotojas, dirbantis įmonėje mažiau nei tris mėnesius, o tai reikštų, kad jis nėra praleidęs darbovietėje pakankamai laiko, kad susipažintų su visais organizacijos procesais ir galėtų realistiškai įvertinti pasitenkinimo darbu aspektus ar savo santykį su organizacija.

Vykdamas tolesnius tyrimus, rekomenduojame tyrimo imtį stengtis suformuoti kuo reprezentatyvesnę tam, kad tyrimo rezultatai galėtų būti apibendrinti platesnei populiacijai. Rekomenduojame vertinant tyrimo dalyvių stažą pateikti klausimą su galimybe įrašyti tikslų darbo laiką arba pateikiamuose atsakymo variantuose nurodyti mažesnę stažo pjūvį (įvertinti, ar darbuotojais jau yra pabaigęs bandomąjį laikotarpį).

Planuojant toliau nagrinėti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų tyrimus, rekomenduojame panagrinėti ir iširti, kokie veiksniai gali paaiškinti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšius abiejų sektorių imtyse, kadangi mūsų tyrimo metu nebuvo nustatyti viešajame sektoriuje veikiantys įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšio mediatoriai, o privataus sektoriaus darbuotojų imtyje tam tikri pasitenkinimo darbu aspektai ši ryšį paaiškino tik iš dalies. Galimai, šio tyrimo metu nenustatyti veiksniai gali geriau paaiškinti įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai ryšį tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų imtyse.

4.3 Tyrimo rezultatų praktinis pritaikymas

Baigdami apžvelgti tyrimo rezultatus, pateikiame praktinius patarimus, skirtus Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų darbdaviams:

1. Įmonės turėtų kryptingai didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kadangi jis yra susijęs tiek su įsitraukimu į darbą, tiek su įsipareigojimu organizacijai.
2. Viešojo sektoriaus įmonės, didindamos darbuotojų pasitenkinimą darbu, turėtų ypatingą dėmesį skirti darbuotojų pripažinimui, santykiams su tiesioginiu vadovu ir papildomoms naudoms.
3. Privataus sektoriaus darbdaviai, siekdami padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, turėtų susikoncentruoti į darbuotojų pasitenkinimą gaunamu pripažinimu, užmokesčiu ir komunikacija.
4. Tiek viešojo, tiek privataus sektorių įmonės, siekdamos didinti savo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, turėtų užtikrinti gerą darbuotojų savijautą bei galimybes pademonstruoti savo kompetenciją darbinėje veikloje ir investuoti į savo darbuotojų profesinį augimą.

Apibendrinant galima teigti, jog atliktas tyrimas suteikia naujų įžvalgų bei daugiau aiškumo, kalbant apie Lietuvos viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Vis dėlto, norint apibendrinti rezultatus visai populiacijai, reikalingi išsamesni moksliniai tyrimai.

IŠVADOS

1. Privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir įvairiais atskirais jo aspektais nei viešojo sektoriaus darbuotojai.
2. Viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia turintys mažiau galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje ir patirsiantys didesnių nuostolių palikus dabartinę darbovietę nei privataus sektoriaus darbuotojai.
3. Nepaisant to, jog yra mažiau patenkintos paaukštinimo galimybėmis savo darbovietėje, moterys yra labiau įsipareigojusios organizacijai, kurioje dirba, nei vyrai.
4. Tiek vyresnio amžiaus, tiek daugiau darbo patirties turintys darbuotojai yra labiau patenkinti įvairiais darbo aspektais ir labiau įsitraukę į darbinę veiklą nei jaunesni ir mažiau darbo patirties turintys darbuotojai.
5. Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose labiau darbu patenkinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą ir atvirkščiai – labiau įsitraukę į savo veiklą darbuotojai yra labiau patenkinti darbu.
6. Kuo labiau viešojo ir privataus sektorių darbuotojai yra įsitraukę į darbą, tuo didesnis jų įsipareigojimas organizacijai ir atvirkščiai – kuo labiau darbuotojai įsipareigoję savo darbovietai, tuo didesnis jų įsitraukimas į atliekamą veiklą.
7. Didėjant viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimui darbu, auga ir jų įsipareigojimas darbovietai ir atvirkščiai – didėjant organizaciniam įsipareigojimui, auga ir pasitenkinimas darbu.
8. Atskiri pasitenkinimo darbu aspektai iš dalies paaiškina įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšį privataus sektoriaus darbuotojų tarpe, bet jokie pasitenkinimo darbu elementai nepaaiškina šio ryšio viešojo sektoriaus darbuotojų grupėje.

LITERATŪRA

- Ansong, J. K. (2021). Operating procedure policy ad job satisfaction among records personnel in the civil service of Ghana. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(2).
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655–1663.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. In P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.) *Organizational Behaviour* volume of *The Blackwell Encyclopedia of Management*, West Sussex, UK: Wiley.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? In *Gender in Management*, 28(7), 400–423.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Clarke, S. P. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66 2, 180-189.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640.
- Boukamcha, F. (2022). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. D. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511–530.
- Carvajal, M. J., & Popovici, I. (2018). Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. In *Pharmacy Practice* 16(4), pp. 1–11.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4).
- Christine, P. (2014). *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction*. Master dissertation.
- Dobrow R., S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. *Journal of Management*, 44(7), 2558–2579.
- Dongrey, R., & Rokade, V. (2019). *IMPLICATION OF TENURE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A REVIEW*.
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–213.
- EUROSTAT (2022). Turnover in services - quarterly data - growth rates (NACE Rev.2). Prieiga per

internetą:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/STS_SETU_Q/default/table?lang=en

