

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Studentės Eleonora Ignatovičiūtės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIS ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ	IMPACT OF PERSONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ENGAGEMENT OF OLDER EMPLOYEE
---	--

Darbo vadovas _____

doc. Dr. R. Korsakienė

Vilnius, 2022

Turinys

ĮVADAS.....	5
1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TEORINAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų samprata.....	7
1.2. Įsitraukimo į darbą samprata.....	17
1.3. Asmeninės lyderystės samprata ir jos poveikis įsitraukimui į darbą.....	26
1.4. Organizacinio įsipareigojimo teoriniai aspektai.....	28
2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO METODIKA.....	32
2.1. Tyrimo strategija.....	32
2.2. Tyrimo instrumentai.....	32
2.3. Tyrimo eiga, dalyviai, populiacija.....	35
3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO REZULTATAI.....	37
3.1. Statistinė duomenų analizė ir rezultatai.....	37
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	40
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	45
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	51
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY.....	60
PRIEDAI.....	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos gyventojų užimtumas 2018-2020 pagal amžių, remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2020.....	8
2 lentelė Vyresnio amžiaus darbuotojų privalumai ir trūkumai.....	15
3 lentelė Vyresnio amžiaus respondentų ribos autorių tyrimuose.....	16
4 lentelė Įvairių autorių įsitraukimo į darbą apibrėžimai.....	18
5 lentelė Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai.....	29
6 lentelė Vyrų ir moterų pasiskirstymas tarp respondentų.....	37
7 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	37
8 lentelė Tyrimo konstrukto patikimumo įvertinimas.....	40
9 lentelė Tyrimo konstrukto vidurkiai.....	40
10 lentelė Tyrimo duomenų patikrinimo rodikliai.....	41
11 lentelė Tyrimo duomenų patikrinimo rodikliai.....	41
12 lentelė Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (modelis).....	42
13 lentelė Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (ANOVA testas).....	42
14 lentelė Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (koeficientai).....	42
15 lentelė. Efekto dydžių rezultatai	
16 lentelė. Mediacijos koeficientai	

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Darbo jėgos aktyvumo lygis Lietuvoje.....</i>	11
2 paveikslas	<i>Užimtumo lygis % Lietuvoje.....</i>	12
3 paveikslas	<i>Požiūrio į senėjimą modelis.....</i>	14
4 paveikslas	<i>Kahn išitraukimo į darbą modelis.....</i>	23
5 paveikslas	<i>Išitraukimo į darbą modelis pagal Christian, Garza, Slaughter, 2011.....</i>	24
6 paveikslas	<i>Veiksniai įtakojantys darbuotojų išitraukimą.....</i>	24
7 paveikslas	<i>Asmeninės lyderystės strategijų įvaldymas.....</i>	28
8 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis.....</i>	36
9 paveikslas	<i>Bendro darbo stažo pasiskirstymas tarp respondentų.....</i>	39
10 paveikslas	<i>Darbo stažo organizacijoje pasiskirstymas tarp respondentų.....</i>	39
11 paveikslas	<i>Tyrimo dalyvių sveikatos būklė.....</i>	40
12 paveikslas	<i>Mediacijos nustatymo modelis.....</i>	44

ĮVADAS

Aktualumas. Lietuvoje aiškėja kvalifikuotos darbo jėgos pokyčiai - šalį palieka vis daugiau gabių jaunų žmonių, todėl didėja emigracija. Jauni ir gabūs žmonės išvyksta iš šalies pasirinkę studijas arba darbą užsienyje. Ne gana to, aiškėja visuomenės senėjimo tendencija, kuri įgauna vis didesnę pagreitį. Lietuvoje gyventojai dar mažai žino ir kalba apie pasaulinio senėjimo procesus ir vyresnio amžiaus žmonių ištraukimą į pilnavertį visuomeninį gyvenimą, tačiau kitose pasaulio šalyse tai yra jau plačiai nagrinėjama tema. Lietuvių gyvenimo trukmė keičiasi ir tai tampa gan dideliu iššūkiu, kuris kelia nerimą. Nuosekliai ilgėjanti vidutinė gyvenimo trukmė ir mažas šalies gimstamumas nulemia bendrą visuomenės senėjimą, kuris priverčia atsivelti į būtinybę įtraukti į darbo rinką geros sveikatos, kompetentingus vyresnio amžiaus darbuotojus, kurie turi didelį žinių bagažą, įgūdžių ir norą džiaugtis aktyviu gyvenimu ir būti finansiškai apsirūpinę. Manoma, kad 2040 metais dešimčių dirbančiųjų teks daugiau nei 5 senjorai, todėl Lietuvos darbdaviai turi ruoštis sudaryti visas įmanomas sąlygas vyresnio amžiaus darbuotojams tęsti karjerą ir tapti lygiaverčiais visuomenės gyventojais, taip pat padėti plėsti žinias apie technologijas, bei suteikti motyvacijos, stiprinti savo kolektyvą.

Visuomenės senėjimo kontekste darbdaviai darbo sąlygas turi sudaryti įvairaus amžiaus darbuotojams, tiek jauniems, tiek vyresnio amžiaus darbuotojams, kadangi pensinis amžius ilgėja ir vyresnio amžiaus darbuotojai priversti rinkoje dirbti ilgiau. Kaip teigia, Gaurylienė ir Korsakienė, jeigu ateityje visos aplinkybės klostysis panašiai, tai darbo jėgą šalyje sudarys vis daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir organizacijos privalės kurti veiksmingus metodus, kaip užimti, įdarbinti bei išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojų našumą (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Dėl visuomenėje vyraujančių nuostatų, vyresnio amžiaus darbuotojų ištraukimas į darbą yra daug sudėtingesnis negu kitų amžiaus grupių. Vyresniame amžiuje sudėtinga įtraukti į darbo rinką, visų pirma, dėl amžiaus, taip pat sveikatos būklės, mažų galimybių mokytis ir išsilavinimo stokos. Tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai laikomi lojalesni ir patikimesni darbuotojai nei kito amžiaus darbuotojai, todėl manoma, kad tai yra susiję organizaciniu įsipareigojimu.

Tyrimo problema. Šiuo metu stokojama išsamių mokslinių tyrimų, kurie tyrinėtų kaip vyresnio amžiaus darbuotojų ištraukimą į darbą veikia tokie veiksniai kaip asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas.

Tyrimo objektas. Vyresnio amžiaus darbuotojų asmeninės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo poveikis ištraukimui į darbą.

Tyrimo tikslas. Teorinių ir empirinių tyrimų pagalba nustatyti kokį poveikį organizacinis įsipareigojimas ir asmeninė lyderystė daro vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius aspektus, t.y. apibrėžti vyresnio amžiaus darbuotojo sampratą, pateikti įsitraukimo į darbą sampratą ir įsitraukimo lygius, išnagrinėti kas yra asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas, bei kokį poveikį daro įsitraukimui į darbą.
2. Atlikus analizę apie vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą, parengti metodologiją, siekiant nustatyti modelio tinkamumą.
3. Atlikti tyrimą dėl vyresnio amžiaus darbuotojų asmeninės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo poveikio įsitraukimui į darbą. Išanalizuoti ryšius tarp asmeninės lyderystės, organizacinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą.

Darbo metodai. Siekiant pasiekti iškeltus uždavinius bus panaudojama mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė, aprašomoji ir lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 pagrindinės dalys ir išvados. Pirmoje dalyje nagrinėjama vyresnio amžiaus darbuotojų samprata, pateikta įsitraukimo į darbą apibrėžimai ir įsitraukimo būdai, apibendrinama asmeninės lyderystės ir organizacinio įsitraukimo sąvoka bei jų poveikis įsitraukimui į darbą. Antroje dalyje pristatyta atliekamo tyrimo modelis, eiga, tyrimo instrumentai ir dalyviai. Trečioji dalis skirta empirinių tyrimų rezultatų palyginimui bei interpretacijai.

1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TEORINAI ASPEKTAI

1.1.1 Vyresnio amžiaus darbuotojų samprata

Mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojamos jaunimo ir vyresnio amžiaus asmenų įsidarbinimo bei išlaikymo darbe problemos, kadangi jauni asmenys dar neturi pakankamai patirties, o tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai išsiskiria didele darbo bei gyvenimiška patirtimi, tačiau negeba greitai mokytis ir prisitaikyti prie technologinių pokyčių (Čiutienė ir Railaitė, 2013). Nors pasaulis sparčiai sensta, manoma, kad apskritai verslai nėra pasirengę patenkinti senėjančių darbuotojų poreikius (Arensberg, 2018). Visuomenės senėjimas yra viena iš didžiausių problemų pasaulyje, kuri daro didelę įtaką darbo jėgos pokyčiams (Vernon, 2017). Lietuvos gyventojams svarbiausi požymiai, leidžiantys vieną ar kitą žmogų priskirti senų kategorijai, yra kalendorinis amžius, fizinės ir psichinės sveikatos būklė (Skučienė, Bartkus, Moskvina, Uleckienė, 2015). Autorių teigimu, apibrėžiant pagyvenusį amžių yra kalbama kaip apie savarankiškumo praradimą ir priklausomybę nuo kitų žmonių bei išėjimas į pensiją, todėl vieni rodikliai yra susiję su fizine ar psichologine asmens sveikatos būkle, kiti – su ekonominiu aktyvumu (Skučienė, Bartkus, Moskvina, Uleckienė, 2015).

Skirtingos institucijos ir organizacijos vyresnio amžiaus darbuotojo apibrėžimui naudoja gana platų amžiaus spektrą – nuo 40 iki 65 metų (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Pasaulinė sveikatos organizacija vyresnio amžiaus asmenis laiko 65 metų ir vyresnius, tačiau tai labiau susitarimas, negu taisyklė (Lengvinienė ir kt., 2014). Pagal Europos komisija vyresnio amžiaus darbuotojas yra laikomas asmuo, kuris yra 55 metų ir vyresnis. Lengvienės (2014) teigimu, 45-54 metų amžiaus grupėje pradeda mažėti dalyvavimas darbo rinkoje, todėl buvo padaryta prielaida, kad šio amžiaus asmenys patiria sunkumus darbe: darbdaviai rečiau suteikia kvalifikacijos kėlimo galimybes, darbdaviai nesiryžta suteikti lengvesnių darbo sąlygų neįgalumą turintiems asmenims, asmenims tampa vis sunkiau susirasti norimą darbą, mažėja pasitikėjimas savimi.

Pagal Jungtinių Tautų (JT) rekomendaciją senatvės slenksčiu laikoma 60 metų, o pagal Pasaulio sveikatos organizaciją (PSO) 65 metų amžiaus riba (Garlauskaitė ir Zabarauskaitė, 2015). Autorės vyresnio amžiaus gyventojus apibūdina kaip 65 metų ir daugiau metų. Gyventojų senatvės lygis apibūdinamas kaip apibrėžto vyresnio amžiaus žmonių skaičiaus ir visų gyventojų santykis (Garlauskaitė ir Zabarauskaitė, 2015).

Statistikos departamento duomenimis 2020 m. 15-64 metų amžiaus gyventojų užimtumo rodiklis buvo 56,6 procentų. Nagrinėjant 55-65 metų amžiaus gyventojų grupių užimtumo rodiklius, pastebima didelis skirtumas tarp skirtingų kartų: 55-64 metų amžiaus gyventojų užimtumas siekė 67,7 procentų, o 65+ metų amžiaus gyventojų užimtumas buvo 11,1 procentų. Vyresnio amžiaus gyventojų užimtumas kaip matoma yra gan mažas, ypač 65+ metų amžiaus grupėje, tai sudaro maždaug 75 procentų pensijas gaunančių 2020 m. (Statistikos departamento duomenis, 2020).

1 lentelė

Lietuvos gyventojų užimtumas 2018-2020 pagal amžių, remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2020

Amžiaus grupės	2018 (4 ketvirtis)	2019 (4 ketvirtis)	2020 (3 ketvirtis)
15-64	72,9 proc.	73,2 proc.	70,7 proc.
25-54	81,5 proc.	85,4 proc.	82,4 proc.
55-64	69,3 proc.	68,7 proc.	67,7 proc.
65+	8,7 proc.	9,6 proc.	11,1 proc.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis statistikos departamentu 2020 m. duomenimis

Bagdonas ir kt. (2017) teigia, kad išsivysčiusių šalių senatvės pradžios riba yra 65 metai. Besivystančioms šalims, kuriose numatoma vidutinė gyvenimo trukmė yra mažesnė, senatvės riba sumažinama iki 60 metų. Kitaip tariant, žmogaus gyvenimo trukmės rodiklis, kartu ir senatvės amžius kaip rūšies – kaip visos žmonijos universalija, kurios tikrasis rodmuo dar nėra iki galo aiškus, tampa susitarimo reikalu (Bagdonas ir kt., 2017).

Pasak autorių Dromantienės ir Kanopienės (2004) senyvo amžiaus žemutinė riba demografinėje analizėje dažniausiai laikoma 60 metų. Šis senyvo amžiaus kriterijus priimtas dar 1982 metais Pasaulinėje senėjimo ambasadoje, kuriuo vadovaujasi dauguma tarptautinių organizacijų ir institucijų, įskaitant ir EUROSTAT statistiką (Dromantienė ir Kanopienė, 2004). Autorių teigimu, socialiniu-ekonominiu požiūriu pagyvenusio amžiaus gyventojai nėra homogeniška grupė – ji jungia ir „jaunus“ pagyvenusiuosius, kurių dauguma išlieka aktyvūs, sveiki ir nepriklausomi, ir „senokus“, kurie dažnai jau nebūna pajėgūs būti savarankiški – demografinėje analizėje skiriami 60–75/80 metų ir vyresni kaip 75/80 metų gyventojai.

Pasaulinė sveikatos organizacija siūlo žmogaus gyvenimo tarpsnius skirstyti taip:

- Iki 44 metų – jaunas amžius
- 45-59 metų vidutinis amžius;

- 60-74 metų pagyvenęs, bet vis dar aktyvus asmens amžius
- 75-90 metų – senas amžius
- 90+ metų – ilgaamžis

Okunevičiūtė ir Moskvina (2008) teigia, kad ieškant vidinių išteklių darbo jėgos trūkumui šalyje kompensuoti, pirmiausiai atkreipiamas dėmesys į ekonomiškai neaktyvių gyventojų sluoksnį. Autorių teigimu, didžiausią dalį ekonomiškai neaktyvių gyventojų sudaro pensininkai, o atsižvelgiant į gyventojų senėjimo grėsmę bei būtinumą įtraukti į darbo rinką kuo daugiau norinčių ir gebančių dirbti gyventojų tikslinga nustatyti potencialią vyresnio amžiaus žmonių darbo jėgos pasiūlą (Okunevičiūtė ir Moskvina, 2008). Gyventojų senėjimas taip pat daro didelę įtaką darbo jėgos struktūros pokyčiams: vyresnio amžiaus darbuotojai vis ilgiau išlieka darbe, jaučiamas talentingų jaunų žmonių stygius ir pan. Šie pokyčiai skatina darbdavius bei kitas suinteresuotas šalis atkreipti dėmesį į darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo problemas ir teikiamas galimybes (Čiutienė ir Railaitė, 2013). Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, jog didžiausią dalį potencialios vyresnio amžiaus darbo jėgos sudaro asmenys iki 65 metų amžiaus, nes po 65+ motyvacija dirbti mažėja (Okunevičiūtė ir Moskvina, 2008).

2.1.1 Vyresnio amžiaus darbuotojai Lietuvos darbo rinkoje

Pasitelkus statistinių duomenų analizę, darbe pateikta vyresnio amžiaus darbuotojų situacija Lietuvos darbo rinkoje. Statistiniai duomenys parodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojų įtraukimas į darbo rinką nėra lengvas iššūkis, su kuriuos kiekvienais metais susidurs vis daugiau Lietuvos organizacijų (Vyriausybės strateginės analizės centras, 2020). Kadangi šalies populiacija sensta gan greitu tempu, o Lietuvos populiacijos senėjimo tempas, kaip teigia Vyriausybės strateginės analizės centras, yra beveik 2 kartus greitesnis nei Europos Sąjungos vidurkis. Europos komisija prognozuoja, kad po 30 metų, tai yra 2050 metais Lietuvos gyventojų amžiaus vidurkis bus 51 m., o tai bus beveik 7 metais daugiau nei šiuo laikotarpiu (Vyriausybės strateginės analizės centras, 2020).

Lietuvos šalies populiacijos senėjimą lemia net kelios priežastys:

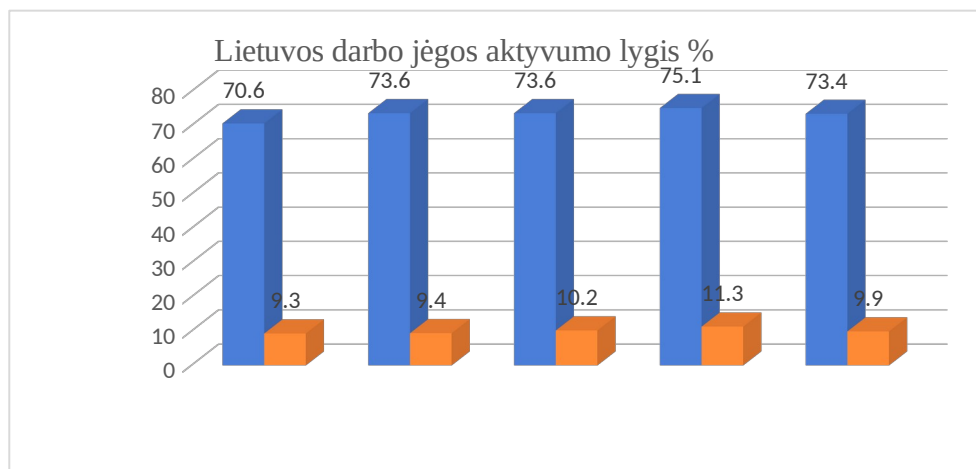
- Mažėjanti gimstamumo tendencija;
- Ilgėjanti gyvenimo trukmė. Kuomet didelė pažanga yra padaryta medicinos srityje, kuri leidžia išsaugoti milijonus gyvybių,
- Jaunų žmonių emigracija. Tarptautinė migracija yra globali ir praėjusiais dešimtmečiais stiprėjanti tendencija, lemiama globalios ekonomikos ir darbo rinkos, spartaus politinių, ekonominių, kultūrinių ryšių mezgimo ir augančios ūkio integracijos.

Dėl gimstamumo mažėjimo, mirtingumo mažėjimo ir emigrantų, viršijančių imigrantų skaičių šalyje įtakos mažėjantis gyventojų skaičius ir ilgėjanti gyvenimo trukmė gali daryti poveikį darbo rinkai, ekonomikos augimui (Garlauskaitė ir Zabarauskaitė, 2015). Senstanti visuomenė yra visų ekonomiškai išsivysčiusių valstybių realybė. Tačiau šį klausimą vertina skirtingai. Vieni senstančią visuomenę traktuoja kaip reikšmingą problemą darbo rinkai, paslaugų sistemai ir kt. Tačiau kai kuriuose institucijose yra kitas požiūris, kuri tikina, kad senėjanti visuomenė siejasi ne tik su grėsmėmis, bet ir naujomis galimybėmis. Pavyzdžiui, dėl specifinių visuomenės dalies virš 50 m. amžiaus poreikių formuojasi nauja prekių ir paslaugų rinka.

Taigi, atsižvelgiant į Lietuvos statistikos departamento duomenis (2020), galima daryti išvadą, kad Lietuvoje yra pakankamai aukštas Vyresnio amžiaus žmonių aktyvumo lygis darbo rinkoje. 2021 m. fiksuojamas 70,6 proc. aktyvumas tarp 55 ir 64 amžiaus asmenų, o 65+ amžiaus aktyvumas yra 9,9 proc. Pagal pateiktą statistiką matomi ir senesnių metų aktyvumo lygio duomenys, kurie kiekvienais metais skiriasi. Nuo 2017 m. iki 2020 m. aktyvumo lygis tarp 55-64 metų ir 64+ metų asmenų pasižymėjo augimu. Tačiau 2021 m. pirmame ketvirtyje aktyvumo lygis yra sumažėjęs, galimai dėl pasaulinės COVID'19 pandemijos.

1 paveikslas

Darbo jėgos aktyvumo lygis Lietuvoje

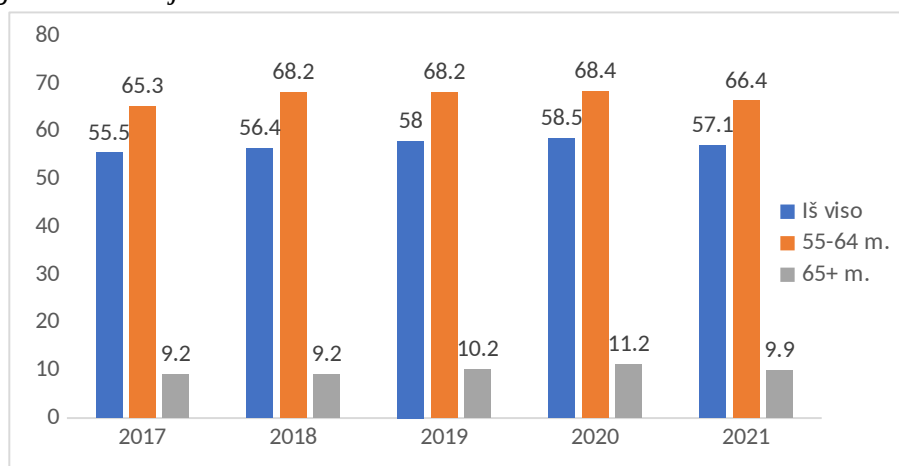


Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2021

Manoma, kad Lietuvos darbo rinkoje pastebimas vyresnio amžiaus darbuotojų aktyvumo augimas dėl pagrindinės priežasties – mažos pensijos, nes dirbant yra lengviau save finansiškai aprūpinti (Okunevičiūtė - Neverauskienė ir Pocius, 2017). Analizuojant Lietuvos vyresnio amžiaus darbuotojų situaciją darbo rinkoje, taip pat būtina išanalizuoti užimtumo lygį tarp vyresnio amžiaus asmenų (žr. 2 pav.) Užimtumo lygis pateikta atsižvelgiant į atitinkamų metų pradžios, pirmojo ketvirčio duomenis.

2 paveikslas

Užimtumo lygis % Lietuvoje



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2021

Lietuvos statistikos duomenimis 2021 metais pirmame ketvirtyje bendras užimtumo lygis buvo 57,7 proc. Tarp 55-64 m. užimtumo lygis siekė 66,4 proc., o 65 ir daugiau metų užimtumo lygis siekė 9,9 proc. Mokslininkų teigimu vyresnio amžiaus asmenys yra potencialus Lietuvos darbo jėgos rezervas (Lengvinienė ir kt., 2014) Autorių teigimu, kad darbo rinkoje yra užimti tik pusė visų sulaukusių nuo 55 metų Lietuvos gyventojų. Barjerai, kurie neleidžia vyresnio amžiaus asmenims išlikti aktyviais darbo rinkoje, yra siejami su amžiaus diskriminacija, taip pat sveikatos problemos, kurios dažniausiai pasireiškia vyresniame amžiuje. Taip pat sunkumai susivokti naujausiuose technologijose, kas šiais laikais yra labai svarbu ir aktualu dirbant organizacijose, bei motyvacijos stoka (Lengvinienė ir kt., 2014). Tačiau norint visuomenėje panaudoti vyresnio amžiaus asmenų turimą patirtį, reikia kurti naujas darbo vietas arba modifikuoti jau esamas darbo vietas, parenkant lankstesnę darbo grafiką, patikėti užduotis pagal patirtį ir suteikti galimybę tobulėti. Daugelis autorių mano, kad pensinio amžiaus ilginimas galėtų būti vykdomas daug lanksčiau, o tam reiktų įrankių, kurie skatintų ir motyvuotų pasilikti asmenį dirbti darbo rinkoje ilgiau. Pastebima, kad Lietuvoje pensinio amžiaus ilginimas galėtų būti vykdomas gerokai lanksčiau, jeigu pensininkai bei priešpensinio amžiaus žmonės būtų skatinami ilgiau pasilikti darbo rinkoje (Okunevičiūtė - Neverauskienė ir Pocius, 2017).

Taigi, apžvelgus statistinius duomenis, reiktų pabrėžti duomenų svarbumą, kadangi pateikti duomenis atskleidžia vyresnio amžiaus asmenų situaciją Lietuvos darbo rinkoje ir taip pat pabrėžia šios temos aktualumą. Išanalizuoti statistiniai duomenis parodo, kad vyresnio amžiaus asmenų skaičius Lietuvos darbo rinkoje didėja ir kasmet didės. Statistiniai duomenis tik patvirtina, kad reikia domėtis vyresnio amžiaus asmenų augimu darbo rinkoje, kadangi dėl jų pagausėjimo darbo rinkoje, darbdaviai neišvengiamai susidurs su šio demografinio reiškinių padariniais ir privalės griebtis priemonių, kurie padės išlaikyti ar motyvuoti šio amžiaus grupės darbuotojų įsitraukimą į darbą.

1.1.2. Darbinės veiklos pratesimas vyresniame amžiuje

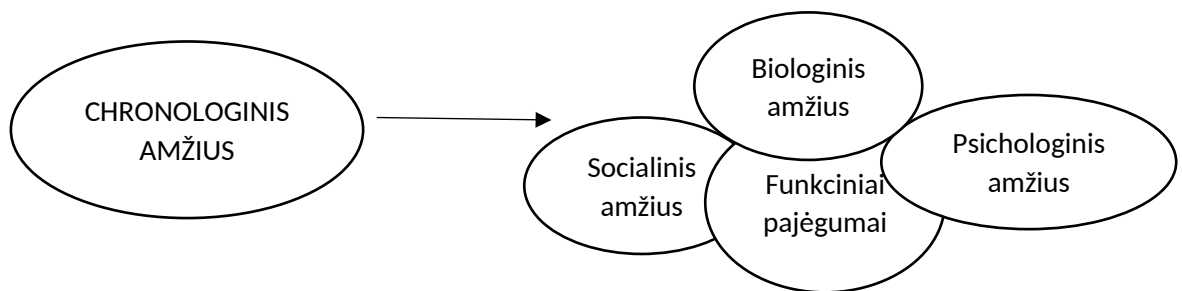
Tvarios ekonomikos požiūriu, šalies gerovės lygio išlaikymui svarbus kuo didesnis gyventojų užimtumo rodiklis, tačiau kyla iššūkis kaip įgalinti ir paskatinti gyventojus išlikti darbo rinkoje kuo ilgiau (Vičaitė, 2016). Autorės teigimu, buvo atlikta analizė Švedijos mokslininkų, kuri pateikė keturis aspektus, kuriuos vyresnio amžiaus darbuotojai įvertina priimdami sprendimą labiau įsitraukti į darbinę veiklą ar išeiti į pensiją. Vyresnio amžiaus darbuotojai vertina (Vičaitė, 2016):

1. Sveikatos būklę ir gerovę dirbant įmonėje. Todėl atsižvelgia į darbo aplinką, darbo pobūdį ir atsigavimo laiką).
2. Asmeninė finansinė situacija dirbant įmonėje ir išėjus į pensiją.
3. Socialinis gyvenimas bei santykiai su kolegomis, klientais, vadovybę darbe.
4. Prasmingą veikla darbinėje veikloje, kurioje gaunama naujų žinių, patirties, įgūdžių. Tuo pačiu įvertina veiklą išėjus į pensiją. Galimai aktyviai leisti laisvalaikį arba dalyvauti savanoriškoje veikloje.

Nilsson (2016) analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojų galimybes įsitraukti į darbinę veiklą, sudarė keturių požiūrių į senėjimą modelį:

3 paveikslas

Požiūrio į senėjimą modelis



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis (Nilsson, 2016)

Šiame modelyje autorė išskyrė kelias sritys, kurios yra svarbios vyresnio amžiaus darbuotojų darbinei veiklai (Nilsson, 2016):

1. Sveikata;
2. Finansinė padėtis;
3. Šeima, laisvalaikis;
4. Fizinė darbo aplinka;
5. Emocinė darbo aplinka;
6. Darbo krūvis, tai yra kokios darbo valandos yra nustatytos;
7. Pasitenkinimu darbu, motyvacija;
8. Įmonės požiūris į darbuotojus, ypač į vyresnio amžiaus;

Skirtingais gyvenimo laikotarpiais žmogus patiria skirtingus aplinkinių lūkesčius ir vertinimus, bet amžius, kaip asmens daugialypes charakteristikas apibūdinantis kriterijus, gali būti sunkiai pritaikomas lyginant skirtingas socialines grupes (Petruolis, 2015). Autoriaus

teigimu, organizuojant darbinę veiklą, svarbu atsižvelgti į žmogaus fizinį, psichologinį, emocinį amžių, turimą gyvenimišką patirtį (Petrulis, 2015).

Biologinis amžius yra priklausomas nuo pačios genetikos, bet jį gali veikti ir gyvenimo būdas, patirtos traumos bei ligos (Vičaitė, 2016). Į biologinį amžių įeina tokios sritys kaip: sveikata, fizinė darbo aplinka (darbuotojų produktyvumo rodikliai nuo 55 metų pradeda mažėti), emocinė darbo aplinka (tai stresas patirtas darbe, neaiškumas su iškeltomis užduotimis, patyčios, diskriminacija vyresnio amžiaus darbuotojų, sudėtingumas dirbant su technologijomis) bei darbo krūvis (vyresniame mažiuje svarbus poilsis, nebetinka dirbti pamaininio darbo, dėl miego sutrikimu) (Vičaitė, 2016).

Chronologinis amžius yra susijęs su ekonominė paskatos sritimi, o taip pat didėjant chronologiniam amžiui, žmonės išgyvena biologinius ir psichologinius pokyčius. Šie pokyčiai gali atspindėti sveikatą, psichinį pajėgumą, pažintinius gebėjimus ir veiklą (Kooij et al., 2008). Finansinę situaciją nulemia socialinė išmoka ir pensija, kuri daro didelę įtaką pasirenkant tęsti darbinę veiklą ar išeiti į pensiją (Nilsson, 2016).

Socialinis amžius aprėpia dvi sritis: vadovo ir įmonės požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus bei ryšys su šeima ir laisvalaikio praleidimu (Vičaitė, 2016). Autorės teigimu, tik vadovų ir įmonės elgesys gali nulemti pilnavertį darbuotojų įsitraukimą į darbą, o negatyvus požiūris į vyresnio amžiaus darbuotoją įmonėje, gali paskatinti juos greičiau pasitraukti iš darbo rinkos ir rinktis pensijos etapą (Vičaitė, 2016). Kalbant apie šeimos reikšmę, tai šeimyninė padėtis daro didelę įtaką pasirinkimui ar tęsti darbinę veiklą ar daugiau skirti laiko sau ir laisvalaikiui (Vičaitė, 2016).

Psichologinis amžius tai aprėpia kompetencijas/įgūdžius ir motyvaciją. Šis amžius parodo, kaip vyresnio amžiaus darbuotojas sugeba mokyti ir pritaiko savo turimas žinias ir patirtį. Šiame amžiuje gali turėti didelę įtaką darbuotojo išsilavinimas, kompetencija ir galimybė tobulėti bei gilintis žinias. Motyvacija yra labai svarbi dalis vyresnio amžiaus darbuotojų darbinėje veikloje, panaudojant savo turimas žinias ir kompetenciją (Vičaitė, 2016).

50-mečiai ir vyresni darbuotojai gali būti vertingi bet kuriai organizacijai, kadangi jų turimos kompetencijos paremtos patirtimi ir ryšiais, kuriuos įgijo per savo gyvenimo metus, jie organizacijai gali būti labai naudingi (Petrulis, 2015). Autorius vyresnius darbuotojus apibūdina, kaip darbuotojus, kurie atlieka užduotis ir suvokia darbo vertę, kurie nori stabilumo, be to, dažniausiai jie yra lojalesni savo darbdaviui, nei jaunosios kartos atstovai, kuriems būdingas nepastovumas, nes nėra įsipareigoję šeimai (Petrulis, 2015). Autorius Petrulis (2015) remdamasis Bombiak, sudarė galimus vyresnio amžiaus darbuotojų privalumus ir trūkumus (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Vyresnio amžiaus darbuotojų privalumai ir trūkumai

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none">• Didėlė profesinė ir gyvenimiška patirtis• Stabili šeimos padėtis• Empatija• Teigiamas požiūris į klientus ir ryšius• Gebėjimas įveikti krizę• Nenoras konkuruoti	<ul style="list-style-type: none">• Ribotas mobilumas• Silpnesnis šiuolaikinių technologijų išmanymas• Mažesnis našumas ir lankstumas• Pirmenybė kasdieniniam darbui (tą pati rutina)• Mažiau kūrybiškumo
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none">• Perduoti žinias ir patirtį jaunesniems darbuotojams• Mažesnės darbo sąnaudos	<ul style="list-style-type: none">• Sveikatos problemos ir su tuo susijęs neatvykimas į darbą• Nenoras tobulėti ir keistis• Darbo pobūdžio neatitinkantys įgūdžiai• Esant pensinio amžiaus mažiau domisi galimybėmis dirbti

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Petruliu, 2015

Pagal 2 lentelės pateiktą informaciją, galima teigti, kad vyresniems darbuotojams būdinga gyvenimiška branda. Jie sugeba tinkamai įvertinti sudėtingas situacijas, bei išspręsti konfliktus taikiai. Tokių darbuotojų unikali vertė yra aukšta kvalifikacija, turimi įgūdžiai ir profesionalumas. Tačiau vyresni darbuotojai turi ir trūkumų, kurie organizacijoje tikrai nėra naudingi. Tokie trūkumai kaip technologijų neišmanymas, sveikatos problemos gali sukelti tam tikras rizikas organizacijai ir jos tikslams.

Kadangi bendro sutarimo dėl vyresnio amžiaus darbuotojo nėra, 3 lentelėje trumpai apžvelgta, kokias respondentų amžiaus ribas, tyrinėjant vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasirenka įvairūs autoriai.

3 lentelė

Vyresnio amžiaus respondentų ribos autorių tyrimuose

Autorius	Pasirinktas respondentų amžius
Avery ir kt., 2007	55 ir daugiau metų
Kooij ir kt., 2008)	Nuo 45 metų
Korsakienė ir kt., 2017	40-75 metai
Jelenko, 2020)	55 ir daugiau metų

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Jelenko (2020), Korsakienė ir kt. (2017), Avery (2007).

Apibendrinant, vieni autoriai vyresnio amžiaus darbuotoją įvardiją nuo nuo 40 metų, kiti autoriai vyresnio amžiaus žmogų įvardiją nuo 50-55 metų. Kaip akivaizdu nėra bendro sutarimo, tačiau apžvelgus mokslinius straipsnius, kuriuose nagrinėjamas vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas, dažniausiai tyrime dalyvauja nuo 55 metų ir vyresnio amžiaus respondentai. Vičaitės (2016) teigimu, šis amžius yra dažnai pasirenkamas, kadangi 50 metų darbuotojų produktyvumo rodikliai pradeda mažėti ir pastebimas šio amžiaus darbuotojų mažėjimas rinkos dalyvavime. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe atliekant tyrimą, kuris bus aprašomas antroje dalyje, bus pasitelktas respondentų amžius nuo 50 ir daugiau metų.

1.2. Įsitraukimo į darbą samprata

Šiuolaikinių organizacijų konkurencinis pranašumas labiau priklauso ne nuo technologinių ar materialių išteklių, o nuo darbuotojų, kurie yra kompetentingi, energingi, įsitraukę į darbą ir pasirengę jį investuoti žinias, įgūdžius, patirti (Žukauskaitė ir kt., 2019). Autorių teigimu, šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms veiksmingai konkuruoti šiuolaikiniame darbo pasaulyje, turi ne tik įdarbinti talentus, bet ir juos įkvėpti, sukurti sąlygas, kuriomis jie atskleidžia ir turi profesinio augimo perspektyvų (Žukauskaitė et al., 2019). Įsitraukimas į darbą, kaip sąvoka, mokslinėje literatūroje nėra nauja, tačiau jai trūksta bendro priimtino apibrėžimo ir konkretaus supratimo (Bhuvanaiah ir Raya, 2014). Li sun (2019), taip pat teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus valdymo teorijos ir praktikos klausimas. Autoriaus teigimu yra daug darbuotojų įsitraukimo sampratų, teorijų apie įtakojančius veiksnius, tačiau vis dar nėra autoritetingo standarto (Sun ir Bunchapattanasakda, 2019).

Įsitraukimas į darbą kiekvienam individui gali reikšti skirtingus dalykus ir būti paaiškintas daugybe skirtingų apibūdinimų ir palyginimų (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Įsitraukimas į darbą skatina darbuotojus tapti produktyvesniais, energingesniais, atsidavusiais darbui ir entuziastingaisiais. Tokie darbuotojai jaučia pareigą ir atsakomybę atlikti jiems paskirtus darbus. Įsitraukę darbuotojai pasižymi noru dirbti, atsiranda pasitikėjimas organizacija, noriai padeda bendradarbiams ir bando pasiekti bendrą organizacijos tikslą (Deligero ir Laguador, 2013). Kito autoriaus teigimu, įsitraukimas į darbą yra unikalus ir kitoks organizacijos narių elgesys darbe, susijęs su to asmens pareigomis (Ayu Putu Widani Sugianingrat ir kt., 2019). Pasak šio autoriaus įsitraukimas yra vertinamas pagal darbuotojų darbo funkcijų atlikimo, o darbuotojai išreiškia save fiziškai ir emociškai.

Bandura ir Lyons (2017) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą sąvoką ir neatsiejama ir nuo kitų procesų kaip: pasitenkinimas darbu, motyvacija, įsipareigojimu. Autorių teigimu, darbuotojų įsitraukimas į darbą yra motyvacinė ir laikina būseną, kuriuo metu darbuotojas daugiausiai dėmesio skiria organizacijoms tikslams (Bandura ir Lyons, 2017).

Mehzr ir Singh (2016) teigimu darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus organizacijos sėkmės elementas. Autoriai mano, kad įsitraukia asmenys ieško daugiau prasmės kasdieniniame darbe nei asmeniniame gyvenime. Tokie darbuotojai yra didžiausia vertė organizacijoje, todėl kad jie suteikia konkurencingą pranašumą ir didina produktyvumą įmonei (Al Mehrzi ir Singh, 2016).

Šių autorių nuomonė darbuotojų įsitraukimas jungia patį darbuotoją ir įmonę fiziniu, emociniu ir pažintiniu požiūriu.

Kuomet darbuotojai yra įsitraukę į darbą, jų darbo rezultatai yra daug geresni, tuomet jis randa prasmę dirbti, susikoncentruoja ne tik į atliekamus darbus, tačiau dalyvauja įmonės kultūriniame gyvenime. Taip pat jaučia saugumą dirbti, žinant, kad neparars darbo (Tiwari ir Lenka, 2020).

4 lentelė

Įvairių autorių įsitraukimo į darbą apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Kahn (1990)	Galima teigti, kad šis autorius pradėti plačiau tyrinėti įsitraukimo sąvoką ir yra šios sąvokos pradininkas. Autorius teigia, kad įsitraukę darbuotojai yra fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmeniu. Todėl autoriaus teigimu, darbuotojo įsitraukimui būtinos trys sąlygos: prasmingumas, saugumas ir prieinamumas.
Baumruk (2006)	Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš būdų padidinti organizacijos produktyvumą ir atrasti talentingus darbuotojus.
Hewitt (2004)	Darbuotojų įsitraukimas tai įrankis, kuris sumažina organizacijos kaštus, kurie atsiranda dėl gan didelės darbuotojų kaitos, todėl įmonei nuolatos tenka investuoti į naujų darbuotojų mokymus ir adaptacija.
Diskienė ir Tomaševičienė (2015)	Įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu – tai trys tarpusavyje besisiejantys reiškiniai, kurie svarbūs tiek individualių, tiek organizacinių poreikių tenkinimui. Įsitraukimas į darbą labai svarbus pačiam darbuotojui, nes jis susitapatindamas su darbu gali patenkinti savo asmeninius poreikius.
Lu Lu, Allan Cheng Lu, Gursoy, Neale	Įsitraukimas į darbą reiškia teigiamą darbo būseną, gerinančią organizacijos veiklą. Autorius įsitraukimą laiko pagrindiniu organizacijos rodikliu, kuris reikšmingai įtakoja darbuotojų

(2016)	rezultatus, pasitenkinimą darbu, klientų pasitenkinimą ir organizacijos sėkmę.
Joy M., Sinosh P.K. (2017)	Įsitraukimas tai asmens požiūris į organizaciją ir jos vertybes. Įsitraukęs darbuotojas gerai žino savo darbo aplinką ir bendradarbiauja su kolegomis, tam kad kartu pagerintų organizacijos veiklą ir pasiketi jos tikslus.

Šaltinis: sudarytas autorės

Taigi, pagal skirtingų autorių apibrėžimus matoma, kad įsitraukimo sąvoką kiekvienas autorius pabrėžia skirtingai, tačiau kartu ir matome, kad autoriai, vieningai pateikia faktą, kad darbuotojų įsitraukimas yra kiekvienos organizacijos tikslas ir nuo darbuotojų įsitraukimo gali priklausyti organizacijos finansinė sėkmė.

Darbuotojų įsitraukimo samprata nuo 1990 metų sulaukė didelio įmonių susidomėjimą ir pastaruoju metu pradėta vis plačiau domėtis šią sąvoką ir ją taikyti. Literatūros analizė leido identifikuoti darbuotojų įsitraukimo koncepcijos evoliucijos etapus, kuri yra suprantama kaip bangų serijos (Welch, 2011).

Pasiruošimo banga:

Šis etapas suprantamas kaip privaloma komunikacija tarp darbuotojų ir organizacijos. Pavyzdžiui jau 1966 metais autoriai aptarinėjo darbuotojų elgseną reikalingą organizaciniam efektyvumui pasiekti, stebint ir vertinant darbuotojų elgseną, jų bendradarbiavimą ir kaip siekiami organizaciniai tikslai. (Welch, 2011).

1-oji banga:

Šis etapas prasidėjo 1990-1999 metais, kuris apibūdina darbuotojų įsitraukimą, kuri sudaro prasmingumas, saugumas ir prieinamumas (Amir ir kt., 2014). Šiuo laikotarpiu autoriai atlikinėdavo kokybinius tyrimus, kurie buvo orientuoti į asmeninio įsitraukimą, todėl autoriai teigė, kad norint, kad darbuotojas įsitrauktų į savo darbą, jiems būtinos trys sąlygos: prasmingumas, saugumas ir prieinamumas. Tai yra turi būti galimybė darbuojamas pasireikšti emociškai, fiziškai (Welch, 2011)

2-oji banga:

Šis etapas prasidėjo 2000-ųjų pirmoje pusėje, kuomet atsirado labai daug susidomėjusių darbuotojų įsitraukimu. Buvo pradėti naudoti darbuotojų įsitraukimą matuojantys klausimynai, tokie kaip: Gallup, GWA/Q12 klausimynai, taip pat įmonės norėdamos pasiketi kuo aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą, į pagalbą pasitelkdavo profesionalų konsultacijas (Welch, 2011).

Šiame etape įsitraukimas buvo suvokiamas kaip būseną, kurioje asmenys yra emociškai ir intelektualiai atsidavę organizacijai.

3 –ioji banga:

Šis etapas prasideda 2006 metais, kuriame darbuotojų įsitraukimas buvo įvardijamas kaip darbuotojų vidinis noras prisidėti prie organizacijos ir jos siekiamų tikslų (Welch, 2011). Autoriai šiame etape išskyrė 3 veiksnys. Pirmas veiksnys yra emocinis įsitraukimas, kuris reiškia, kad darbuotojas emociškai įsitraukia į savo darbą. Antras veiksnys kognityvinis, kuris reiškia, kad turi sutelkti visą dėmesį dirbant, o trečias veiksnys yra fizinis įsitraukimas, kuris reiškia, kad darbuotojas yra pasiryžęs atlikti daugiau užduočių negu jam yra skirta (Amir ir kt., 2014).

Taigi, visuose etapuose buvo pateikta darbuotojų įsitraukimo supratimas skirtingais laikotarpiais. Iš to matome, kad vis kiekvienu etapu į šią sąvoką buvo žvelgiama vis rimčiau ir kiekvienu etapu ši tema buvo vis aktualesnė. Didesnis proveržis įvyko antrame etape, kuomet jau įmonės pasitelkdavo profesionalų, išmanančių apie darbuotojų įsitraukimą, pagalbą.

Kas yra įsitraukimas? Kaip jau ir apžvelgta. Tačiau vieningo atsakymo taip neatrasta, kadangi kiekvienam autoriui įsitraukimas reiškia skirtingus dalykus skirtingame kontekste, ir kas skatina įsitraukimą vienoje organizacijoje, nebūtinai suveiks kitoje.

Įsitraukimas turi tris grupes – motyvaciją, pasitenkinimą ir efektyvumą, kurios vienaip ar kitaip turi būti išreikštos (Baron, 2012). Autorės teigimu įsitraukimas gali keistis ir būti skirtingo stiprumo ar intensyvumo. Pats įsitraukimas gali turėti ryšį ir priklausyti nuo skirtingų dalykų: kolegų, klientų, pačių vadovų, dirbamu darbu ir.t.t (Baron, 2012) Emocinis įsitraukimas, autorės teigimu, pasireiškia tuomet, kai pats darbuotojas susitapatina su savo darbu ir atliekamomis užduotimis, noriai dirba ir prisideda prie organizacijos tikslų. Įprastai tokių darbuotojų asmeniniai tikslai sutampa su organizacijos tikslais ar vertybėmis. Tokie asmenys deda visas pastangas, kad pateisintų savo ir organizacijos lūkesčius (Baron, 2012). Transakcinis įsitraukimas pasireiškia tuomet, kai darbuotojas į savo dirbama darbą įdeda daug pastangų, noriai bendradarbiauja su kolegomis, vadovais, tačiau visą tai sieja ne su pasitenkinimu darbu, o su atlygiu. Tokie asmenys rodo savo iniciatyvą kol jų tikslai ir prioritetai nesusikerta su organizacijos tikslais (Baron, 2012).

Autorius Rao (2017) įsitraukiusius asmenys suskirstė į 4 grupes, pagal įsitraukimo lygius. Pirmas įsitraukimo lygis yra, tuomet kai darbuotojai yra prisirišę prie organizacijos ir jiems patogų čia dirbti ir neketina keisti darbo, nes tai jam sukeltų didelių nepatogumų (Rao, 2017). Antras įsitraukimo lygis yra kuomet darbuotojai yra pilnai suinteresuoti savo darbu. Dirbdami savo darbą tokie darbuotojai jaučia pasitenkinimą ir noriai prisideda prie organizacijos tikslų

siekimo. Dirbdami jie jaučia malonumą, todėl sutinka dirbti ir viršvalandžius. Trečias įsitraukimo lygis būtų, kuomet darbuotojai yra emociškai įsitraukę. Tokie asmenys sieja savo asmeninius tikslus su organizacijos vertybėmis, todėl jiems labai svarbu darbe jaustis pilnavertiškai ir būti įvertintam. Ketvirto įsitraukimo lygio darbuotojai pasižymi energingumu ir genealiomis įdėjomis. Tokie darbuotojai organizacijai neša didžiausią finansinę sėkmę, bei darbas nėra atsiejamas nuo asmeninio gyvenimo (Rao, 2017).

Saks A. (2006) išskyrė 3 įsitraukimo lygius: įsitraukė, neįsitraukė ir aktyviai neįsitraukė darbuotojai.

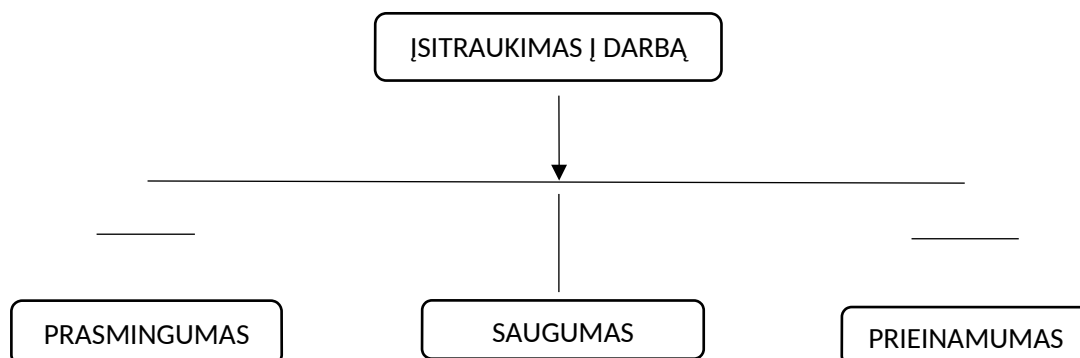
Įsitraukę darbuotojai nuolatos domisi savo rezultatais, aiškinasi vadovų ir kolegų lūkesčius, tam kad galėtų gerinti savo darbo rezultatus. Tokie darbuotojai domisi organizacijos tikslais ir vertybėmis, nuolatos dirba energingai, su aistra ir polinkiu atlikti darbą kuo geriau (Saks, 2019) Neįsitraukę darbuotojai, autoriaus teigimu, savo darbo prasmę mato atlyginime. Tokie darbuotojai susitelkę yra tik į užduoties atlikimą, bet ne į rezultatus ir organizacijos tikslus. Jie nėra iniciatyvūs, nesidomi papildomais darbais, jiems patogia, kad jiems būtų nurodyta kaip ir ką daryti. Bet to nesitraukę darbuotojai jaučiasi esantys išnaudojami ir neįvertinami, kadangi nepalaiko produktyvių santykių su kolegomis ar organizacijos vadovais (Saks, 2019). Aktyviai neįsitraukę darbuotojai pasireiškia nepasitenkinimu organizaciją ir jos vertybėmis, skleidžia negatyvumą, kuris persiduoda ir kitiems kolegoms, o tokiu būdu gali nukentėti visų darbuotojų produktyvumas. Tokie asmenys daro didelę finansinę žalą organizacijos finansiniam našumui (Al Mehrzi ir Singh, 2016).

Kaip teigia Schaufeli, Bakker ir Salanova (2006), kad viena iš svarbiausių darbuotojų įsitraukimo savybių yra tai, kad įsitraukimas yra įvardijamas kaip priešingybė perdegimui darbe. Autorių teigimu, įsitraukę darbuotojai vertina save teigiamai, bei puikiai tvarkosi su užduotimis (Schaufeli ir., 2006).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad įvairūs autoriai, analizuojantys įsitraukimą į darbą, pasitelkia įvairius įsitraukimo modelius ir jų elementus. Pavyzdžiui, anot autoriau Kahn (1990), įsitraukimui į darbą reikalingi trys elementai: prasmingumas, saugumas ir prieinamumas (W. A. Kahn, 1990), (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

Kahn įsitraukimo į darbą modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kahn, 1990

Prasmingumas. Autorius nagrinėjant šį elementą, iškelia klausimą – ar darbuotojas mano, kad jo darbas yra pakankamai prasmingas, tai yra ar teikia naudotas tiek organizacijai, tiek visuomenei ir ar verta pilnai atsiduoti šiam darbui (William A. Kahn, 1990).

Saugumas. Nagrinėjant šį elementą, autorius pabrėžia, kad svarbu išskirti klausimą: ar darbuotojas šiame darbe jaučiasi saugus. Saugumas priklauso nuo pačios organizacijos aplinkos: nuo vadovo vadovavimo stiliaus, santykių su kolegomis (William A. Kahn, 1990). Taip pat svarbu suprasti ar dirbant šį darbą, žmogus galės dirbti be baimių, ir jo neigiami rezultatai, taps tik paskatinimu, o ne emociniu palūžimu.

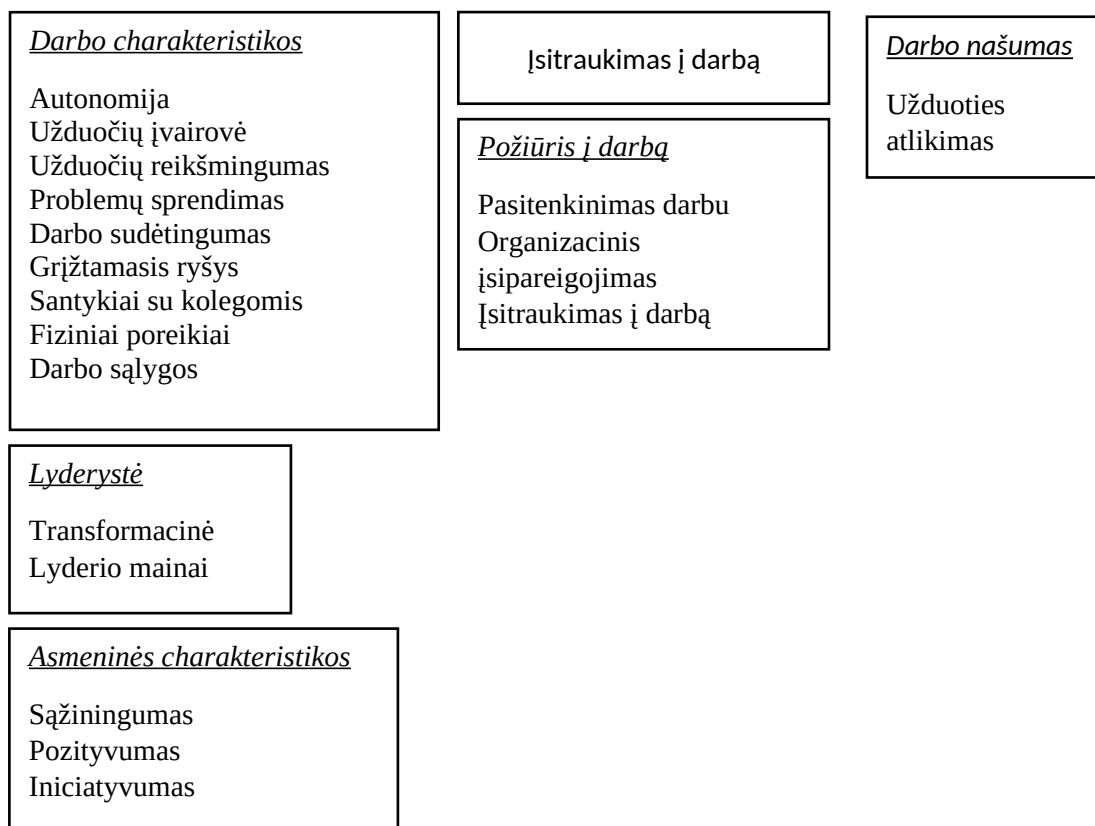
Prieinamumas. Ar darbuotojas jaučiasi psichologiškai ir fiziškai pajėgus atsiduoti darbui, konkrečiu momentu? (William A. Kahn, 1990).

Autoriaus Kahn (1990) teigimu, žmonių polinkį į įsitraukimą formuoja individualus nusiteikimas, nes asmenybės bruožai yra susiję su žmogaus veiklumu ir gebėjimu kontroliuoti savo mintis ir emocijas, o pati darbo aplinka, kurioje vyrauja geri darbo santykiai, skatina darbuotoją įsitraukti į darbą. Todėl autorius Christian, praplėtė autoriaus Kahn modelį, kuriame parodė koreliaciją tarp įsitraukimo veiksnių ir atlikto darbo rezultato (žr. 5 pav.). Modelyje yra išskirti tokie veiksniai kaip: darbo charakteristikos, lyderystė, asmeninės charakteristikos, iš kurių susidaro tokie faktoriai kaip: darbo įsitraukimas ir darbo požiūris ir gaunama pasekmė: darbo atlikimas.

5 paveikslas

Įsitraukimo į darbą modelis pagal Christian, Garza, Slaughter, 2011

ĮSITRAUKIMO VEIKSNIAI → BENDRI FAKTORIAI → PASEKMĖS



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Christian, Garza, Slaughter, 2011

Autoriai nagrinėjant įsitraukimą į darbą, didelį dėmesį skiria įsitraukimo pasekmėms. Saks (2006), mano, kad pasekmės priklauso nuo pačio įsitraukimo lygio. Autoriaus nuomone, pasitenkinimas darbu yra svarbiausia įsitraukimo pasekmė, paskui jau eina įsipareigojimas organizacijai. Pasitenkinimas darbu yra požiūris, kuris dažnai apibūdinamas kaip „teigiamas“ arba „neigiamas“ darbo vertinimas (Christian ir kt., 2011). Autoriaus teigimu pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas turi esminių skirtumų, nes pasitenkinimas darbu yra vertinamas suteiktomis darbo sąlygomis ir požiūrių į darbą, tuo tarpu įsitraukimas į darbą yra vertinamas asmenine patirtimi ir įgūdžiais. Organizacijos įsipareigojimu būdingas prisirišimas prie savo organizacijos, atsirandantis dėl bendrų vertybių ir interesų, teigia Christian (2011).

Anitha (2014) atsižvelgdama į Kahn'o nustatytas įsitraukimo modelį, nustatė veiksnius, kurie buvo empiriškai patikrinti ir nustatyta, kad jie yra pagrįsti, kaip veiksniai lemiantys darbuotojų įsitraukimą.

6 paveikslas

Veiksniai įtakojantys darbuotojų įsitraukimą



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Anitha, 2014

Darbo aplinka. Nustatyta, kad darbo aplinka yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių darbuotojo įsitraukimą. Palanki darbo aplinka siejasi su susirūpinimu darbuotojų poreikiais ir jausmais, teigiamu grįžtamoju ryšiu, naujų įgūdžių ugdymu ir problemų sprendimais, todėl prasminga darbo aplinka padeda darbuotojams kryptingai dirbti (J., 2014)

Lyderystė. Tai yra antras pagrindinis kriterijus pagal veiksnius. Efektyvus vadovavimas apima tinkamą informacijos apdorojimą, gerų santykių palaikymą. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas vyksta natūraliai, kai lyderiai įkvepia darbuotojus (J., 2014). Lyderis turi mokėti paveikti darbuotojų. Vadovai yra atsakingi už tai, kad darbuotojai pastangos būtų įvertintos bendroje verslo sėkmėje. Teigiama, kad darbuotojai, kurie jaučia, kad dirba prasmingą darbą, kurį patiki lyderis komandos, yra labiau susidomėję pačia organizacija. Teoriškai vadovavimas, veikia darbuotojų įsitraukimą didinant jų įsitraukimą, pasitenkinimą ir entuziazmą darbe (J., 2014).

Komanda ir kolegos. Ta naudingas tarpasmeninis bernavimas tarpusavyje, kadangi tai yra etapas, kuri aiškiai parodo darbuotojų įsitraukimo aspektą. Kolegų palaikymas darbo aplinkoje gali būti pagrindas jaustis saugiai ir būti suprastu (Makera, Nasidi, Kamaruddeen, Jemaku, 2019). Autorius May nustatė, kad geri santykiai darbo aplinkoje turi didelę reikšmę ir daro didelę įtaką prasmingumui.

Mokymai ir karjeros plėtra yra dar vienas svarbus aspektas atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimo procesą, nes tai padeda darbuotojams sutelkti dėmesį į darbą ir jo rezultatus. Mokymai pagerina darbo kokybę bei produktyvumą (J., 2014). Mokymai turi įtakos darbo bei užduočių rezultatams ir darbuotojų įsitraukimui. Kai darbuotojas dalyvauja mokymo ir mokymosi tobulinimo programose, jo pasitikėjimas kaupiasi darbo srityje, kuri juos motyvuoja būti daugiau užsiima savo darbu (J., 2014). Kai organizacija siūlo darbuotojams galimybę augti, tai prilygsta žmonių apdovanojimui. Jis pabrėžė, kad augimo poreikių tenkinimas priklauso nuo to, ar žmogus ras galimybę tapti pilnaverčiu ir tapti tuo, kuo gali. Karjeros kelyje mokymas ir tobulinimas turi būti svarbūs vadovybei, kuri tokia galimybę suteikia laiku.

Atlyginimas. Kompensacija ar atlygis yra būtinas aspektas, kuris motyvuoja darbuotoją pasiekti daugiau ir todėl daugiau dėmesio skirti darbui ir asmeniniam tobulėjimui. Tai apima tiek finansinę, tiek nefinansinę naudą (J., 2014). Patrauklią kompensaciją sudaro darbo užmokesčio, premijų, kitų finansinių priemonių derinys ir nefinansiniai atlygiai, tokie kaip - papildomas atostogos. Pripažinimas ir atlygis yra reikšmingi darbuotojų įsitraukimo aspektas. Kai darbuotojai gauna apdovanojimą ir pripažinimą iš savo organizacijos, jie jaučiasi įpareigoti labiau įsitraukti š darbą ir parodyti, kad jie tuo verti. Organizacijos vadovams būtina pateikti atlyginimo standartus ir dažniau įvertinti savo darbuotojus, jei jie nori pasiekti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį (J., 2014).

Organizacijos politika, procedūros, struktūra ir sistema parodo, kokių mastu kurie darbuotojai organizacija yra labiau įsitraukę į darbą. Tai buvo akivaizdu iš ankstesnių mokslinių tyrimų, kurie įrodė, kad draugiška organizacinė politika ir procedūros yra nepaprastai svarbios ir skatinančios darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos tikslų pasiekimui. Organizacijos politika ir procedūros apima sąžiningą darbuotojų įdarbinimą, atranką, pagalbą derinant darbą ir asmeninį gyvenimą (Harter ir kt., 2016). Organizacijos įdarbinimo politika daro tiesioginį poveikį būsimų darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimams.

Darbo vietos gerovė – tai holistinė priemonė, stiprinanti darbuotojų įsitraukimą. Gerovės samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė. Gerovė bendrai suprantama kaip pasitenkinimas ar laimė, kylantys iš optimalaus funkcionavimo (Gustaitienė ir kt., 2014). Autorės teigia, kad dažniausiai, kalbant apie gerovę organizacijoje lemiančius veiksnius,

literatūroje sutinkamas teorinis šešių komponentų gerovės modelis, kurį sudaro emocinė, intelektualinė, fizinė, socialinė, dvasinė ir darbo/užimtumo gerovė (Gustaitienė ir kt., 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su didesne gerove, įsipareigojimu organizacijai ir geresniais darbo rezultatais. Apžvelgiant daugelių autorių apibrėžimus, gali teigti, kad įsitraukęs į darbą darbuotojas randa prasme dirbti, todėl skiria daugiau pastangų realizuoti save organizacijoje..

1.3. Asmeninės lyderystės samprata ir jos poveikis įsitraukimui į darbą

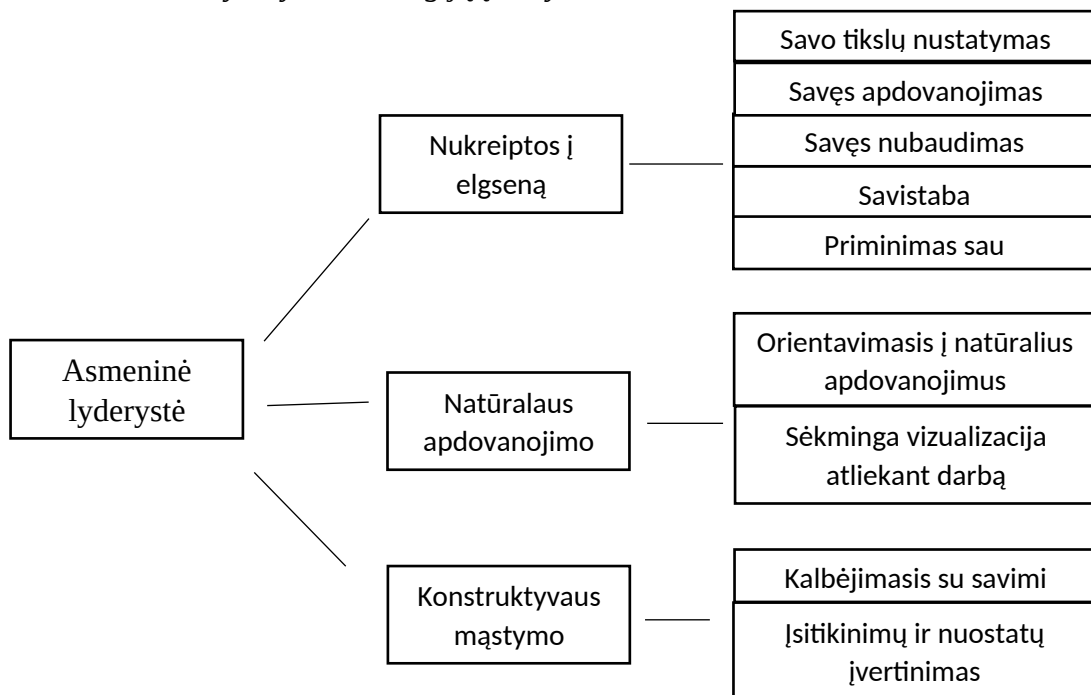
Šiais laikais greitai besikeičiančioms organizacijoms, kurioms būtina kūrybiškumas, lankstumas, inovatyvumas ir greitas reagavimas, išaugo didelė asmeninės lyderystės svarba (Diskienė ir Narmontaitė, 2011). Asmeninė lyderystė tai procesas, kurio metu pats darbuotojas save motyvuoja dirbti, siekti aukštesnių ir efektyvesnių rezultatų (Manz, 1986). Pasak autorių Diskienės ir Narmonaitės (2011) nuomonę, labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų gebėjimų ugdymą, kuris savaime turi apimti ir asmeninės lyderystės ugdymą, o tai reiškia, kad darbuotojai turi save ugdyti kaip lyderius, nes norint sėkmingai dirbti, reikia pirmiausia išmokti valdyti save ir įgyti asmeninės lyderystės įgūdžių (Diskienė ir Narmontaitė, 2011). Tai yra aiškiai pateiktos strategijos asmeniniam tobulėjimui. Asmeninė lyderystė - gali nulemti tiek sėkmingą tiek nesėkmingą darbuotojo veiklą ir tapti tuo veiksnium, kuris lemia mažinančiu darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje ar pačių darbuotojų įsitraukimui į darbą (Stewart ir kt., 1996).

Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros kelyje organizacijos vadovai vis ieško būdų kaip skatinti darbuotojų atsidavimą ir įsitraukimą į darbą, jų lojalumą ir stabilumą, o šis iššūkis kiekvienais metais tampa vis sudėtingesnis (Knotts ir Houghton, 2021). Darbuotojai gali būti įsipareigoję ateiti į darbą, tačiau jie patys pasirenka, kiek jie nori būti įsipareigoję ir įsitraukę į darbinę veiklą. Nors organizacijos gali bandyti kurti darbo vietas arba struktūrizuoti socialinį kontekstą įvairiais būdais, kuriais siekiama skatinti įsitraukimą, tačiau negalima priversti darbuotojų patirti atsidavimo ar įsitraukimo jausmo, nes šie jausmai galiausiai kyla iš asmens vidaus (Freeney ir Fellenz, 2013). Nors daugelis autorių teigimų, išorinė įtaką, pavyzdžiui, lyderystės suteikimas, gali turėti įtakos darbuotojų savarankiškumui ir vidinei motyvacijai, tačiau asmeninė lyderystė yra vidinis įtakos procesas, kuris leidžia darbuotojui pačiam išsiugdyti kompetenciją, priimti savarankiškai sprendimus ir siekti geriausių rezultatų (Neck ir kt., 2016).

Asmeninė lyderystė skirstoma į tris kategorijas (Houghton ir Neck, 2002):

- **Į elgseną orientuota strategija.** Į elgseną orientuotos strategijos apima savęs stebėjimą ir įsivertinimą, tikslo nustatymą, apdovanojimai už savęs pateikimą, savęs baudimas ir savęs kėlimas (Kotzé, 2018).
- **Natūralaus apdovanojimo strategija.** Savęs stebėjimas padeda žmonėms suprasti, kodėl, kaip ir kada jie demonstruoja tam tikrą elgseną ir taip išvengti neigiamą elgesio (Alves ir kt., 2006).
- **Konstruktyvaus mąstymo strategija.** Natūralus atlygio strategija sudaro didelis dėmesys malonių užduočių funkcijoms ir jų tobulinimas bei konstruktyvus mąstymo strategijas sudaro netinkamų įsitikinimų ir prielaidų mažinimas bei neigiamas kalbėjimasis, mąstydamas teigiamai ir kurdamas teigiamą savęs įvaizdį (Ugurluoglu ir kt., 2015).

7 paveikslas Asmeninės lyderystės strategijų įvaldymas



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis (Diskienė ir Narmontaitė, 2011)

Autorių teigimu siekiant įgyvendinti asmeninės lyderystės strategijas, vertėtų laikytis tokių taisyklių (Diskienė ir Narmontaitė, 2011):

1. Nusistatyti gyvenimo ir darbo tikslus. Kai kalbama apie gyvenimo prasmę, tikslai turi būti siejami ne vien su darbu, bet ir su gyvenimu už darbo ribų. Turint bendrus gyvenimo tikslus, tiek darbo tikslai, tiek tikslai už darbo ribų papildo ir sustiprina vieni kitus (Diskienė ir Narmontaitė, 2011).

2. Stengtis elgtis savo nuožiūra ir laikytis nuostatos, kad jūsų veiksmai duoda geriausius rezultatus (Diskienė ir Narmontaitė, 2011).

3. Imtis iniciatyvos. Stengtis būti pirmuoju, turėti drąsos, išūlumo, priimti iššūkius, būti bebaimiam, priimti nesėkmes ir vėl stotis ant kojų.

4. Būti kukliam, turėti gerą reputaciją ir pelnyti pasitikėjimą. Būti priekyje yra tik dalis lyderystės, reikia mokėti judėti kartu su žmonėmis.

5. Išmokti mylėti naujas idėjas ir eksperimentuoti. Reikia pamėgti impulsyvius sprendimus.

6. Gyventi ir stebėtis. Domėtis „kodėl“ ir „kodėl ne“, būti ypač smalsiam, viskuo domėtis ir daug klausinėti.

7. Kad ir kokie inovatyvūs būtumėte, yra tokių dalykų, kurių negalima sau leisti daryti. Pavyzdžiui, būti sąžiningam reiškia sakyti tiesą.

8. Stengtis būti optimistu. Reikia išmokti netoleruoti negatyvių, pesimistinių nuotaikų.

9. Tapti nugalėtoju. Nes kaip yra sakoma, tie, kurie visada daro tai, ką darė, ir turės tai, ką visada turėjo. Nebent truputį daugiau ramybės ir nuobodulio.

10. Reikia mokytis visą gyvenimą. Tegu jus supa protingi, galintys jums patarti žmonės.

Asmeninė lyderystė, tai procesas, kuris padeda save realizuoti darbe ir būtent jo dėka žmonės pasiekia būtiną savarankiškumą ir motyvaciją (Goldsby ir kt., 2021).

Kaip ir galima pastebėti 7 paveiksle pateiktoje schemeje, kad asmeninė lyderystė yra teigiamai susijusi su darbo rezultatais. Darbuotojai turintys asmeninės lyderystės savybių, žino kaip save realizuoti darbe, kaip save paskatinti ir motyvuoti sėkmingam ir produktyviam darbui. Tokie asmenys daro įtaką ne tik savęs realizavimui, tačiau motyvuoja ir kitus asmenys ir prisideda prie jų asmeninio tobulėjimo. Galima teigti, kad asmeninė lyderystė daro didelę ir teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą.

1.4. Organizacinio įsipareigojimo teoriniai aspektai

Mokslinėje literatūroje yra daugybė organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų, kurie yra pateikti 5 lentelėje (žr. 5 lent.)

5 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008	Organizacinis įsipareigojimas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.
Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015	Įsipareigojimas organizacijai dažnai yra suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą ir nori likti dirbti.
Bouraoui ir kt., 2019	Įsipareigojimas yra psichologinė būseną, atspindinti asmens prisirišimo prie savo organizacijos mastą.
Baysal ir kt., 2020	Organizacinis įsipareigojimas atspindi darbuotojų integracijos laipsnį organizacijoje. Organizacinis įsipareigojimas yra vienas iš veiksnių parodantys darbuotojų elgesį organizacijoje.

Šaltinis: sudarytas autorės

Pagal 5 lentelėje pateiktus organizacinio įsipareigojimo apibrėžimus, matoma, kad ši sąvoka yra skirtingai interpretuojama, tačiau pagrinde organizacinis įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojų susitapatinimas su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis. Darbuotojai yra pasiruošę dirbti organizacijai ir siekti jos iškeltus tikslus. Tačiau esant požiūrių įvairovės organizacinio įsipareigojimo tema, autoriai Allen ir Mayer, pastebėjo, kad visuose apibrėžimuose dominuoja pagrindiniai trys aspektai – emocinis, pagrįstas išlaidomis ir moralinis (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008), o tai leidžia sugrupuoti visus apibrėžimus pagal atitinkamus vienam ar kitam požymiui, teigia Kumpikaitė V. ir Rupšienė K., 2008. Autoriai Meyer ir Aalien teigia, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti trijų rūšių: emocinis, normatyvinis ir tęstinis (Meyer ir Alien, 1991). Emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas turėtų susidaryti dėl skirtingų priežasčių ir sukelti skirtingas darbuotojų požiūrio ir elgesio pasekmes, todėl, tyrinėjant šį reiškinį, būtina nagrinėti visus tris komponentus (Genevičiūtė-Janonienė, 2015).

Emocinis įsipareigojimas – tai darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja (Diskienė ir Tamoševičienė, 2015). Emocinis įsipareigojimas identifikuojamas kaip emocinė būseną, organizacijos įsipareigojimą ir prisirišimą prie savęs. Tokie darbuotojai savo noru prisideda prie organizacijos gerovės ir tapatina save su organizacija (Bouraoui ir kt., 2019). Autorių teigimu, darbuotojai kurie yra emociškai įsipareigoję savo organizacijai, jie labiau yra linkę likti savo organizacijoje, nes jie patys to nori, o kiti darbuotojai, kurie formuoja kitokias įsipareigojimo formas, organizacijoje lieka dėl kitų priežasčių, pavyzdžiui, jaučia pareigą tai daryti arba dėl to, kad bijo palikti savo organizaciją dėl galimų pasekmių (Bouraoui ir kt., 2019). Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurių darbas organizacijoje sutampa su jų lūkesčiais ir patenkina jų poreikius, linkę labiau emociškai įsipareigoti organizacijai (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008).

Normatyvinis įsipareigojimas yra siejamas su moraliniu įsipareigojimu organizacijai, kitaip tariant darbuotojas sutinka ir paklusta organizacijos taisyklėms ir normoms (González ir Guillén, 2008). Normatyvinis įsipareigojimas, stebimas tuomet, kai žmogų ir organizaciją sieja pareiga. Asmuo lieka organizacijoje, nes jaučia privaląs likti ir joje dirbti. Gali būti, kad darbuotoją organizacijoje sulaiko noras atsidėkoti arba baimė palikti organizaciją, nes tai gali būti traktuojama kaip išdavystė (Veršinskienė ir Večkienė, 2007). Norminis įsipareigojimas, atspindinti organizacijos palaikymo jausmus. Tokie veiksniai kaip dorybė, gera patirtis, įpročiai, papročiai, organizacijos taisyklės, socialinės ir kultūrinės vertybės priverčia suvokti normatyvinį įsipareigojimą (Baysal ir kt., 2020)

Tęstinis įsipareigojimas – atsiranda dėl to, kad darbuotojui nėra naudinga palikti organizaciją dėl tam tikrų priežasčių ir galimų nuostolių, kuriuos gali patirti palikdamas organizaciją. Visą tai priklauso nuo darbuotojo, kokias pastangas yra įdėjęs į organizaciją, kokie santykiai su kolegomis ir kokie pasiekimai buvo padaryti organizacijos atžvilgiu (Visagie ir Steyn, 2011). Gali kilti sunkumų paliekant organizaciją, nes tuomet kyla nežinomybė. Darbuotojui naujoje organizacijoje reikėtų statyti naujus santykius su naujais kolegomis, mokytis bendradarbiauti ir dirbti su jais. Tačiau daugumai darbuotojams organizacijos palikimas yra didelis nuostolis, kadangi laikui bėgant ir darbuotojui senstant didėja darbo stažas, kaupiasi pensinės lėšos, nepanaudotos atostogos (Sulsky, 1999).

Taigi, organizacinio įsipareigojimo samprata yra plačiai naudojama mokslinėje literatūroje. Ir nors tarp autorių buvo nesutarimų, dėl organizacinio įsipareigojimo apibrėžimo ir jo traktavimo, tačiau šiai dienai organizacinio įsipareigojimo lygmuo dažniausiai pateikiamas trijų komponentų: emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir tęstinis

įsipareigojimas. Emocinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai asmenys jaučia emocinį prisirišimą prie savo organizacijos. Normatyvinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai žmonės jaučia, kad jie tam tikru būdu yra įpareigoti likti organizacijoje. Tęstinis įsipareigojimas atsiranda dėl suvokiamų išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos, pavyzdžiui, grėsmė prarasti darbo stažą ar darbo statusą išėjus iš organizacijos, todėl ketinimai likti organizacijoje yra stipresni. Asmenys, kurie vertina organizacijos vertybes, siekia jos tikslų, jaučia emocinį prisirišimą yra labiau įsitraukę į darbą ir yra pasiryžę kartu su organizacija siekti geriausių rezultatų.

2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo strategija

Tyrimo tikslas - ištirti kaip viešojo sektoriaus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis nagrinėta literatūra apie vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą, asmeninę lyderystę ir organizacinę įsipareigojimą, sudaryti anketinę apklausą – klausimyną.
2. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis išanalizuoti ryšius tarp įsitraukimo į darbą, asmeninės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.
3. Remiantis surinktais kiekybinio tyrimo duomenimis, įvertinti, kokią įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą daro asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas anoniminės anketinės apklausos metodas. Struktūruota apklausa buvo naudojama kaip šio kiekybinio tyrimo instrumentas, kuri buvo vykdyta virtualioje aplinkoje. Kadangi šiuo tyrimu buvo siekiama išgauti reprezentatyvias išvalgas ir vertinimus iš didesnio skaičiaus respondentų, todėl buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Apklausos metodas suteikia didesnę galimybę apklausti didesni respondentų skaičių, dėl jų lengvesnio pasiekiamumo.

2.2. Tyrimo instrumentai

Darbuotojų įsitraukimas į darbą – pirmasis diagnostinis blokas

Darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimų blokas buvo parengtas pagal Utrechto įsitraukimo į darbą sutrumpintą klausimyno versiją (UWES-9). Klausimyno autoriai (Schaufeli ir kt., 2006) sutrumpintą UWES-9 klausimyno versiją sukūrė tam, kad sutaupyti respondentų laiką, o taip pat sutrumpintas klausimynas mažina nukrypimų tikimybę. Klausimyną sudaro 9 teiginiai, kurie sudaryti iš trijų dimensijų – energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo. Kiekviena dimensija vertinama 3 klausimais ar teiginiais, kurie yra susiję su tuo, kaip respondentas gali jaustis darbe, o patys teiginiai vertinami naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 7. Respondentų prašoma perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar jis turėjo kada nors panašių jausmų

susijusių su darbu. Jei tiriamasis niekada taip nesijautė, parašo 1, jei jautėsi panašiai nurodo kaip dažnai jaučiasi užrašydami skaičių nuo 2 iki 7, kur 2 – beveik niekada (keletą kartų per metus ar rečiau), 3 – retai (vieną kartą per mėnesį ar rečiau), 4 - kartais (keletą kartų per mėnesį), 5– dažnai (vieną kartą per savaitę), 6 – Labai dažnai (keletą kartų per savaitę, 7 – visuomet (kiekvieną dieną), kur didesnis įvertinimo skaičius reiškia didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Asmeninės lyderystės lygis –antrasis diagnostinis blokas

Asmeninės lyderystės klausimų blokas buvo parengtas pagal (Houghton ir kt., 2012). Klausymą sudaro 9 teiginiai, kurie vertinami naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. Respondentų prašoma perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar jis turėjo kada nors panašių jausmų susijusių su darbu. Jei tiriamasis visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, parašo 1, jei sutinka, nurodo skaičių nuo 2 iki 5, kur 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku. 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Organizacinis įsipareigojimas – trečiasis diagnostinis blokas

Organizacinio įsipareigojimo klausimų blokas buvo parengtas pagal (Alam, 2011). Klausimynas susidaro iš 18 klausimų, kiekvienoje įsipareigojimo dimensijoje po 6 teiginius. Respondentų prašoma perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar jis turėjo kada nors panašių jausmų susijusių su darbu. Jei tiriamasis visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, parašo 1, jei sutinka nurodo skaičių nuo 2 iki 5, kur 2 – nesutinku), 3 – nei sutinku, nei nesutinku. 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Remiantis tyrimo tikslu, literatūros analize, buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis ir iškeltos keturios tyrimo hipotezės:

H1. Asmeninė lyderystė teigiamai veikia vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Organizacinis įsipareigojimas parodo kaip stipriai asmuo susitapatina su organizacija. Darbuotojai visų pirma organizaciniu įsipareigojimu parodo, kad jam rūpi organizacijos tikslai, deda pastangas tuos tikslus pasiekti, prisitaiko prie organizacijos normų ir turi motyvų pasilikti dirbti organizacijoje (Knotts ir Houghton, 2021). Organizacinio įsipareigojimo mokslininkai konstrukciją paprastai suskirstė į tris skirtingas įsipareigojimo formas: emocinis, normatyvinis ir tęstinis. Emocinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai asmenys mėgsta ir jaučia emocinį prisirišimą prie savo organizacijos. Tęstinis įsipareigojimas atsiranda dėl suvokiamų išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos, pavyzdžiui, grėsmė prarasti darbo stažą ar darbo statusą išėjus iš organizacijos, todėl ketinimai likti organizacijoje yra stipresni. Galiausiai,

normatyvinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai žmonės jaučia, kad jie tam tikru būdu yra įpareigoti likti organizacijoje (Knotts ir Houghton, 2021). Asmeninės lyderystės vadovavimo strategijos padėtų formuoti išorinį suvokimą ir susijusį elgesį taip, kad tai paveiktų organizacijos įsipareigojimus. Įsitraukimas į lyderystės procesus turėtų padėti darbuotojams daugiau galvoti apie teigiamus savo darbo aspektus ir daugiau dėmesio skirti natūraliai maloniems savo darbo aspektams, taip sukuriant emocinio įsipareigojimo jausmą, atsirandantį dėl to, kad žmonės sutelkia dėmesį į tai, kas jiems patinka. Kai asmenys ugdo teigiamą požiūrį į savo organizacijas, jie norės likti tose organizacijose.

Taigi, artėdami prie savo darbo pozityvesniais būdais ir mėgaudamiesi tuo, ką jie daro, darbuotojai turėtų patirti didesnę emocinį įsipareigojimą savo organizacijoms. Be to, asmenys linkę būti jautrūs aplinkos normoms, esančioms jų organizacijoje. Tai gali apimti buvimo organizacijoje ir įsipareigojimo organizacijai jausmo pripažinimą. Įsitraukimas į asmeninės lyderystės strategijas, skirtas tikslų siekimui ir veiklos rezultatų gerinimui. Įdomu tai, kad asmenine lyderyste gali turėti įtakos tęstinumo įsipareigojimams kitaip nei kitos dvi organizacinio įsipareigojimo formos. Tęstinis įsipareigojimas atsiranda dėl to, kad asmenys jaučia, jog turi likti organizacijoje, dažnai dėl to, kad trūksta įgyvendinamų alternatyvų. Asmenys, kurie užsiima asmenine lyderyste, gali sugebėti tiksliau įvertinti tikrąsias išvykimo išlaidas ir tai, kaip išvykimas juos paveiktų tiek teigiamai, tiek neigiamai. Tokie savarankiškai besivadovaujantys darbuotojai gali nematyti išėjimo grėsmės, o gali matyti tik galimybes, kurias gali gauti pasitraukimas iš organizacijos. Taigi asmeninė lyderystė paskatins aukštesnę emocinį ir norminį įsipareigojimą, tačiau tuo pačiu gali sumažindamas tęstinumo įsipareigojimą (Knotts ir Houghton, 2021).

H2. Emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.

Kuo aukštesnis asmeninės lyderystės lygis tuo jis labiau iškelia aukštesnę emocinį organizacinį įsipareigojimą, kuris savo ruožtu veda prie aukštesnio įsitraukimo į darbą lygio. Tai rodo, kad įsipareigojimas, atsirandantis dėl simpatijos, emocinio jausmo ir prisirišimo prie organizacijos gali būti motyvacijos mechanizmas, kuris gali paskatinti didesnę įsitraukimo į darbą lygį.

H3. Normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo darbą.

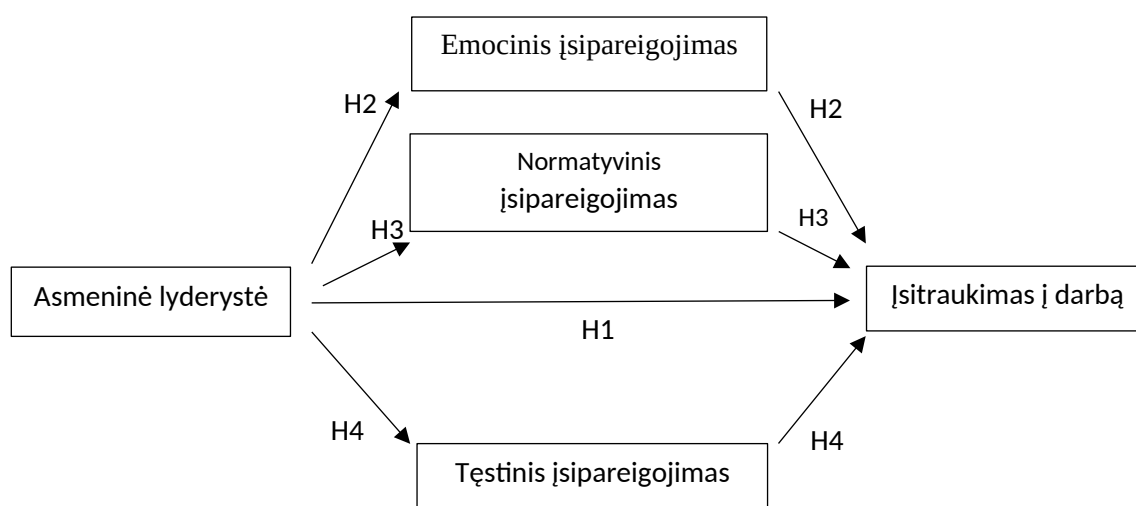
Kuo aukštesnis asmeninės lyderystės lygis tuo jis labiau iškelia aukštesnę norminį organizacinį įsipareigojimą, kuris savo ruožtu veda prie aukštesnio įsitraukimo į darbą lygio.

H4. Tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.

Kuo aukštesnis asmeninės lyderystės lygis, tuo žemesnis tęstinis įsipareigojimas organizacijoje, kuris savo ruožtu veda prie žemesnio įsitraukimo į darbą lygio.

8 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis.



Šaltinis: sudarytas autorės

2.3. Tyrimo eiga, dalyviai, populiacija

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko 2021 m. spalio – lapkričio mėnesį. Tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas – apklausos anкета, kuri buvo sukurta ir patalpinta internetinėje svetainėje www.apklausa.lt. Respondentams nuoroda į apklausos anketą buvo siunčiama iš autorės asmeninio elektroninio pašto adreso. Kreipiantis į respondentus ir kviečiant juos dalyvauti tyrime, jie buvo informuojami apie tyrimo tikslą, objektą bei konfidencialumą. Anketa buvo siunčiama viešojo sektoriaus organizacijų interneto svetainėse skelbiamais elektroninio pašto adresais. Buvo nuspręsta anketą siųsti organizacijų vadovams bei personalo vadovams, su prašymu, kad anketa pasidalintų su organizacijos darbuotojais, kuriems yra 50 ir daugiau metų. Organizacijų bendraisiais elektroniniais paštais buvo išsiųsta apie 300 anketų.

Tyrimo dalyviai. Kadangi nemaža dalis vyresnio amžiaus darbuotojų dirba viešajame sektoriuje, buvo nuspręsta tyrimą atlikti viešojo sektoriaus organizacijų tarpe. Tyrimas orientuotas į viešojo sektoriaus organizacijas, vykdančias veiklą visoje Lietuvoje. Tyrime dalyvauti buvo kviečiami visos Lietuvos miestų bei jų rajonų savivaldybių administracijos

darbuotojai, bei savivaldybėms pavaldžių įstaigų darbuotojai, biudžetinių įstaigų darbuotojai ir kt.

Tyrimo populiacija. Tyrimo populiaciją sudarė Lietuvoje, viešajame sektoriuje dirbantys 50 ir daugiau metų turintys asmenys. Remiantis Lietuvos statistikos 2020 duomenimis, viešajame sektoriuje vidutiniškai dirbo 345 000 darbuotojų. Tačiau kokių skaičių dirbančiųjų sudarė vyresnio amžiaus darbuotojų duomenų nepavyko rasti.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties parinkimo būdas – netikimybinė patogioji imtis. Tyrimas buvo atliktas apklausiant 50 ir daugiau metų turinčius viešojo sektoriaus darbuotojus visoje Lietuvoje. Todėl pačioje tyrimo anketoje buvo pabrėžta, kad anketa yra skirta viešojo sektoriaus darbuotojams, turintiems 50 ir daugiau metų.

Anketinės apklausos metu surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant Microsoft Excel ir IBM SPSS Statistics programas. Buvo pritaikyti tokie statistinės analizės būdai kaip:

1. Aprašomoji statistika - naudojama respondentų sisteminimui ir paskirstymui pagal iš anksto nustatytus reikalavimus;
2. Tikrinamas vidinės skalės suderinamumas apskaičiuojant Cronbach'o alfa;
3. Tyrimo kintamųjų apskaičiavimo funkcija – konstrukto vidurkių reikšmių apskaičiavimui;
4. Tiesinės regresijos metodas - poveikio tarp tyrimo kintamųjų nustatymui
5. Mediacijos metodas - nustatytų ryšių tarp kintamųjų mediatorių poveikio nustatymui

3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPARIGOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Statistinė duomenų analizė ir rezultatai

Atlikus anketinės apklausos tyrimą, duomenis buvo susisteminti pasitelkus programinę sistemą IBM SPSS Statistics.

Tyrime dalyvavo 302 respondentai, iš kurių 58,6% buvo moterys, o vyrai sudarė 39,40% visų respondentų (žr. 6 lent.)

6 lentelė

Vyrų ir moterų pasiskirstymas tarp respondentų

Požymis	Kategorijos	Kiekis	Pasiskirstymas
Lytis	Vyras	119	39.40%
	Moteris	177	58.60%
	Atsakymas nepateiktas	6	2%

Šaltinis: sudarytas autorės

Respondentų išsidėstymas pagal išsilavinimą pateiktas 7 lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Požymis	Kategorijos	Kiekis	Pasiskirstymas
Išsilavinimas	Vidurinis	19	6.30%
	Profesinis/spec. vidurinis	82	27.15%
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	94	31.12%
	Aukštasis universitetinis	106	35.10%
	Atsakymas nepateiktas	1	0.33%

Šaltinis: sudarytas autorės

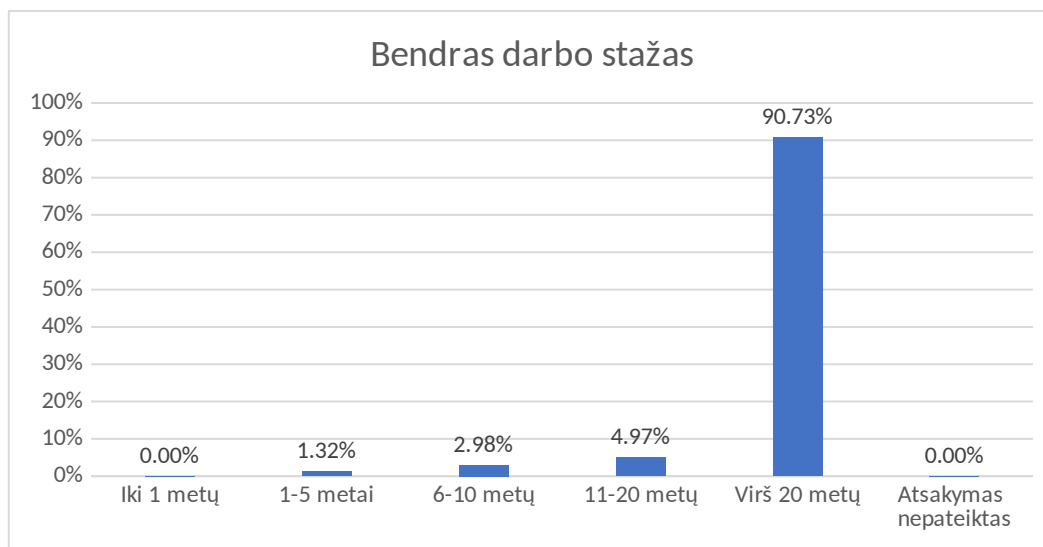
Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad dauguma respondentų atsakė turintys aukštąjį universitetinį – 35,10% ir aukštesnįjį neuniversitetinį - 31,12% išsilavinimą. Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai sudaro 6,30%, o profesinį išsilavinimą turintys respondentai

sudaro 27,15%. Kaip matoma, tarp aukštojo universitetinio, aukštesniojo ir profesinio išsilavinimo pasiskirstymas yra gan panašus.

Respondentų bendro darbo stažo duomenys pateikti 9 paveikslėlyje (žr. 9 pav.)

9 paveikslas

Bendro darbo stažo pasiskirstymas tarp respondentų



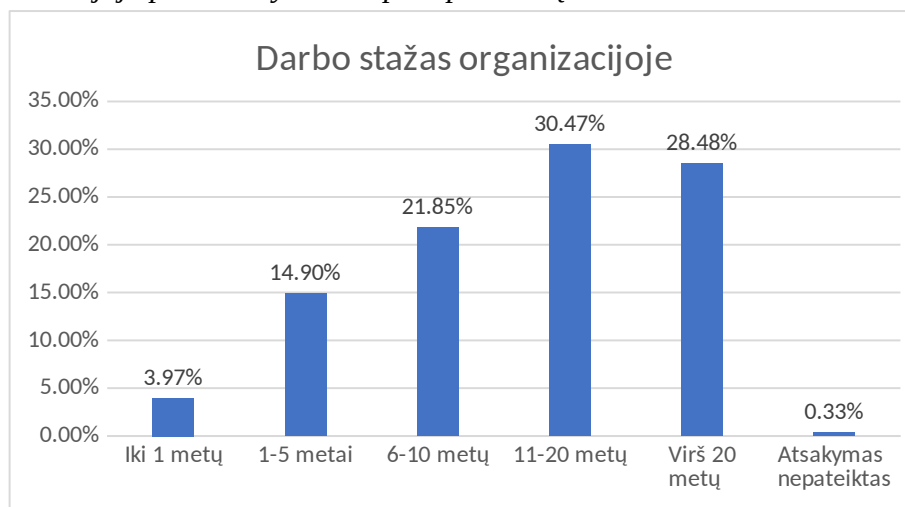
Šaltinis: sudarytas autorės.

Iš 9 paveiksle pateiktos diagramos matoma, kad ženkli dalis respondentų nurodė, kad jų bendras darbo stažas yra virš 20 metų – 90,73%. Buvo tikėtina, kad daugumos respondentų bendras darbo stažas bus virš 20 metų, kadangi tyrimas skirtas vyresnio amžiaus darbuotojams, kurių amžius yra 50 ir daugiau metų. Iš diagramos galima pastebėti, kad bendro darbo stažo iki 1 metų iš 300 respondentų nepasirinko nei vienas tyrimo dalyvis.

Respondentų pasiskirstymas tarp darbo stažo organizacijoje pateiktas 10 paveiksle (žr. 10 pav.).

10 paveikslas

Darbo stažo organizacijoje pasiskirstymas tarp respondentų



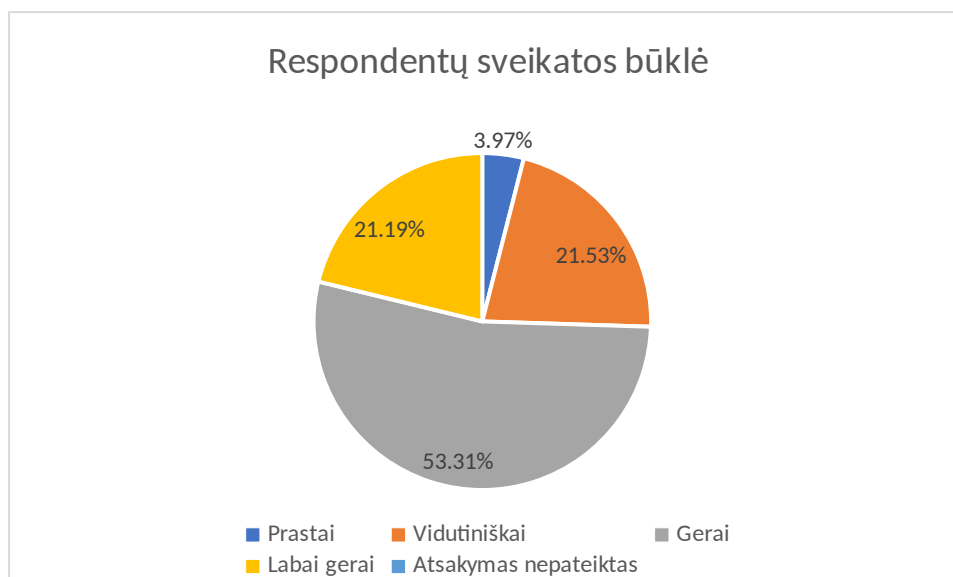
Šaltinis: sudarytas autorės

Analizuojant 10paveikslo duomenys, matoma, kad dauguma tyrimo dalyvių, net 30,47%, turi 11-20 metų darbo stažo dirbančioje organizacijoje. Nemažas respondentų skaičius – 28,48% organizacijoje dirba net virš 20 metų. Tik 3,9% respondentų organizacijoje dirba iki 1 metų.

Respondentų sveikatos būklės duomenys yra pateiktos 11 paveiksle (žr. 11 pav.).

11 paveikslas

Tyrimo dalyvių sveikatos būklė



Šaltinis: sudarytas autorės

Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų, matoma, kad didžioji dauguma respondentų – 53,31% savo sveikatos būklę vertina gerai. 21,19% tyrimo dalyvių savo sveikatos būklę vertina labai gerai, o 3,9% respondentų – skundžiasi prasta savijauta.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Aptarus tyrimų duomenų rezultatus, buvo atlikta šių susistemintų duomenų analizė. Duomenys buvo apdorojami naudojant IBM SPSS Statistics (SPSS) programą.

Konstrukto vidinės skalės suderinamumui patikrinti apskaičiuotas - Cronbach'o alfa (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Tyrimo konstrukto patikimumo įvertinimas

Konstrukto pavadinimas	Cronbach'o alfa (α)	Teiginių skaičius
Įsitraukimas į darbą	0,855	9
Asmeninė lyderystė	0,896	9
Emocinis įsipareigojimas	0,641	6
Normatyvinis įsipareigojimas	0,877	6
Tęstinis įsipareigojimas	0,728	6

Šaltinis: sudarytas autorės

Remiantis 8 lentelėje pateiktais konstrukto patikimumo įvertinimais, galima teigti, jog visi konstrukto ir juos sudarantys teiginiai yra tinkami (Cronbach'o alfa koeficientas yra patikimas, kai jis aukštesnis už 0,6 (Dikčius, 2011) ir tyrimo metu surinkti duomenys gali būti naudojami tolimesnei analizei.

Siekiant tyrimo tikslo, buvo iškeltos keturios hipotezės:

- H_1 – Asmeninė lyderystė teigiamas veikia vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą.
- H_2 – Emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.
- H_3 – Normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.

- H_4 – Tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.

Tam, kad būtų galima pradėti tolimesnę analizę, buvo panaudota SPSS programos funkcija – vidurkių apskaičiavimas (žr. 9 lent.).

9 lentelė

Tyrimo konstrukty vidurkiai

Konstrukto pavadinimas	Teiginių skaičius	Konstrukto vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įsitraukimas į darbą	9	4,98	1,15
Asmeninė lyderystė	9	3,19	0,64
Emocinis įsipareigojimas	6	3,54	0,63
Normatyvinis įsipareigojimas	6	3,36	0,83
Tęstinis įsipareigojimas	6	3,70	0,64

Šaltinis: sudarytas autorės

Šioje lentelėje pateikiami konstrukty vidurkiai, kurie buvo naudojami ryšiams ir įtakai tarp vyresnio amžiaus darbuotojų asmeninės lyderystės, skirtingų organizacinio įsipareigojimo elementų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiui apskaičiuoti. Minėtų hipotezių patikrinimui buvo naudoti tiesinės regresijos ir mediacijos nustatymo metodai.

H_1 – Asmeninė lyderystė teigiamai veikia vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą

Pirmosios hipotezės tikrinimui pasirinkta naudoti tiesinės regresijos metodą, nes siekiama nustatyti ar asmeninė lyderystė daro teigiamą įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą. Nustačius priklausomo kintamojo panašumą į normalųjį kintamąjį pagal Kolmogorov'o – Smirnov'o, Shapir'o – Wilk'o testus (10 lentelė) bei ryšį tarp priklausomo kintamojo ir nepriklausomų kintamųjų, buvo patikrintas ir multikolinearumas – kadangi VIF reikšmės yra mažesnės už 4 (11 lentelė), įvertinta, kad duomenys atitinka regresinio modelio sudarymo reikalavimus.

10 lentelė

Tyrimo duomenų patikrinimo rodikliai

Kolmogorov'o – Smirnov'o testo rodiklis			Shapir'o – Wilk'o testo rodiklis		
Rodiklis	Respondentų skaičius	Statistinis reikšmingumas	Rodiklis	Respondentų skaičius	Statistinis reikšmingumas
0,56	302	0,385	0,06	301	0,465

Šaltinis: sudarytas autorės

11 lentelė

Tyrimo duomenų patikrinimo rodikliai

Konstrukto pavadinimas	VIF
Asmeninė lyderystė	2,345

Šaltinis: sudarytas autorės

Atliekant mediatoriaus analizę yra atliekamos regresinės analizės, kurios vėliau parodo tiesioginį ir netiesioginį poveikį galutiniam rezultatui (Hayes, Preacher, 2013). Mediatoriaus analizėje X – įsitraukimas į darbą, Y – asmeninė lyderystė, M – organizacinis įsipareigojimas (žr. 12 pav.). Tam, kad apskaičiuoti mediatoriaus efektą buvo naudojamas PROCESS procedūra pagal Hayes 4 mediatoriaus modelį, naudojant SPSS programinę įrangą. Tiesinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 12, 13, 14 lentelėse.

12 lentelė

Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (modelis)

R	R ²	Pakeistas R ²	Standartinis nuokrypis
0,676	0,458	0,456	0,849

Šaltinis: sudarytas autorės

13 lentelė

Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (ANOVA testas)

Kvadratų suma	Df	Vidurkis ²	F	Statistinis
---------------	----	-----------------------	---	-------------

				reikšmingumas
182,406	302	182,406	253,017	0,000

Šaltinis: sudarytas autorės

14 lentelė

Asmeninės lyderystės įtaka įsitraukimui į darbą (koeficientai)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuotas koeficientas	t	Statistinis reikšmingumas
	B	Standartinis nuokrypis	β		
Konstanta	0,493	0,287		1,719	0,087
Asmeninė lyderystė	1,214	0,076	0,676	15,907	0,000

Šaltinis: sudarytas autorės

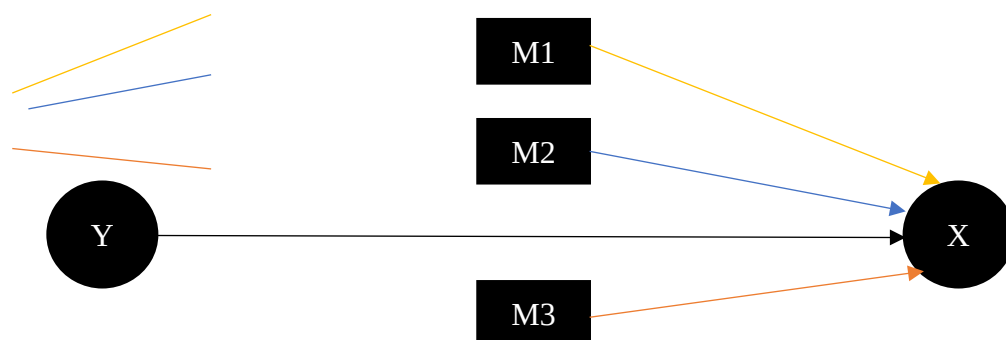
Atlikus tiesinės regresijos analizę, buvo nustatyta jog asmeninė lyderystė daro įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ($p < 0,001$). Modelio duomenų lentelėje esantis įvertis $R^2 = 0,458$ parodo, jog asmeninė lyderystė paaiškina 45,8% įsitraukimo į darbą įverčio. Remiantis šiais duomenimis, galima sudaryti regresinės analizės formulę, kuri parodo, jog kuo didesnė asmeninė lyderystė, tuo didesnis įsitraukimas į darbą:

$$Y_{\text{Įsitraukimas į darbą}} = 0,493 + 0,676 * X_{\text{Asmeninė lyderystė}}$$

Antrosios – ketvirtosios hipotezių tikrinimui buvo pasirinktas mediacijos nustatymo metodas (12 pav.), siekiant nustatyti ar bent vienas iš nepriklausomų kintamųjų (organizacinio įsipareigojimo elementų) medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą.

12 paveikslas

Mediacijos nustatymo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės

Mediacijos rezultatai pateikiami 13 – 14 lentelėse:

1513

Efektų dydžių rezultatai

Efektų tipas	Efektų dydis	Statistinis reikšmingumas
Tiesioginis efektas	0,9431	0,000
Netiesioginis efektas	0,2711	0,000
Bendras efektas	1,2142	0,000

Šaltinis: sudarytas autorės

Atsižvelgus į mediacijos efektų dydžius ir statistinį jų reikšmingumą, galima teigti, jog mediacija asmeninės lyderystės ir išitraukimo į darbą ryšiui egzistuoja ($p < 0,001$), tačiau yra dalinė. Ji yra dalinė mediacija, nes abu efektai tiek tiesioginis ($p < 0,001$), tiek netiesioginis ($p < 0,001$) yra statistiškai reikšmingi.

Tam, kad būtų mediatorius, tarp Boot žemesniojo ir Boot aukštesniojo neturi būti 0 reikšmės.

16 lentelė.

Mediacijos koeficientai

Kintamasis	Koeficientas	Boot žemesnysis	Boot aukštesnysis
Bendras	0,2711	0,1623	0,3668
Emocinis įsipareigojimas	0,1459	0,0770	0,2200
Normatyvinis įsipareigojimas	0,0780	0,0047	0,1587
Tęstinis įsipareigojimas	0,0472	-0,0457	0,1298

Šaltinis: sudarytas autorės

Nustačius mediacijos koeficientus, galima daryti išvadą, jog iš trijų tirtų mediatorių, asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšį veikia tik du kintamieji – emocinis įsipareigojimas (0,1459) ir normatyvinis įsipareigojimas (0,078).

Taigi, remiantis gautais mediacijos rezultatais, galima daryti tokias išvadas apie antrąją – ketvirtąją hipotezes:

H₂ – Emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą

H₃ – Normatyvinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą

Antroji ir trečioji hipotezės patvirtintos, nes nustatytas statistiškai reikšmingas netiesioginio poveikio efektas ir nustatytos reikšmingos emocinio įsipareigojimo ir normatyvinio įsipareigojimo, kaip mediatorių, sąsajos.

H₄ – Tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą

Ketvirtoji hipotezė paneigta, nes statistiškai reikšmingas netiesioginio poveikio efektas nustatytas, tačiau, statistiškai reikšminga tęstinio įsipareigojimo sąsaja su tirtu ryšiu nebuvo identifikuota.

3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atliktame tyrime dalyvavo 302 viešojo sektoriaus darbuotojai, turintys 50 ir daugiau metų. Pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų buvo panašus, tačiau daugumą sudarė moterys.

Dauguma respondentų atsakė turintys aukštąjį universitetinį ir aukštesnįjį neuniversitetinį išsilavinimą. Kalbant apie darbo stažą, tai absoliuti dauguma turi virš 20 metų darbo patirties, o didžioji dalis tyrimo dalyvių turi 11-20 metų darbo stažo dirbančioje organizacijoje. Bendra informacija ir tyrimo rezultatai parodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra lojalūs, patikimi ir išsilavinę darbuotojai. Taip pat dauguma vyresnio amžiaus respondentų džiaugiasi turintys gerą sveikatos būklę, kas gali padėti išlikti darbo rinkoje dar ilgiau. Atliekant tyrimą buvo nustatytas ryšis tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą, kurį veikia du iš trijų organizacinio įsipareigojimo elementų – emocinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas. Trečias elementas – tęstinis įsipareigojimas nepasitvirtino. Atliekant tyrimą, buvo patvirtintos trys iš keturių hipotezių: H1, H2 ir H3. Gauti rezultatai ir išvados, patvirtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra įsitraukę į darbą.

Kalbant apie tai kaip įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas, reikėtų prisiminti, kad tyrimo metodologinėje dalyje buvo suformuotas tyrimo modelis, kuriame organizacinis įsipareigojimas yra išskirstytas į trys elementus: emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas. Toks organizacinio įsipareigojimo išskaidymas buvo taikomas atsižvelgiant į anksčiau atliktą, panašaus pobūdžio Knotts ir Houghton (2021) mokslinį tyrimą. Šie autoriai atliko tyrimą, kuriame taip pat tyrė kaip įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas. Tačiau šių autorių tyrime nebuvo apibrėžta amžiaus riba, o jų respondentai sudarė vidurio Atlanto regione Jungtinėse Valstijose dirbantys transporto logistikos darbuotojai. Manau, kad tiek mano, tiek šių autorių tyrimas įneša didelį indelį į mokslinę literatūrą. Kadangi išvados patvirtina, kad asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšis rodo, kad darbuotojai turintys asmeninės lyderystės savybių yra labiau įsitraukę į darbą ir yra labiau linkę aktyviai dalyvauti organizacijos procese, siekti jos rezultatų. Tam, kad suprasti kas daro įtaką asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, tiek šio darbo, tiek Knotts'o ir Houghton'o tyrime buvo pasitelktas organizacinis įsipareigojimas, kuris medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą. Autorių tyrime taip pat buvo iškeltos keturios hipotezės. Iš kurių pasitvirtino taip pat tik trys. Pirmoji hipotezė pasitvirtino 42%, tai yra, kad asmeninė lyderystė daro įtaką įsitraukimui į darbą. Pažvelgus į šio magistrinio darbo tyrimo rezultatus, taip pat matoma, kad ši hipotezė tarp vyresnio amžiaus darbuotojų pasitvirtina beveik 46%. Knotts'o ir Houghton'o tyrime antra ir trečia hipotezės taip pat pasitvirtino, kas parodo, kad asmeninė lyderystė lemia aukštesnį emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, kas savo ruožtu lemia didesnį įsitraukimą į darbą lygi. Tai rodo, kad įsipareigojimas, atsirandantis dėl simpatijos, emocinio jausmo ir prisirišimo prie organizacijos gali būti motyvacijos mechanizmas, kuris gali paskatinti didesnį įsitraukimo į darbą lygį.

Tikrinant ar tęstinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą, statistiškai reikšmingas netiesioginio poveikio efektas nustatytas, tačiau, statistiškai reikšminga tęstinio įsipareigojimo sąsaja su tirtu ryšiu nebuvo identifikuota. Knotts ir Houghton tyrime šis hipotezė taip pat nepasitvirtino, o tai reiškia, kad darbuotojai labiau linkę dirbti organizacijoje ne dėl jos vertybių, o dėl dėl suvokiamų išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos, pavyzdžiui, grėsmė prarasti darbo stažą ar darbo statusą išėjus iš organizacijos, todėl ketinimai likti organizacijoje yra stipresni, tačiau tokie darbuotojai nėra įsitraukę į darbą, nerodo iniciatyvos, neturi motyvacijos dirbti ir tobulėti.

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą išvadą, visi numatyti tyrimo uždaviniai buvo atlikti, patikrintos iškeltos hipotezės bei įvykdytas tyrimo tikslas – nustatyta, kaip įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Vyresnio amžiaus darbuotojai vis aktyviau dalyvauja darbo rinkoje ir šiuo metu Lietuvoje dirba kas dešimtas 65 metų amžiaus sulaukęs Lietuvos gyventojas, nors prieš kelis dešimtmečius vyresnio amžiaus žmonių, darbo rinkoje dalyvavo dvigubai mažiau. Atliekant literatūrinę analizę pastebėta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai, kiekvieno autoriaus yra skirtingai įvardijami. Vieni autoriai vyresnio amžiaus žmogų įvardiją nuo 45 metų, kiti autoriai net nuo 65 metų. Buvo apžvelgtos vyresnio amžiaus darbuotojų stiprybės ir silpnybės, kurie atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojui būdinga gyvenimiška branda. Jie sugeba tinkamai įvertinti sudėtingas situacijas, bei kritiškai juose mąstyti. Išanalizavus kelių autorių šaltinius, buvo nuspręsta remtis atliktų tyrimų išvalgomis ir tolimesniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas amžiaus intervalas nuo 50 metų ir daugiau.

Įsitraukimas į darbą yra plačiai analizuojama įvairių autorių tema, kuri net nuo 1990 sulaukė didelio įmonių susidomėjimą ir pastaruoju metu pradėta vis plačiau domėtis šią sąvoką ir ją taikyti. Apžvelgiant įvairių autorių apibrėžimus pastebima, kad autoriai vieningai pateikia faktą, kad darbuotojų įsitraukimas yra kiekvienos organizacijos tikslas ir kad nuo darbuotojų įsitraukimo gali priklausyti įmonės finansinė sėkmė. Taip pat yra teigiama, kad įsitraukimas jungia darbuotoją ir organizaciją fiziniu, emociniu ir pažintiniu požiūriu. Kuomet darbuotojai yra įsitraukę dirbant darbą, jų rezultatai yra geresni, susikoncentruoja į pateiktas užduotis domisi organizacijos kultūra ir vertybėmis. Išnuliavus mokslinius šaltinius pastebima, kad įsitraukimas gali keistis ir būti skirtingo stiprumo ar intensyvumo, o pats įsitraukimas gali priklausyti nuo įvairių dalykų, tokių kaip: kolegų, vadovų, klientų, darbo aplinka, darbuotojų asmeninio gyvenimo, nuo asmeninės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo.

Asmeninė lyderystė yra teigiamai susijusi su darbo rezultatais. Darbuotojai turintys asmeninės lyderystės savybių, žino kaip save realizuoti darbe, kaip save paskatinti ir motyvuoti sėkmingam ir produktyviam darbui. Todėl galima teigti, kad asmeninė lyderystė daro didelę ir teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą. Tačiau Lietuvoje yra mažai

tyrimų tyrinėjančių vyresnio amžiaus darbuotojų asmeninę lyderystę ir jos įtaką įsitraukimui į darbą.

Organizacinio įsipareigojimo samprata yra plačiai naudojama mokslinėje literatūroje. Ir nors tarp autorių buvo nesutarimų, dėl organizacinio įsipareigojimo apibrėžimo ir jo traktavimo, tačiau šiai dienai organizacinio įsipareigojimo lygmuo dažniausiai pateikiamas trijų komponentų: emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas. Emocinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai asmenys jaučia emocinį prisirišimą prie savo organizacijos. Normatyvinis įsipareigojimas atsiranda tada, kai žmonės jaučia, kad jie tam tikru būdu yra įpareigoti likti organizacijoje. Tęstinis įsipareigojimas atsiranda dėl suvokiamų išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos, pavyzdžiui, grėsmė prarasti darbo stažą ar darbo statusą išėjus iš organizacijos, todėl ketinimai likti organizacijoje yra stipresni. Darbuotojai esantys įsipareigoję savo dabartinei organizacijai yra įsitikinę, kad organizacija gali patenkinti visus darbuotojų norus. Darbuotojai kurie yra įsipareigoję darbui prisiima visus tikslus, vertybes siekius, jie deda daugiausiai pastangų yra labai motyvuoti kilti ir siekti karjeros dirbančioje organizacijoje. Tokie asmenys noriai tobulinasi savo įgūdžius, naudoti daugiau savęs, savo energiją savo karjeros pasiekimams ir daryti daugiau tam, kad pagerinti darbo rezultata.

2. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas anoniminės anketinės apklausos metodas. Struktūruota apklausa buvo naudojama kaip šio kiekybinio tyrimo instrumentas, kuri buvo vykdyta virtualioje aplinkoje. Kadangi šiuo tyrimu buvo siekiama išgauti reprezentatyvias įžvalgas ir vertinimus iš didesnio skaičiaus respondentų, todėl buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Apklausos metodas suteikia didesnę galimybę apklausti didesnį respondentų skaičių, dėl jų lengvesnio pasiekiamumo. Remiantis tyrimo tikslu, literatūros analize, buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis ir iškeltos keturios tyrimo hipotezės. Tyrimas vyko 2021 m. spalio – lapkričio mėnesį. Tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas – apklausos anketa, kuri buvo sukurta ir patalpinta internetinėje svetainėje. Kadangi nemaža dalis vyresnio amžiaus darbuotojų dirba viešajame sektoriuje, buvo nuspręsta tyrimą atlikti viešojo sektoriaus organizacijų tarpe. Tyrimas orientuotas į viešojo sektoriaus organizacijas, vykdančias veiklą visoje Lietuvoje. Tyrime dalyvavo 302 respondentai.
3. Remiantis gautais kiekybinio tyrimo rezultatais, matoma, kad atlikus tiesinės regresijos analizę, buvo nustatyta jog asmeninė lyderystė daro įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų

įsitraukimui į darbą, asmeninė lyderystė paaiškina 45,8% įsitraukimo į darbą įverčio. Remiantis šiais duomenimis, buvo sudaryta regresinės analizės formulė, kuri parodo, jog kuo didesnė asmeninė lyderystė, tuo didesnis įsitraukimas į darbą, todėl galima teigti, kad H1 hipotezė patvirtinta. Antrosios – ketvirtosios hipotezių tikrinimui buvo pasirinktas mediacijos nustatymo metodas. Tam, kad apskaičiuoti mediatoriaus efektą buvo naudojamas PROCESS procedūra pagal Hayes 4 mediatoriaus modelį, naudojant SPSS programinę įrangą. Nustačius mediacijos matoma, kad iš trijų tirtų mediatorių, asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšį veikia tik du kintamieji – emocinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas, todėl H2 IR H3 hipotezės taip pat patvirtintos. Ketvirtoji hipotezė paneigta, nes statistiškai reikšmingas netiesioginio poveikio efektas nustatytas, tačiau, statistiškai reikšminga tęstinio įsipareigojimo sąsaja su tirtu ryšiu nebuvo identifikuota.

Rekomendacijos

1. Organizacijos vadovai ar žmogiškųjų išteklių vadovai turi stengtis išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, nes su amžiumi vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas yra didesnis, tokie darbuotojai yra lojalūs ir pastovus.
2. Organizacijos vadovai vyresnio amžiaus darbuotojus galėtų išnaudoti, kaip potencialius darbuotojus organizacijos tikslams pasiekti, tačiau darbuotojui senstant, reikėtų pritaikyti darbo vietą, galbūt suorganizuoti tam tikrus mokymus, pavyzdžiui, IT mokymai, kurie padėtų vyresnio amžiaus darbuotojams mokėti dirbti su viena ar kita programa. Tokie mokymai leistų vyresnio amžiaus darbuotojams dar labiau įsitvirtinti darbo vietoje, būti įsitraukusiems į darbą ir motyvuoti dirbti.
3. Atsižvelgiant į emocinio įsipareigojimo rezultatus įsitraukimui į darbą, vadovai turėtų labiau palaikyti ir paremti vyresnio amžiaus darbuotojus, skatinti draugiškus santykius, kas lemtų didesnę įsitraukimą į darbą.
4. Kadangi vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymi asmeninės lyderystės savybėmis, vadovams reikėtų apžvelgti ir skirti užduotis ir vaidmenis prie darbuotojui būdingų bruožų ir savybių, tuomet lengviau prisitaikyti prie pokyčių, būtų motyvuoti atlikti darbą gerai ir prisidėtų prie organizacijos tikslų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6). Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
2. Alam, A. (2011). *Evaluation of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross-cultural application in Pakistan*. *Journal of Education and Vocational Research*, 1(3). Žiūrėta 2020-12-06.
3. Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., ir Ke, G. (2006). *A cross-cultural perspective of self-leadership*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4). Žiūrėta 2020-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/02683940610663123>
4. Amir, F., Naz, F., Qasim Hafeez, S., Ashfaq, A., & Hameed Dogar, Y. (2014). *Measuring the Effect of Five Factor Model of Personality on Team Performance with Moderating Role of employee engagement*. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 2(2). Žiūrėta 2020-12-06.
5. Arensberg, M. B. (2018). *Population aging: Opportunity for business expansion, an invitational paper presented at the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) International Workshop on Adaptation to Population Aging Issues, July 17, 2017, Ha Noi, Viet Nam*. *Journal of Health, Population and Nutrition*, 37(1). Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s41043-018-0138-0>
6. Avery, D. R., McKay, P. F., ir Wilson, D. C. (2007). *Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6). Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
7. Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., ir Gede Sarmawa, W. (2019). *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2). Žiūrėta 2020-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
8. Bagdonas, A., Kairys, A., ir Zamalijeva, O. (2017). *Senų žmonių funkcionavimas, senatvės ir senėjimo tyrimų gairės: biopsichosocialinio modelio prieiga*. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 15(15). Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu:

- <https://doi.org/10.15388/stepp.2017.15.10811>
9. Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2017). *Using a skill-building tool to enhance employee engagement. Human Resource Management International Digest*, 25(6). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0064>
 10. Baron, A. (2012). *What do engagement measures really mean? Strategic HR Review*, 12(1). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/14754391311282450>
 11. Baumruk, R. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. Strategic HR Review*, 5(2). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
 12. Baysal, C., Yangil, F. M., ir Sevim, Ş. (2020). *Analysis of the relationship between organizational commitment and counter productive work behaviour on academicians. Serbian Journal of Management*, 15(1). Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5937/SJM15-18502>
 13. Bhuvanaiah, T., ir Raya, R. P. (2014). *Employee Engagement - a Key To Organizational Success. SCMS Journal of Indian Management*, 11(4). Žiūrėta 2020-12-07
 14. Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., ir Russo, M. (2019). *Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. Management Decision*, 57(1). Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
 15. Christian, M. S., Garza, A. S., ir Slaughter, J. E. (2011). *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
 16. Čiutienė, R., ir Railaitė, R. (2013). *Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. Management of Organizations: Systematic Research*, 68(68), 27–40. Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2013.68.2>
 17. Deligero, J.C.L. ir Laguador, J. M. (2013). *Work Engagement among Employees and Its Relationship with Work Units Performance of a Higher Education Institution. International Journal of Management Sciences*, 6(8). Žiūrėta 2020-12-07.
 18. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus Universitetas*. Žiūrėta 2021-12-28. Prieiga internetu: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf

19. Diskienė, D., ir Narmontaitė, S. (2011). *Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje*. Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/im.2011.0.3157>
20. Diskienė, D., ir Tamoševičienė, K. (2015). *Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos*. Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/im.2014.69.5100>
21. Freeney, Y., ir Fellenz, M. R. (2013). *Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective*. Žiūrėta 2020-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0018726713478245>
22. Garlauskaitė, A., ir Zabarauskaitė, R. (2015). *Lithuanian population aging factors analysis/Lietuvos gyventojų senėjimą lemiančių veiksnių analizė*. Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/mla.2015.747>
23. Gaurylienė, A., ir Korsakienė, R. (2017). *Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą*. Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
24. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., ir Endriulaitienė, A. (2015). *Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys?* Žiūrėta 2021-11-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/psichol.2015.52.9333>
25. Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., ir Mathews, R. (2021). *Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings*. Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
26. González, T. F., ir Guillén, M. (2008). *Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment.”* *Journal of Business Ethics*, 78(3). Žiūrėta 2021-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>
27. Gustaitienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). *Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis*. *Management of Organizations: Systematic Research*, 69(69). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2014.69.3>
28. Hayes ir Preacher (2014) *Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable*, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* (2014), 67,451–470 Žiūrėta 2022-01-02. Prieiga internetu: https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/bmsp.12028?_cf_chl captcha tk =xkRUD nQuvzjEV.qMe5jZ9 ZWIQR9edPgCszudUtxo-1641525039-0-gaNycGzNC1E
29. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., ir Blue, A. (2016). *The*

- relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2016Q12 Meta-analys.* Žiūrėta 2020-12-08.
30. Houghton, J. D., Dawley, D., ir DiLiello, T. C. (2012). *The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): a More Concise Measure of Self-Leadership.* *International Journal of Leadership Studies*, 7(2). Žiūrėta 2021-05-20.
 31. Houghton, J. D., ir Neck, C. P. (2002). *Journal of Managerial Psychology The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership.* *Journal of Managerial Psychology*, 17(8). Žiūrėta 2021-05-20
 32. J., A. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance.* *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
 33. Jelenko, J. (2020). *The role of intergenerational differentiation in perception of employee engagement and job satisfaction among older and younger employees in Slovenia.* *Changing Societies and Personalities*, 4(1). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15826/CSP.2020.4.1.090>
 34. Joy, M. M., ir Sinosh, P. K. (2017). *Employee Engagement - an Empirical Study on Implications for Employee Engagement - an Empirical Study on Implications for Psychological Well.* *International Journal of Management*, 7(5). Žiūrėta 2020-12-08.
 35. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). Žiūrėta 2020-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/256287>
 36. Kahn, William A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* *Academy of Management Journal*, 33(4). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/256287>
 37. Knotts, K. G., ir Houghton, J. D. (2021). *You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement.* *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). Žiūrėta 2021-05-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2020-0436>
 38. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., ir Dikkers, J. (2008). *Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review.* *Journal of Managerial Psychology*, 23(4). Žiūrėta 2020-12-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
 39. Korsakienė, R., Raišienė, A. G., ir Bužavaitė, M. (2017). *Work engagement of older*

- employees: *Do employee and work-related factors matter? Economics and Sociology*, 10(4). Žiūrėta 2020-12-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/12>
40. Kotzé, M. (2018). *The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. South African Journal of Psychology*, 48(2). Žiūrėta 2021-05-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>
41. Kumpikaitė, V., ir Rupšienė, K. (2008). *Darbuotojų Įsipareigojimų Didinimas: Teorinis Ir Praktinis Aspektas. Increasing of Employees Commitment: Theoretical and Practical Approach*. Žiūrėta 2021-12-28.
42. Lietuvos Statistikos departamentas. (2018). Žiūrėta 2020-12-09. Prieiga internetu: <https://www.stat.gov.lt/>
43. Lengvinienė, S., Rutkienė, A., ir Tandzegolskienė, I. (2014). *Vyresnio amžiaus asmenų išlikimo darbo rinkoje teoriniai aspektai. Profesinis Rengimas: Tyrimai Ir Realijos*, 25. Žiūrėta 2021-01-05.
44. Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., ir Neale, N. R. (2016). *Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4). Žiūrėta 2021-01-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2014-0360>
45. *Managing the Ageing Workforce in the East and the West*. (2017). In *Managing the Ageing Workforce in the East and the West*. Žiūrėta 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/9781787146389>
46. Manz, C. C. (1986). *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. Academy of Management Review*, 11(3). Žiūrėta 2021-05-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
47. Meyer, J. P., ir Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*, 1. Žiūrėta 2021-12-28. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
48. Neck, C. P., Manz, C. C., ir Houghton, J. D. (2016). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence. In Beaverton: Ringgold Inc*. Žiūrėta 2021-09-03.
49. Nilsson, K. (2016). *Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life - A review. In Scandinavian Journal of Public Health (Vol. 44, Issue 5)*. Žiūrėta 2021-01-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1403494816636265>

50. Okunevičiūtė ir Moskvina J. (2008). *Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas*. Žiūrėta 2020-12-09. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11992/1935-4075-1-SM.pdf?sequence=1>
51. Okunevičiūtė - Neverauskienė, L., ir Pocius, A. (2017). Vyresnio amžiaus asmenų situacijos šalies darbo rinkoje pokyčiai demografinės raidos kontekste. *Socialinis Ugdymas*, 47(3). Žiūrėta 2021-09-04. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15823/su.2017.27>
52. Petruelis, A. (2015). *Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste*. *Regional Formation and Development Studies*, 15(2). Žiūrėta 2021-05-22. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15181/rfds.v15i2.1085>
53. Rao, M. S. (2017). *Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement*. *Industrial and Commercial Training*, 49(3). Žiūrėta 2021-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2016-0037>
54. Saks, A. M. (2019). *Antecedents and consequences of employee engagement revisited*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1). Žiūrėta 2020-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
55. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ir Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4). Žiūrėta 2021-10-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
56. Stewart, G. L., Carson, K. P., ir Cardy, R. L. (1996). *The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting*. *Personnel Psychology*, 49(1). Žiūrėta 2021-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01795.x>
57. Sulsky, L. M. (1999). *Review of Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 40(4). Žiūrėta 2020-09-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/h0092499>
58. Sun, L., ir Bunchapattanasakda, C. (2019). *Employee Engagement: A Literature Review*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1). Žiūrėta 2020-12-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
59. Tiwari, B., ir Lenka, U. (2020). *Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector*. *IIMB Management Review*. Žiūrėta 2020-12-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
60. U. Makera, Yusuf Nasidi, A.M. Kamaruddeen, I.M. Jemaku (2019), Correlation between

- Team and Co-worker Relationship and Employee Engagement, *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 2462-1935. Žiūrėta 2021-12-09. Prieiga internetu: <http://www.akademiabaru.com/submit/index.php/arbms/article/view/1322/477>
61. Ugurluoglu, O., Saygili, M., Ozer, O., ir Santas, F. (2015). *Exploring the impacts of personal factors on self-leadership in a hospital setting. International Journal of Health Planning and Management*, 30(1). Žiūrėta 2020-05-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/hpm.2199>
62. Veršinskienė ir Večkienė (2007). *Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai*. Žiūrėta 2021-10-12. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164583028/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
63. Visagie, C. M., ir Steyn, C. (2011). *Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. Southern African Business Review*, 15(3). Žiūrėta 2021-05-20
64. Vyriausybės strateginės analizės centras (2020), Žiūrėta 2021-09-03. Prieiga internetu: <https://strata.gov.lt/lt/naujienos/8-naujienos/790-ekspertai-senstanti-lietuva-turi-nepraleisti-progos-pasiruosti-pokyciams>
65. Welch, M. (2011). *The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. Corporate Communications*, 16(4). Žiūrėta 2020-12-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
66. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., ir Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement. *Psichologija*, 59. Žiūrėta 2021-12-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/psichol.2019.3>

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ASMENINĖS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO POVEIKIS ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ

Eleonora IGNATOVIČIŪTĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Vadovas – dc. Dr. Renata Korsakienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

45 psl, 14 lentelių, 12 paveikslų, 66 mokslinės literatūros šaltinių ir 1 priedas.

Visuomenės senėjimo kontekste darbdaviai darbo sąlygas turi sudaryti įvairaus amžiaus darbuotojams, tiek jauniems, tiek vyresnio amžiaus darbuotojams, kadangi pensinis amžius ilgėja ir vyresnio amžiaus darbuotojai priversti rinkoje dirbti ilgiau. Jeigu ateityje visos aplinkybės klostysis panašiai, tai darbo jėgą šalyje sudarys vis daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir organizacijos privalės kurti veiksmingus metodus, kaip užimti, įdarbinti bei išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojų našumą. Dėl visuomenėje vyraujančių nuostatų, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą yra daug sudėtingesnis negu kitų amžiaus grupių. Vyresniame amžiuje sudėtinga įsitraukti į darbo rinką, visų pirma, dėl amžiaus, taip pat sveikatos būklės, mažų galimybių mokytis ir išsilavinimo stokos. Tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai laikomi lojalesni ir patikimesni darbuotojai nei kito amžiaus darbuotojai, todėl manoma, kad tai yra susiję organizaciniu įsipareigojimu, o geri rezultatai pasiekiami dėl asmeninės lyderystės savybių.

Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą, magistro baigiamajame darbe siekiama ištirti kaip viešojo sektoriaus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: 1 – mokslinės literatūros ir straipsnių analizė; 2 – tyrimo metodika ir 3 – tyrimo ir jo rezultatų apžvalga, taip pat yra išvadų ir rekomendacijų dalis. Pirmoje dalyje mokslinės literatūros ir straipsnių analizės tikslas – apžvelgti įsitraukimo į darbą sampratą, nustatyti, apibrėžti vyresnio amžiaus darbuotojų sampratą, pateikti organizacinio

įsipareigojimo ir asmeninės lyderystės aspektus. Antroje magistro darbo dalyje nustatytos metodinės tyrimo nuostatos praktiniam tyrimui atlikti, kurio tikslas – ištirti kaip viešojo sektoriaus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą veikia asmeninė lyderystė ir organizacinis įsipareigojimas. Anketinė apklausa buvo naudojama kaip duomenų rinkimo rūšis. Buvo apklausti 302 respondentai. Tyrimo dalyviai buvo viešojo sektoriaus darbuotojai, kurių amžius yra 50 ir daugiau metų. Tyrimo rezultatai buvo analizuojami naudojant SPSS programinę įrangą. Buvo atliktas klausimyno patikimumo arba vidinio nuoseklumo (Cronbach Alpha) testavimas, atskleista tiesinė regresinė ir moderatoriaus analizė, naudojant Andrew F. Hayes makrokomandą. Atliekant tyrimą buvo nustatytas ryšis tarp asmeninės lyderystės ir įsitraukimo į darbą, kurį veikia du iš trijų organizacinio įsipareigojimo elementų – emocinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas. Atliekant tyrimą, buvo patvirtintos trys iš keturių hipotezių: H1, H2 ir H3.

Raktiniai žodžiai: Asmeninė lyderystė, įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas, emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas. vyresnio amžiaus darbuotojai.

IMPACT OF PERSONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ENGAGEMENT OF OLDER EMPLOYEE

Eleonora IGNATOVIČIŪTĖ

Master thesis

Management of Human Resources study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dc. Dr. Renata Korsakienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

45 pages, 14 tables, 12 illustrations, 66 references to the sources of literature

In context of the ageing society employers need to ensure employment conditions to employees of every age, for the young and the old, since of increasing retirement age the older employees are forced to stay longer in the labor market. If, in the future, all circumstances are going to stay the same as of today, an ageing workforce will be in higher levels than today. The ageing society puts higher pressure to labor market because it has to find out new effective methods, how to recruit and maintain the productivity of older employees. Due to attitude of society, entering into labor market in older age is far more complicated than in other age groups. Access to the labor market in older age is more complicated because of age, health status, lack of learning and due to low educational performance. But older employees may prove to be more loyal and reliable compared to younger age groups and stresses that this entails with organizational commitment. Furthermore, self-leadership leads to better work results.

As a result of theoretical and empirical research this master thesis aims to investigate of older employees' work engagement of public sector and to identify how work engagement impact self-leadership and organizational commitment. In the second part of the master thesis methodological research provisions for the practical research were determined. The aim of the latter is to identify – what kind of impact has older employees' work engagement of public sector to self-leadership and organizational commitment. The survey questionnaire was used as type of data gathering. 302 respondents were questioned. They were the employees of public sector with

the age of 50 or older. Research results were analyzed using SPSS software. The testing of questionnaire's reliability or internal consistency (Cronbach Alpha) was done, revealed the linear regressive and moderator analysis, using the macro command of Andrew F. Hayes. The research results revealed link between self-leadership and work engagement, which affects two of three organizational commitment elements – affective and normative commitment. Three of four hypothesis were confirmed by the research: H1, H2 and H3.

Key words: self-leadership, work engagement, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitmen, older employee.

PRIEDAI

1 PRIEDAS .

APKLAUOS ANKETA

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Eleonora Ignatovičiūtė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio viena iš dalių – asmeninės lyderystės, organizacinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą tyrimo atlikimas. Šiuo tyrimu siekiu išsiaiškinti, kokią įtaką organizacinis įsipareigojimas ir asmeninė lyderystė daro vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimas orientuotas į viešojo sektoriaus darbuotojus, kuriems yra 50 ir daugiau metų. Tyrimo dalyvių konfidencialumas yra garantuojamas.

Pasirinkite labiausiai jūsų nuomonę atspindintį atsakymą ir jį pažymėkite.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Pagarbiai,

Eleonora Ignatovičiūtė

Žemiau pateikti 9 teiginiai pabrėžia kaip asmuo gali jaustis dirbdamas organizacijoje. Atidžiai perskaicius kiekvieną teiginį, prašau pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Jeigu organizacijoje, kurioje dirbate niekada taip nesijautėt, prie teiginio pažymėkite – 1. Jeigu dirbančioje organizacijos teko patirti jausmą, prie teiginio įrašykite nuo 2 iki 7.

	1. Niekada	2. Beveik niekada	3. Retai	4. Kartais	5. Dažnai	6. Labai dažnai	7. Visuomet
1.1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos							
1.2. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus							
1.3. Aš esu kupinas entuziazmo							
1.4. Mano darbas mane įkvepia							
1.5. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą							
1.6. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai							

1.7. Didžiuojuosi savo darbu, kai dirbu							
1.8. Aš esu visiškai pasinėres į savo darbą							
1.9. Dirbdamas aš atitrūkstau nuo kitų minčių							

Atidžiai perskaicius kiekvieną iš teiginių, prašau pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 . Jei nurodytos teiginys susijęs su asmenine lyderyste nėra Jums tinkamas prie teiginio pažymėkite - 1.

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
2.1. Aš keliu sau konkrečius darbo tikslus					
2.2. Aš atkreipiu dėmesį į tai, kaip man sekasi dirbti					
2.3. Darbe siekiu konkrečių tikslų, kuriuos esu sau išsikėlęs (-usi)					
2.4. Prieš atliekant darbą, aš įsivaizduoju, kad jį atliksiu puikiai					
2.5. Prieš atliekant darbą, aš mintyse įsivaizduoju, kad sėkmingai jį įvykdau					
2.6. Sėkmingai atlikęs užduotį, dažnai apdovanoju save tuo, kas man patinka					
2.7. Kartais kalbuosi su savimi, kad išspręščiau sudėtingas situacijas					
2.8. Savo mintyse aš analizuoju koks mano požiūris į situacijas su kuriomis aš susidūriau ir kurios sukėlė man keblumų					
2.9. Kai susiduriu su sunkia situacija, galvoju apie savo įsitikinimus ir prielaidas					

Sekantys 18 teiginių susiję su organizaciniu įsipareigojimu organizacijai, kurioje dirbate, t. y. atsakant į klausimus, reikėtų įvertinti ar įvardijami įsipareigojimai būdingi Jums jūsų dirbančioje organizacijoje. Atidžiai perskaičius kiekvieną iš teiginių, prašau pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5. Jei nurodytas teiginys apie organizacinį įsipareigojimą jums nėra būdingas prie teiginio pažymėkite - 1.

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 sutinku	5 Visiškai sutinku
3.1. Man būtų labai malonu kilti karjeros laiptais šioje organizacijoje					
3.2. Tikrai jaučiu, kad šios organizacijos problemos yra ir mano pačio (-s) problemos					
3.3. Šiuo metu organizacijoje nesijaučiu „šeimos nariu“					
3.4. Aš nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos					
3.5. Ši organizacija suteikia daug asmeninės prasmės					
3.6. Aš nesijaučiu labai priklausomas šiai organizacijai					
3.7. Man būtų labai sunku palikti darbą šią organizaciją dabar, net jei norėčiau.					
3.8. Jei paliksiu savo organizaciją, mano gyvenimą tai labai sukrėstų					
3.9. Šioje organizacijoje likti yra būtinybė ir noras					
3.10. Aš manau, kad palikus šią organizaciją turėsiu mažai galimybių					
3.11. Viena iš nedaugelio neigiamų pasekmių paliekant darbą šioje organizacijoje būtų sunku rasti alternatyva kitur.					
3.12. Viena pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad išėjimas pareikalautų didelių pasekmių					
3.13. Aš nejaučiu jokios pareigos likti šioje organizacijoje					
3.14. Net jeigu tai man naudinga, nemanau, kad būtų teisinga palikti šią organizaciją					
3.15. Jausčiausi kaltas (-a), jeigu palikčiau šią					

organizacija					
3.16. Ši organizacija nusipelno mano lojalumo					
3.17. Aš dabar nepalikčiau savo organizacijos dėl savo įsipareigojimo jai					
3.18. Esu skolingas šiai organizacijai					

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis/ spec. Vidurinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

Jūsų darbo stažas:

- Iki 1 metų
- 1-5 metai
- 6-10 metų
- 11-20 metų
- Virš 20 metų

Darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate:

- Iki 1 metų
- 1-5 metai
- 6-10 metų
- 11-20 metų
- Virš 20 metų

Kaip vertinate savo sveikatos būklę?

- Prastai
- Vidutiniškai
- Gerai
- Labai gerai