- Gera, N., Sharma, R. K., & Saini, P. (2019). Absorption, vigor and dedication: determinant of employee engagement in B-schools. In *Indian Journal of Economics & Business*, 18(1).
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
- Hagemeister, A., & Volmer, J. (2018). Do social conflicts at work affect employees' job satisfaction? *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 213–235.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- Hakanen, J., Rodriques-Sanches, A. M., & Perhoniemi, R. (2012). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among finnish judges. *Ciencia & Trabajo*, 14, 72-80.
- Hanna, B., Kee, K. F., & Robertson, B. W. (2017). Positive Impacts of Social Media at Work: Job Satisfaction, Job Calling, and Facebook Use among Co-Workers. *SHS Web of Conferences*, 33.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work. 2nd Edition*. John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147.
- Javdani, M., & Krauth, B. (2020). Job satisfaction and co-worker pay in Canadian firms. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne Déconomique*, 53(1), 212–248.
- Ling Suan, C., & Mohd Nasurdin, A. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: Is it different for men and women? *Gender in Management*, 31(1), 2–18.
- Maden, C. (2015). The Relationship Between Job Resources, Engagement and Proactivity: Does Job Fit Make A Difference? *Academy of Management Proceedings*, 20(1), 1-15.
- Manjunathan, S., & Vasantha, S. (2017). Mediation Effects: Proactive Behavior on Work Engagement and Turnover Intention with Reference to it Sector, Chennai, Tamil Nadu. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(4), 260 – 272.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2016). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *MEST Journal*, 4(1), 75–86.
- Morkevičius, V. (2013). Attitudes to work conditions of the public and private sector workers: Analysis of the european social survey data. *Public Policy and Administration*, 12(3), 417–429.
- Muhammad, N., & Akhter, M. (2010). Supervision, Salary and Opportunities for Promotion as Related to Job Satisfaction. *ASA University Review*, 4(1).

- Mustafizur Rahman, K. M. (2022). Determinants of job satisfaction among the employees of aluminum industries in Rajshahi city of Bangladesh: a cross-sectional study. *Journal of applied research on industrial engineering*, 9(4), 507-516.
- Nazim, A. (2008). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239–252.
- Nguyen, A. N., Taylor J., & Bradley, S. (2003). Relative pay and job satisfaction: some new evidence. Lancaster: The Department of Economics Lancaster University Management School.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–18.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790.
- Perugini, C., & Vladislavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129–147.
- Pita, C., & Torregrosa, R. J. (2020). The gender-job satisfaction paradox through time and countries. *Applied Economics Letters*.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537.
- Saharuddin, S. (2016). The Effect of Promotion and Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction and Working Motivation of Employees in The Departement of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal of Business and Mangement Invention*, 5(10), 33–40.
- Salanova, M., & Schaufeli, W., B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116 – 131.
- Sales, M. J. (2015). An Examination of Workplace Factors Associated with Job Satisfaction of Generation Y University Professional Staff. In *Dissertations Graduate School Fall*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker A. B. (2008). It takes two to tango: workaholism is working excessively and working compulsively. In R. J. Burke (Ed.), *The long work hours culture: causes, consequences and choices* (pp. 203 – 225). Bingley: Emerald.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. *Research Companion to Working Time and Work Addiction*.

- Sia, S. P., & Haji Md Said, H. S. R. B. (2021). The role of tenure as a moderator to job satisfaction and work engagement. *Education Sciences & Psychology*, 60(3).
- Siregar, A. S., Yanto, H., & Rozi, F. (2019). The Effect of Financial Compensation, Job Stress, and Job Promotion on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. MNC Vision in Central Java. *Journal of Economic Education*, 8(2), 104–111.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. London: Sage.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living with Children, and Remote Work Productivity during the COVID-19 Pandemic: A Mediated Moderation Model. *European Journal of Psychology Open*, 80(3), 133–142.
- Vaidelyte, E., & Sodaityte, E. (2017). Job satisfaction in the civil service department of Lithuania: Analysis of extrinsic and intrinsic factors. *Public Policy and Administration*, 16(3), 390–404.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.

PRIEDAI

1 priedas. Kreipimasis į tyrimo dalyvius

Lietuvos darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ypatumų tyrimas

Sveiki,

Esu Adrija Repečkė, Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos magistro studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti pasitenkinimo darbu vaidmenį Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai ryšyje. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokslu tikslais.

Tyrimo pildymas užtruks iki 10 minučių.

Labai svarbu, kad nepraleistumėte nė vieno teiginio, nes tik visiškai užpildytos anketos yra vertingos ir leidžia daryti pagrįstas išvadas. Anketoje nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų – teisingas yra tas, kurį Jūs pasirinksite.

Tyrimo metu užtikrinamas visiškasis informacijos anonimiškumas ir konfidencialumas – tyrime naudosiu tik apibendrintus visų tyrimo anketų duomenis. Iš anksto dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus ir anketai pildyti skirtą laiką.

Jei kiltų klausimų ar turėsite su tyrimu susijusių pastebėjimų, kreipkitės į mane el.paštu adrija.repecke@fsf.stud.vu.lt

Sutinku dalyvauti tyrime

2 priedas. Apklausoje naudoti demografiniai klausimai

Kokiame sektoriuje dirbate?

- Privačiame
- Viešajame

Jūsų stažas:

- Iki 1 m.
- 1-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- 20-25 m.
- Virš 25 m.

Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 26-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- Virš 60 m.

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita