

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Edvin JUDICKI**

*Verslo vystymo programa*

**BAIGIAMASIS MAGISTRO DARBAS**

**ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ VEIKIANTYS VEIKSNIAI,  
ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ SKIRTUMUS**

**FACTORS INFLUENCING WORK ENGAGEMENT, TAKING  
INTO ACCOUNT DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_

(parašas)

Katedros vedėjas: prof. dr. Danuta Diskienė

Magistrantas \_\_\_\_\_

(parašas)

Darbo vadovas: doc. dr. Renata Korsakienė

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

**Vilnius, 2021**

**TURINYS**

ĮVADAS.....	5
1. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Įsitraukimo į darbą sampratos analizė.....	7
1.2. Teorinių įsitraukimo į darbą modelių analizė .....	10
1.3. Skirtingų amžiaus grupių ir kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai .....	18
1.3.1. Amžiaus poveikis įsitraukimui į darbą.....	19
1.3.2 Skirtingų kartų įsitraukimo į darbą ypatybės .....	21
2. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ, POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJA .....	26
3. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ, POVEIKIO SKIRTINGŲ KARTŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ TYRIMAS.....	33
3.1 Apklauskos duomenų ir respondentų charakteristika.....	33
3.2 Darbuotojų įsitraukimo vertinimas.....	36
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	52
SANTRAUKA .....	60
SUMMARY .....	61
PRIEDAI .....	62

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. <b>Įsitraukimo į darbą modelis</b> (Kahn, 1990) .....	11
2 pav. <b>Emocinės kaitos įsitraukimo į darbą modelis</b> (sudaryta autoriaus, remiantis Bledow et al., 2011).....	12
3 pav. <b>Įsitraukimo teorinis modelis</b> (sudaryta autoriaus, remiantis Christian et al., 2011)...	13
4 pav. „Aon“ <b>įsitraukimo modelis</b> (sudaryta autoriaus, remiantis 2018 Trends in Global...)	14
5 pav. <b>Darbuotojų įsitraukimui poveikį turintys veiksniai</b> (sudaryta autoriaus, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize).....	18
6 pav. <b>Hipotetinis daugialypis amžiaus– įtraukimo į darbą tarpininkavimo modelis</b> (Kim, Kang, 2016).....	21
7 pav. <b>Tyrimo atlikimo eiga</b> (sudaryta autoriaus) .....	32
8 pav. <b>Respondentų pasiskirstymas pagal lytį</b> (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).....	33
9 pav. <b>Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes</b> (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).....	34
10 pav. <b>Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą</b> (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).....	34
11 pav. <b>Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas</b> (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).....	35
12 pav. <b>Respondentų pasiskirstymas pagal darbo įmonėje laikotarpį</b> (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).....	35
13 pav. <b>Energijos veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma</b> (sudaryta autoriaus SPSS programa) .....	38
14 pav. <b>Atsidavimo veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma</b> (sudaryta autoriaus SPSS programa) .....	38
15 pav. <b>Pasinėrimo veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma</b> (sudaryta autoriaus SPSS programa) .....	38
16 pav. <b>Z kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis</b> (sudaryta autoriaus).....	43
17 pav. <b>Y kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis</b> (sudaryta autoriaus) .....	45
18 pav. <b>X kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis</b> (sudaryta autoriaus) .....	47
19 pav. „Kūdikių bumo“ kartos <b>įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis</b> (sudaryta autoriaus).....	49
1 lentelė. <b>Įsitraukimo į darbą sampratų suvestinė</b> (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize).....	10
2 lentelė. <b>Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą</b> (sudaryta autoriaus)	17
3 lentelė. <b>Pagrindiniai kartų panašumai ir skirtumai</b> (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize).....	22
4 lentelė. <b>Moksliniai tyrimai atlikti kartų poveikio ir įsitraukimo į darbą kontekste</b> (sudaryta autoriaus, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize) .....	23
5 lentelė. <b>Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė</b> (Schaufelli, Bakker, 2004).....	28
6 lentelė. <b>Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai ir jų pasiskirstymas teiginiuose</b> (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize) .....	28
7 lentelė. <b>Amžiaus priskyrimo kartoms skalė</b> (sudaryta autoriaus) .....	29
8 lentelė. <b>Koreliacijos ryšio stiprumo vertinimo skale</b> (sudaryta autoriaus, remiantis Čekanavičiumi ir Murausku, 2014).....	31
9 lentelė. <b>Respondentų kartos ir įsitraukimo priklausomybės vertinimas</b> (sudaryta autoriaus).....	36
10 lentelė. <b>Įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus) .....	36
11 lentelė. <b>Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus).....	39

12 lentelė. <b>Respondentų anketos veiksmų vertinimo vidurkiai pagal kartas</b> (sudaryta autoriaus).....	39
13 lentelė. <b>Darbuotojų ištraukimo ir ištraukimą lemiančių veiksmų koreliacinė matrica</b> (sudaryta autoriaus).....	40
14 lentelė. <b>Ištraukimo ir jį lemiančių veiksmų regresiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus)	40
15 lentelė. <b>Ištraukimo ir jį lemiančių veiksmų regresinė analizė</b> (sudaryta autoriaus).....	41
16 lentelė. <b>Ištraukimo veiksmų koreliacinės analizės matrica</b> (sudaryta autoriaus).....	41
17 lentelė. <b>Z kartos ištraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir ištraukimo veiksmų statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus).....	42
18 lentelė. <b>Z kartos ištraukimo rodiklių ir ištraukimo veiksmų analizė</b> (sudaryta autoriaus).....	43
19 lentelė. <b>Y kartos ištraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir ištraukimo veiksmų statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus).....	44
20 lentelė. <b>Y kartos ištraukimo rodiklių ir ištraukimo veiksmų analizė</b> (sudaryta autoriaus).....	44
21 lentelė. <b>X kartos ištraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir ištraukimo veiksmų statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus).....	45
22 lentelė. <b>X kartos ištraukimo rodiklių ir ištraukimo veiksmų analizė</b> (sudaryta autoriaus).....	46
23 lentelė. <b>„Kūdikių bumo“ kartos ištraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir ištraukimo veiksmų statistiniai rodikliai</b> (sudaryta autoriaus).....	47
24 lentelė. <b>„Kūdikių bumo“ kartos ištraukimo rodiklių ir ištraukimo veiksmų analizė</b> (sudaryta autoriaus).....	48
25 lentelė. <b>Veiksniai turintys didžiausią įtaką skirtingų kartų darbuotojų ištraukimui</b> (sudaryta autoriaus).....	49

## IVADAS

**Aktualumas.** Darbuotojų įsitraukimo didinimo galimybės yra pakankamai aktuali tema tiek akademinėje, tiek verslo bendruomenėje. Įsitraukimas laikomas vienu iš svarbesnių veiksnių, siekiant pagerinti įmonės veiklos ir finansinius rodiklius. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais (Maslach et al., 2001; Saks, 2006; Shuck et al., 2011), aukšti darbuotojų įsitraukimo rodikliai didžia dalimi gali sumažinti darbo kaitos tikimybę, turi teigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui, psichologiniam klimatui, o taip pat aukštas įsitraukimo lygis neretai yra siejamas su įmonės aukštesniais pelningumo rodikliais bei veiklos efektyvumu.

Tačiau vis sunkiau prognozuojama ekonominė padėtis, įvairūs įmonių susijungimai, etatų mažinimai, darbo funkcijų perskirstymas, robotų naudojimas, automatizavimas ir dirbtinis intelektas bei kiti struktūriniai pokyčiai kelia grėsmę darbuotojų darbo saugumui ir neretai sukuria neaiškias darbo sąlygas (Shin *et al.*, 2019; Karatepe et al., 2020). Nesaugumas darbe (angl. *job insecurity*), kuris susijęs su nedarbo grėsme arba baime ateityje netekti dabartinio darbo, laikomas kliūtimi, trukdančia darbuotojų asmenybės augimui ir tobulėjimui (Staufenbiel ir Konig, 2010) ir toliau kelia grėsmę darbuotojams (Etehadī ir Karatepe, 2019; Shin et al., 2019). Darbo aplinkoje, kurioje darbuotojai baiminasi galimo darbo netekimo, vadovybei sunkiau išlaikyti darbuotojus, kurie yra įsitraukę į darbą. Todėl yra tikslinga identifikuoti ir įvertinti pagrindinius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą, o įmonei svarbu juos puoselėti, siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimo į darbą rodiklius.

Tuo pat metu mokslininkai pradėjo formuoti išvadas, kad vyresnio amžiaus darbuotojai veikiausiai bus labiau įsitraukę į darbą nei jaunesni jų kolegos. Po tokių pirminių išvadų pateikimo buvo sukurtos kartų teorijos, teigiančios, kad įsitraukimui į darbą įtakos turi ne amžius, o skirtingos skirtingų kartų darbo vertybės ir požiūriai.

Empiriniais tyrimais (Hammill, 2005; Burke, 2005; Twenge et al., 2010) buvo bandyta iširti skirtingų darbuotojų kartų darbo vertybes ir požiūrį į darbą, konkurencinius pranašumus, tačiau nerasta jokių įrodymų apie tyrimus, tiriančius įsitraukimo į darbą veiksnius, turinčius įtakos skirtingų kartų dalyvavimui. Šiuo tyrimu siekiama iširti sąsajas tarp veiksnių, darančių įtaką skirtingų kartų darbuotojų dalyvavimui ir įsitraukimui.

Ypatingai įsitraukimo į darbą problema aktuali šiuolaikinėje visuomenėje bei pandemijos sąlygomis, kai daugelis organizacijų bando persiorientuoti į nuotolinį darbą, todėl gali tapti vis sunkiau užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

**Darbo mokslinė problema** – įvertinti įsitraukimo į darbą veikiančius veiksnius.

**Tyrimo objektas** – įsitraukimą į darbą veikiančios veiksniai.

**Hipotezė.** Įsitraukimą į darbą veiksniai priklauso nuo kartų.

**Tikslas** – įvertinti įsitraukimą lemiančių veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui, atsižvelgiant į kartų skirtumus.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti įsitraukimo į darbą teorinius veiksnius.
2. Išanalizuoti teorinius darbuotojų įsitraukimo modelius, siekiant identifikuoti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius.
3. Išanalizuoti, kokią įtaką turi darbuotojų amžius ir skirtingos kartos įsitraukimui į darbą.
4. Atsižvelgiant į kartų teoriją, ištirti, kokį poveikį darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai turi aktyvių darbo rinkoje darbuotojų įsitraukimui.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

**Tyrimo metodai:** literatūros analizė ir sintezė, kiekybinė apklausa, statistinių duomenų analizė, naudojant šiuolaikinius metodus (koreliacijos ir determinacijos koeficientus, tiesinę regresiją), sintezė, palyginimas, loginis mąstymas, grafinis vaizdavimas.

**Tyrimo struktūra.** Pirmame skyriuje pateikiama įsitraukimo į darbą sampratos analizė, teorinių įsitraukimo į darbą modelių analizė, skirtingų amžiaus grupių ir kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, išskiriami pagrindiniai empirinio tyrimo uždaviniai ir sudaroma tyrimo schema. Trečiame skyriuje atliekamas veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą, poveikio skirtingų kartų įsitraukimui į darbą tyrimas, remiantis apklausos ir koreliacinės regresinės analizės. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

**Darbo praktinė reikšmė.** Kadangi baigiamajame darbe pateikiama išsami mokslinių šaltinių analizė įsitraukimo į darbą tematika, darbas gali būti reikšmingas bakalauro studijų krypties studentams. Taip praktinio tyrimo rezultatai gali būti įdomūs ir reikšmingi įmonėms, atliekančioms savo darbuotojų įsitraukimo vertinimus.

## 1. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI

Darbdaviai Lietuvoje ir visame pasaulyje vis daugiau dėmesio skiria savo darbuotojams, jų lūkesčiams ir įsitraukimui į darbą. Tai tampa svarbiu veiksniu siekiant užtikrinti įmonės produktyvumą, veiklos efektyvumą bei teigiamą įtaką regiono ekonomikai, nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas. Todėl, siekiant suprasti darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, svarbu atlikti įsitraukimo į darbą sampratos analizę.

### 1.1. Įsitraukimo į darbą sampratos analizė

Vienas iš pozityvaus organizacinio elgesio komponentų yra įsitraukimas į darbą. Tai palyginti nauja koncepcija, o įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip pozityvios psichologijos poveikio žmogiškiesiems ištekliams rezultatas, sutelkiant dėmesį į optimalius rezultatus ir teigiamą darbo patirtį (Schaufeli & Bakker, 2004).

Darbuotojų įsitraukimo tyrimų pradžia kildinama iš motyvacijų teorijų (Maslow, 1954; Havighurst, 1954). Ypatingai šiose teorijose buvo akcentuojamas darbuotojo vertės organizacijai suvokimas, lojalumas ir įsitraukimą į organizacijos veiklas bei noras būti organizacijos dalimi (James *et al.*, 2011).

Pirmasis įsitraukimo (angl. *engagement*) sąvoką savo darbuose panaudojo Kahn (1990), apibrėždamas įsitraukimą kaip būseną, kurią patiria darbuotojai per darbo vaidmenis, investuodami asmeninę energiją ir jusdami emocinį susijungimą su savo darbu. Įsitraukimas gali būti apibrėžiamas kaip teigiamo ir apdovanoto energingumo, atsidavimo ir įsijautimo jausmas darbe (Schaufeli & Bakker, 2004). Energingumas – tai didelis energijos ir protinio atsparumo lygis bei noras išlikti sunkumų akivaizdoje (Schaufeli & Bakker, 2004). Atsidavimas reiškia stiprų įsitraukimo, entuziazmo ir pasididžiavimo savo darbu jausmą, o įsisavinimas apibūdinamas kaip visiškas įsitraukimas į savo darbą; kai žmogus praranda laiko pėdsakus ir sunkiai atsiriboja nuo darbo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Ši gerai ištirta įsitraukimo konceptualizacija yra pagrindinė darbo paklausos ir išteklių (JD-R) darbuotojo gerovės modelio (Bakker & Demerouti, 2007) dalis, kurioje teigiama, kad sumažinus darbo poreikį (pavyzdžiui, didelį darbo krūvį, vaidmenų konfliktą, prastas aplinkos sąlygas) ir padidinus asmeninius išteklius (pavyzdžiui, socialinę paramą, savarankiškumą, atsparumą), padidėtų darbo įsitraukimas ir sumažėtų perdegimo ar streso tikimybė (Bakker, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Įsitraukimo į darbą sąvoka taip pat gali būti apibrėžiama kaip pozityvi, patenkinanti, su darbu susijusi proto būseną (Schaufeli, Salanova et al., 2002). Įsitraukimas į darbą susideda iš trijų emocinių-pažintinių būsenų:

1. Energijai būdingas didelis protinis atsparumas dirbant, noras investuoti (pastangos) į darbą ir atkaklumas atliekant darbinę veiklą.
2. Atsidavimas reiškia entuziazmo, pasididžiavimo ir iššūkio darbui jausmą.
3. Pasinėrimas reiškia susikaupimą ir įsitraukimą į darbą.

Schaufeli, Salanova ir kt. (2002) nustatė, kad visos trys užduoties konstrukcijos buvo neigiamai susijusios su trimis perdegimo matmenimis (emocinis išsekimas, nuasmeninimas ir asmeninio pasitenkinimo stoka) tiek studentų, tiek dirbančiųjų imtyje. Schaufelli ir Bakker (2004) darbuotojų įsitraukimo vertinimui pasiūlė Utrecht darbuotojų įsitraukimo skalę, kurią sudaro 17 teiginių, kurie susiję su įsitraukimą apibūdinančiomis komponentėmis (emocinėmis-pažintinėmis būsenomis) (žr. 5 lentelė).

Vėliau Schaufeli ir kt. (2006) pasiūlė sutrumpintą Utrecht skalės versiją, kurią sudarė 9 elementai – UWES-9. Nors UWES-9 skalė yra gerokai trumpesnė, ji paaiškina apie 80% UWES-17 svyravimo ir laikui bėgant yra stabilesnė. Taigi, šiuo metu pirmenybė kai kuriuose tyrimuose teikiama UWES-9 vertinimo skalei.

Universalioji UWES-17 skalė su tam tikromis modifikacijomis buvo naudojama ir kituose moksliniuose tyrimuose (Karatepe *et al.*, 2019; Tsaur *et al.*, 2019). Dalyvių (respondentų) buvo prašoma nurodyti, kaip dažnai jie jautėsi įsitraukę į darbą, naudojant atsakymų reikšmes nuo „6 = visada“ iki „0 = niekada“.

Viena iš svarbiausių teigiamų darbuotojų įsitraukimo savybių yra tai, kad įsitraukimas yra laikomas priešingybe perdegimo būsenai. Darbuotojai, energingai įsitraukę į savo darbo veiklas bei vertinantys save kaip galinčius atlikti bet kurias darbinės užduotis, yra priešprieša jų kolegoms, kurie kenčia nuo perdegimo būsenos darbe (Schaufelli, Bakker, 2004).

Įsitraukimas į darbą neturėtų būti tapatinamas su kitomis sąvokomis, nors kalbant apie įsipareigojimus darbui, pasitenkinimą darbu ir dalyvavimą yra randama tam tikrų panašumų (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli, 2013). Įsitraukimas į darbą gali gerokai viršyti įsipareigojimus, nes šiame koncepte samdomi darbuotojai įvardijami kaip žmonės, kurie yra ne tik atsidavę darbui, bet ir asmenys, kurie visiškai atitinka organizacijos tikslus ir kurie labai stengiasi prisidėti (BlessingWhite, 2012). Maslach et al. (2001) laikėsi nuomonės, kad įsitraukimas (angl. *engagement*) akivaizdžiai skiriasi nuo pasitenkinimo darbu (angl. *job satisfaction*) ir dalyvavimo (angl. *involvement*) asmeninio pasitenkinimo ir energijos požiūriu. Anot šių mokslininkų, išsipildymas ir energija gali būti siejami su įsitraukimu, tačiau kitose dviejose sąvokose to nėra aiškiai pastebėta. Todėl galima daryti išvadą, kad sąvokos (įsitraukimas,



įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu) yra susijusios, tačiau įsitraukimas apima gilesnį gerovės, emocinių ir elgesio reakcijų aspektą, pavyzdžiui, džiaugsmą ir išsipildymą darbe (Crabtree, 2005; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli *et al.*, 2002).

Daugelyje vėlesnių tyrimų buvo tiriamas ir analizuojamas darbuotojų įsitraukimas įvairiose pramonės šakose, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros (Keyko *et al.*, 2016; Lepisto *et al.*, 2018), švietimo (Burić & Macuka, 2018) ir socialinio darbo (Ravalier, 2018) srityse.

Douglas *et al.* (2016) savo tyrime nagrinėjo laiko valdymo elgesio ir darbo įsitraukimo konstruktyvumo pagrįstumą, apibrėžtą kaip pozityvią su darbu susijusią proto būseną. Jų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tie, kurie yra aukštesni tiek laiko valdymo veikloje, tiek darbe, yra labiau linkę efektyviai naudoti laiką ir mažiau išsiblaškę. Nors labiau tikėtina, kad asmenys, geriau valdantys laiką, dirbs tvarkingai, tačiau labiau įsitraukę į darbą asmenys greičiau apdoros ir supras turimą informaciją.

Duraisingam *et al.* (2020) savo atliktame tyrime išnagrinėjo įvairius numatomus Australijos alkoholio ir narkotikų sektoriaus nevyriausybinį darbuotojų įsitraukimo į darbą prognozavimo būdus. Jų atliktame tyrime pagrindiniai veiksniai, lemiantys įsitraukimą buvo didesnis amžius, gera vadovavimo kokybė, didesnis vaidmens aiškumas, stipri socialinė parama, profesinio augimo galimybės ir didelis atsparumas. Lyderystės kokybė buvo svarbi visų dalyvavimo šiame tyrime sudedamųjų dalių, pabrėžianti gero vadovavimo svarbą siekiant, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir dirbtų savo darbą (Giallonardo *et al.*, 2010; Schaufeli, 2017). Tai patvirtina kitų tyrimų išvadas, kuriose teigiama, kad geras vadovavimas siejamas su motyvuotais, įsipareigojusiais, įsitraukusiais ir patenkintais darbuotojais (Broome *et al.*, 2009; Graf *et al.* 2016).

Afsar ir kt. (2020) savo moksliniame darbe tyrė kaip kultūrinis intelektas gerina inovatyvų darbuotojų elgesį per įsitraukimo į darbą ir tarpusavio pasitikėjimo prizmę. Rezultatai parodė, kad kultūrinis intelektas gali labai paveikti naujovišką darbuotojo elgesį darbe. Taip pat atskleidė, kad tiek įsitraukimas į darbą, tiek tarpasmeninis pasitikėjimas iš dalies lemia kultūros intelekto poveikį novatoriškam darbo elgesiui.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, pateikiama teorinių įsitraukimo į darbą sampratų suvestinė (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Įsitraukimo į darbą sampratų suvestinė (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize)

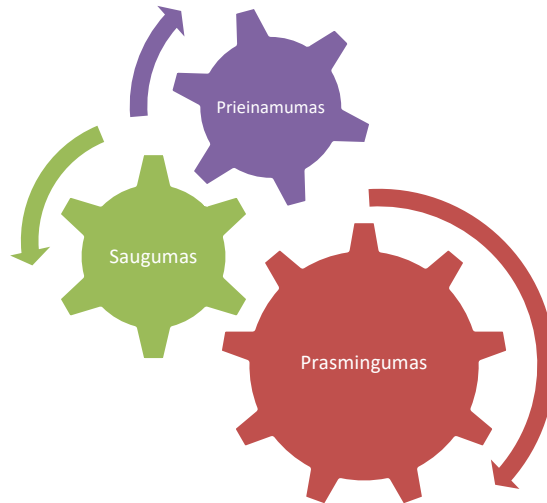
Autorius, metai	Įsitraukimo į darbą samprata
Kahn, 1990	<i>Įsitraukimas</i> apibrėžiamas kaip būseną, kurią patiria darbuotojai per darbo vaidmenis, investuodami asmeninę energiją ir jūdami emocinį susijungimą su savo darbu.
Maslach et al., 2001	<i>Įsitraukimas</i> – tai išsipildymas ir energija.
Harter et al., 2002	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i> – „individo įsitraukimas, pasitenkinimas ir entuziazmas darbui“.
Schaufeli, Salanova et al., 2002	<i>Įsitraukimas į darbą</i> apibrėžiamas kaip pozityvi, patenkinanti, su darbu susijusi proto būseną.
International Survey Research, 2003	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i> yra darbuotojo pažinimo, elgesio ir atsidavimo įmonei, kurioje dirba, kompleksas.
Schaufeli & Bakker, 2004	<i>Įsitraukimas į darbą</i> tai pozityvios psichologijos poveikio žmogiškiesiems ištekliams rezultatas, sutelkiant dėmesį į optimalius rezultatus ir teigiamą darbo patirtį.
Crabtree, 2005; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli et al., 2002.	<i>Įsitraukimas</i> apima gilesnę gerovės, emocinių ir elgesio reakcijų aspektą.
Roberts, 2006	<i>Įsitraukimas</i> yra labiausiai susijęs su esama dalyvavimo darbo rinkoje ir srautų struktūra.
Bakker, 2011, p. 265	<i>Įsitraukimas į darbą</i> apibrėžiamas kaip „aktyvi, pozityvi su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas“

Apibendrinant pagrindines įsitraukimo į darbą sampratas, galima teigti, kad įsitraukimas į darbą yra tokia darbuotojo būseną, kai jis randa prasmę darbe, o darbui skiria reikšmingą savo laiko dalį ir orientuojasi į optimalių rezultatų siekimą.

### 1.2. Teorinių įsitraukimo į darbą modelių analizė

Daugelis empirinių tyrimų, susijusių su darbuotojų įsitraukimu, yra siejami su pirmine Kahn (1990) koncepcija, kuri buvo kildinama iš Maslow poreikių piramidės. Remiantis Kahn (1990) koncepcija svarbiausi veiksniai suvokiant įsitraukimą ir neįsitraukimą darbe yra prasmingumas, saugumas, prieinamumas. Prasmingumas priklauso nuo darbo pobūdžio, darbo

funkcijų, užduočių ir vaidmenų charakteristikų. Socialinės aplinkos veiksniai, tokie kaip tarpasmeniniai santykiai, vadovavimo stilius, taikomos socialinės normos, turi įtakos saugumo veiksmui. Prieinamumui įtakos turi asmeniniai resursai, kuriuos žmogus gali naudoti. Atsižvelgiant į Kahn (1990) pasiūlytą modelį (1 pav.), darbuotojas įsitraukia į darbą, kai prasmingumo, saugumo ir prieinamumo poreikiai yra patenkinami. Tokiu atveju darbas yra prasmingas ir atneša iššūkius, socialinė aplinka darbe yra saugi, asmeniniai resursai yra prieinami (Schaufeli, 2013).



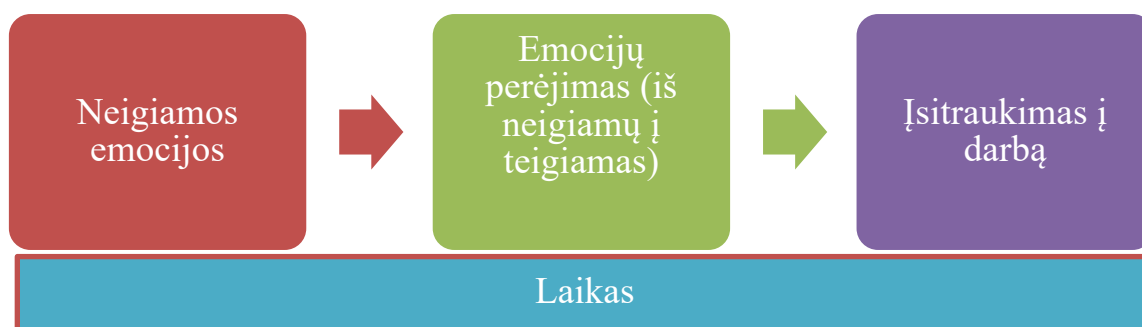
1 pav. Įsitraukimo į darbą modelis (Kahn, 1990)

Tuo tarpu Bakker ir Demerouti (2007) pasiūlė darbo poreikių–išteklų modelį, kuris paremtas prielaida, kad visi veiksniai gali būti sugrupuoti į dvi pagrindines kategorijas – darbo ištekliai ir darbo poreikiai, neatsižvelgiant į tai, kad kiekviena pareigybė gali turėti specifinius rizikos veiksmus, susijusius su patiriamu stresu darbe. Darbo poreikiai apima protinius, emocinius, fizinius, socialinius veiksmus, reikalaujančius fizinių pastangų ir psichologinių įgūdžių, tuo tarpu darbo ištekliai apima tokius psichologinius, fizinius, socialinius ar organizacinius aspektus, kurie būtini siekiant pagrindinių darbo tikslų, sumažinantys darbo poreikius ir su jais susijusius fiziologinius ar psichologinius kaštus bei veikiantys asmeninį mokymąsi bei tobulėjimą (Bakker, Demerouti, 2007).

Chalofsky ir Krishna (2009) darbuotojų įsitraukimo sampratos atsiradimą kildino iš Maslow ir kitų motyvacijos teorijų pradininkų ir darbuotojų įsitraukimo pagrindiniu veiksmu laikė darbuotojų motyvaciją. Darbo prasmė buvo apibūdinama trimis dimensijomis – savęs atidavimu, darbu ir balanso pojūčiu tarp darbo ir savęs atidavimo. Remiantis jų pasiūlyta teorija, pagrindinis įsitraukimo veiksnys – prasmės ir prasmingumo pojūtis darbe. Taip pat šie autoriai pabrėžė ryšio tarp organizacijos misijos ir darbuotojų įsitraukimo svarbą. Chalofsky ir Krishna (2009) atliktame tyrime buvo tiriamas įmonių indėlis į darbuotojų darbo, šeimos, laisvalaikio

ir asmeninių poreikių patenkinimą. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad įmonės vadovavosi filosofija, kad jei bus užtikrintas darbo ir asmenio gyvenimo balansas, darbuotojas bus labiau atsidavęs ir įsipareigojęs savo atliekamam darbui, o tuo pačiu ir įmonei, kurioje dirba.

Bledow ir kt. (2011) pasiūlė emocinės kaitos įsitraukimo į darbą modelį (2 pav.). Šis modelis remiasi prielaida, kad darbuotojo įsitraukimas į darbą vyks tik tada, kai bus pereinama iš neigiamų į teigiamų emocijų būsenas. Įsitraukimo į darbą rodikliai bus žemi tol, kol darbuotojas liks neigiamų emocijų būsenoje ir nepatirs teigiamų emocijų. Perėjus į teigiamų emocijų būseną, negatyvios emocijos gali motyvuoti ir įsitraukimas į darbą gali padidėti, kadangi neigiamos emocijos rodo, kad darbe nesiseka ir reikia imtis atitinkamų veiksmų (Bledow *et al.*, 2011).



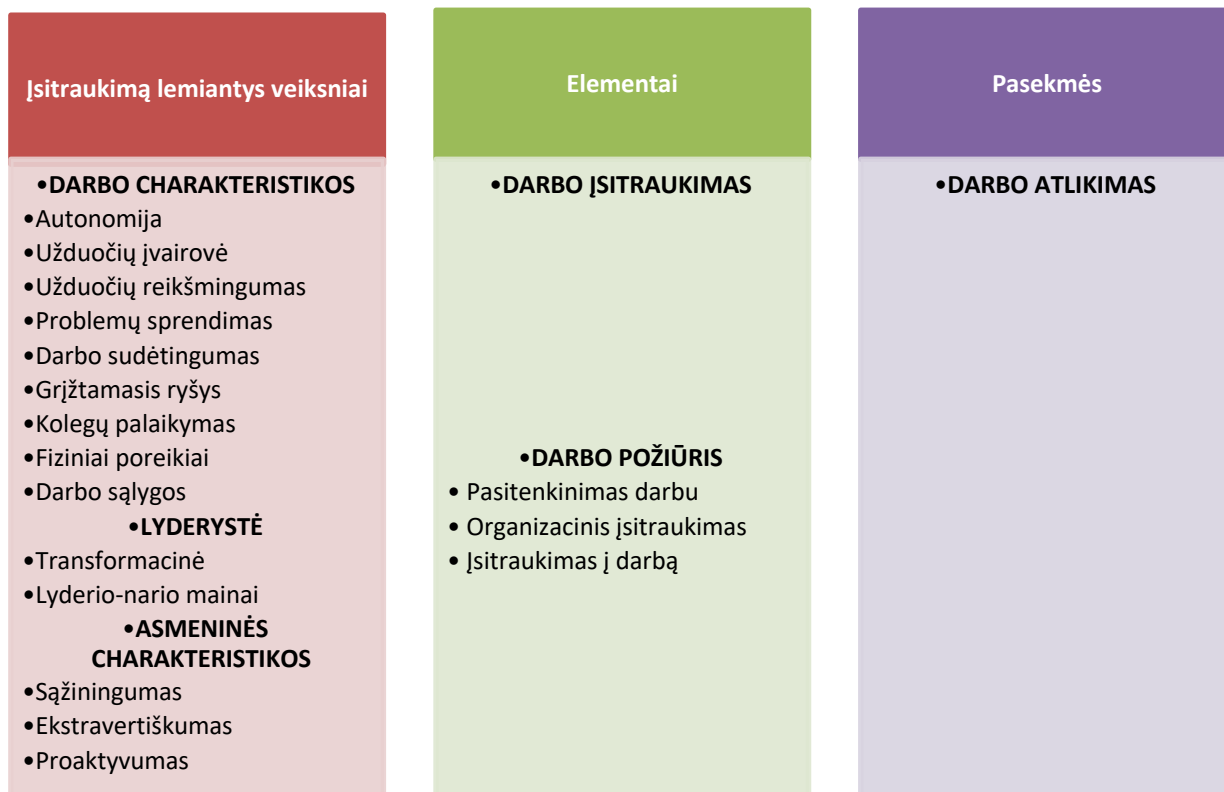
2 pav. **Emocinės kaitos įsitraukimo į darbą modelis** (sudaryta autoriaus, remiantis Bledow *et al.*, 2011)

Christian *et al.* (2011) praplėtė Kahn (1990) pasiūlytą įsitraukimo koncepcijos idėją papildydamas Macey ir Shneider (2008) identifikuotais veiksniais, sąlygojančiais individo norus nukreipti asmeninę energiją savo darbų atlikimui, siekiant aukštos kokybės, bei kitų tyrimų rezultatais ir pristatė savo darbo įsitraukimo teorinį modelį, susiejantį įsitraukimą lemiančius veiksnius su pasekmėmis (3 pav.). Šis modelis sujungė kitų tyrėjų identifikuotus darbuotojų įsitraukimo veiksnius ir atspindėjo koreliaciją tarp šių veiksnių ir darbo atlikimo rezultatų, t. y. pasekmių.

Anitha (2014) nustatė, kad darbo aplinka, ryšiai su kolegomis ir visa komanda, įmonės vidaus politika, mokymų ir karjeros galimybės – tai veiksniai, kurie daro poveikį darbuotojų įsitraukimo lygiui.

Visi kiti mokslininkų tyrimai buvo atliekami anksčiau išvardintų teorijų pagrindu, papildant naujais ar modifikuojant anksčiau išskirtus veiksnius. Pavyzdžiui, Pitt-Catsoupes ir Matz-Costa (2009) savo atlikto tyrimo pagrindu, patvirtino, kad lankstumas yra ypatingas svarbus veiksnys, turintis įtakos bet kurio amžiaus darbuotojų įsitraukimui. Tyrimo rezultatai

leido formuluoti išvadą, kad darbuotojai su reikiamu lankstumu lygiu būna labiau įsipareigoję įmonei, kurioje dirba, nei darbuotojai, kurie lankstumu nepasižymi.

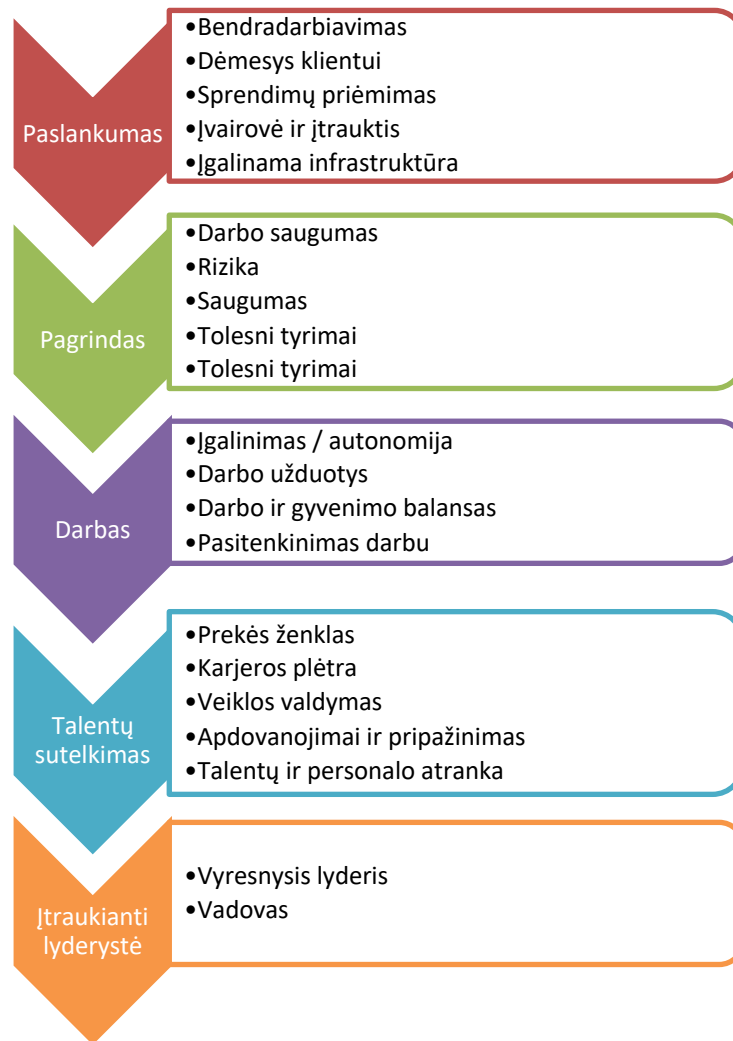


3 pav. **Įsitraukimo teorinis modelis** (sudaryta autoriaus, remiantis Christian *et al.*, 2011)

„Aon Employee Engagement“ modelyje (4 pav.) pateikiama išsami informacija apie įsitraukimo poveikį verslui, patį darbuotojų įsitraukimą ir darbo patirties veiksnius, lemiančius didesnę įsitraukimą (2018 Trends in Global...).

Remiantis šiuo pateikiamu modeliu, kiekvienais metais „Aon“ vertina darbuotojų įsitraukimą daugiau nei 1000 įmonių visame pasaulyje. Jų vertinimai atliekami remiantis daugiau nei 8 mln. darbuotojų atsakymų 2016 ir 2017 m. duomenimis, įmonės atstovauja daugiau nei 60 pramonės šakų. Remiantis jų atlikto tyrimo rezultatais, galima identifikuoti pagrindinius globalius įsitraukimą lemiančius veiksnius pastaraisiais metais:

- Apdovanojimai ir pripažinimas;
- Lyderystė;
- Karjeros ir savęs tobulinimo galimybės;
- Organizacijos infrastruktūra;
- Darbo užmokestis.



4 pav. „Aon“ įsitraukimo modelis (sudaryta autoriaus, remiantis 2018 Trends in Global...)

Chandani ir kt. (2016) savo tyrime analizavo įvairius veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų įsitraukimui organizacijoje. Vienas iš tokių veiksnių yra karjeros galimybės. Įmonės, kuriose pagrinde dirba labai aktyvūs darbuotojai, suteikia jiems nemažai galimybių įgyti papildomų įgūdžių, ugdyti savo gebėjimus, įgyti žinių ir taip išnaudoti savo potencialą. Karjeros tobulinimo praktika padeda įmonėms išlaikyti talentingus darbuotojus ir užtikrinti asmenines tobulėjimo plėtros galimybes (Chandani ir kt., 2016). Neeta (2011) taip pat akcentavo, kad darbuotojai yra linkę investuoti į įmones, kurios investuoja į savo darbuotojus, planuojant jų karjeros galimybes. Sandeep ir kt. (2008) išskyrė karjeros galimybes kaip vieną pagrindinių darbuotojų įsitraukimo veiksnių. Andrew ir Saudah (2012) savo tyrimais įrodė, kad tinkamas darbuotojų tobulėjimas per mokymus ir įgūdžių tobulinimą gali paskatinti darbuotojus įsitraukti į darbą. Ne ką mažiau svarbus veiksnys yra efektyvus talentų valdymas. Talentų valdymo strategija, kurią sudaro karjeros planavimas, organizavimas įvairi parama ir paskatos, gali lemti didesnę įsitraukimą į darbą ir sumažėjusį organizacijos aktyvumą (Chandani ir kt.,

2016). Sumit (2013) kaip vieną iš svarbių veiksnių išskyrė lyderystę. Darbuotojai vis labiau įsitraukia į organizaciją, kai mato, kad juos giria ar vertina tiesioginiai vadovai, jiems skiriamas vadovybės dėmesys (asmeniniai pokalbiai ar pan.). Kerstin ir kt. (2010) išskyrė tokį veiksnių kaip įmonės vertybės ir politika. Žmogiškųjų išteklių praktika ir politika atlieka svarbų vaidmenį nustatant darbuotojų ir darbdavių santykius. Remiantis atliktais tyrimais, buvo nustatyta, kad nėra tiesioginio ryšio tarp žmogiškųjų išteklių praktikos ir politikos bei darbuotojų įsitraukimo arba daugumoje atveju jis yra netiesioginis. Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo, darbuotojai turėtų jausti, kad jų įmonės vertybės yra aiškios ir nedviprasmiškos (Kerstin et al., 2010).

Robert ir Niru (2009) teigė, kad ne ką mažiau svarbus veiksnys yra pagarbus elgesys su darbuotojais. Jų atlikti tyrimai rodė, kad sėkmingos organizacijos yra linkusios gerbti savo darbuotojų indėlį į organizaciją ir savybes, nepriklausomai nuo darbuotojų darbo lygio. Vadovo požiūris į darbuotoją ir sąžiningas elgesys su darbuotojais verčia darbuotojus jaustis vertinamais ir tokiu būdu didina įtraukimą į darbą. Taip pat galima išskirti tokį veiksnių kaip įmonės etinio elgesio standartai. Organizacijos etikos standartai prisideda prie darbuotojo įsitraukimo. Tai, kaip darbuotojai pasirengę palaikyti įmonės teikiamas paslaugas ir produktus, priklauso nuo jų požiūrio į paslaugų ir prekių kokybę. Didesnis darbuotojų įsitraukimas taip pat susijęs su didesniu klientų įsitraukimu. Įmonės įvaizdis, kurį suvokia darbuotojai, taip pat lemia darbuotojų įsitraukimo lygį (Chandani ir kt., 2016). Aamir (2013) akcentavo galimybių svarbą. Anot jo, darbuotojai mano, kad jie turėtų turėti galimybę išreikšti savo nuomonę dėl sprendimų, kurie lemia jų tiesioginių darbo funkcijų atlikimą. Kai kuriose įmonėse tuo tikslu kuriama sudėtinga ir patikima aplinka, kurioje darbuotojai raginami nesutikti su vyraujančia tradicine praktika, diegti naujoves ir padėti organizacijai tobulėti. Darbuotojų gebėjimas ir suteikta vadovybės galimybė išreikšti savo nuomonę vadovams turi įtakos darbuotojų įsitraukimui (Aamir, 2013). Darbuotojų įsitraukimas paprastai būna didesnis, kai vadovai savo darbuotojams suteikia vienodas galimybes tobulėti. Nustatyta, kad jei darbuotojai po atlikto jų veiklos vertinimo matė informacinę ir paskirstymo teisingumą, jie pasižymėjo geresne savijauta ir didesniu darbuotojų įsitraukimu, todėl sąžiningas elgesys – yra svarbus veiksnys (Alan, 2006). Kitas svarbus darbuotojo įsitraukimo lygio vertinimo kriterijus yra teisingas darbuotojo veiklos įvertinimas. Organizacija pagal atitinkamą vertinimo metodiką, kuri, turi būti žinoma visiems darbuotojams, vertindama darbuotojus lemia didesnę jų įsitraukimo lygį. Vadovo ir darbuotojo bendravimas apie veiklos lūkesčius ir pareigų aiškumą, susijusį su darbuotojo vaidmeniu, taip pat padidina įsitraukimo lygį. Tikslų nustatymas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, o tai savo ruožtu teigiamai veikia optimizmą darbo vietoje ir galiausiai teigiamai veikia individualius rezultatus (Kenneth, Bobby, 2009).

Darbo užmokestis ir premijos ypatingai svarbus veiksnys, turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui. Kiekviena įmonė turi turėti motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą. Siekiant padidinti įsitraukimo lygį, darbuotojui turi būti mokamas jį motyvuojantis darbo užmokestis ir suteikiamos kitos naudos. Kaip skatinamosios priemonės galėtų būti padidintas bazinis atlyginimas, piniginės premijos, įmonės akcijų įsigijimo galimybės. Siekiant, kad šios priemonės būtų veiksmingos ir padidintų darbuotojų įsitraukimą, darbdaviai turėtų prisidėti prie darbo vietų gerinimo, veiklos rezultatų ir kt. dalykų (Chandani ir kt., 2016). Taip pat nustatyta, kad įsitraukimo lygis susijęs ir su saugumo jausmu dirbant. Todėl visos įmonės turi užtikrinti tinkamas darbuotojų saugos ir sveikatos sistemas (Chandani ir kt., 2016). Remiantis Derek ir kt. (2007), pasitenkinimas darbu yra žingsnis į įsitraukimą, todėl organizacijai svarbu suderinti darbo tikslus su individualiais darbuotojo tikslais, kad jis jaustųsi patenkintas dėl savo darbo. Darbuotojai, turintys didesnę savarankiškumo lygį, yra labiau linkę dirbti, todėl ir į darbą į labiau įsitraukę. Tikėtina, kad darbuotojai, kurie yra paslaugesni, savo motyvaciją gali valdyti nustatydami ambicingus tikslus ir taip būti labiau įsitraukę į darbą. Taip pat galima išskirti, kad tuo didesnis yra tariamas bendradarbio ir vyresnių darbuotojų panašumas, tuo didesnis yra įsitraukimas, kai pasitenkinimo lygis yra aukštesnis, o mažesnis – įsitraukimas, kai žemesnis pasitenkinimo lygis. Taip pat yra išskiriami tokie veiksniai kaip draugiška šeima, talentų pripažinimas ir komunikacija. Yra manoma, kad įsitraukimas atsiranda, kai darbuotojas užmezga emocinį ryšį su organizacija dėl organizacijos teikiamos naudos jo šeimai. Taip pat įmonės vadovai turi kurti tokias darbo vietas, kad jų darbuotojai galėtų didžiuotis darbu ir taip suteikti jiems tapatybę, savarankiškumą, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir užduočių reikšmingumą, taip pat investuoti į talentingų darbuotojų, kurie yra parengti ir tinkamai pasirengę, kvalifikacijos ir dabartinių įgūdžių tobulinimą. Pažymėtina, kad ilgalaikis bendradarbiavimas prasideda nuo gerų darbdavių ir darbuotojų bei bendradarbių komunikavimo (Chandani ir kt., 2016). Nwamaka ir Bryan (2012) atliktas tyrimas parodė, kad glaudžiai susiję tarpusavyje yra įsitraukimas į darbą ir darbo ypatybės. Taip pat ne ką mažiau svarbūs yra emociniai veiksniai, tokie kaip racionalumas, kuris dažnai siejamas su asmeniniu pasitenkinimu ir įkvėpimo pojūčiu. Teigiamos emocijos turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą. Taip pat išskiriamas produktyvumo veiksnys. Įsitraukę darbuotojai prisiriša prie savo tiesioginių užduočių ir veiklos darbe. Tokie darbuotojai nuolat sunkiai dirba siekdami savo tikslų, kurių reikia jų užduotims atlikti. Jie taip pat geranoriškai atlieka papildomą darbą. Tačiau, kai darbuotojas neigiamai vertina savo darbą, jis greičiausiai viską darys atvirkščiai. Pabrėžtina, kad labai svarbios yra ir asmeninės savybės. Tokios individualios asmenybės savybės, kurias demonstruoja sandomi darbuotojai, kaip darbštumas, vidinė kontrolė, aukšta savigarba ir aktyvumas, lemia didesnę įsitraukimo į darbą lygį (Chandani ir kt., 2016).



Atsižvelgiant į mokslininkų tiriamą veiksnių įvairovę, yra pateikiama apibendrinta informacija, išskiriant pagrindinius veiksnius, turinčius poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (2 lentelė).

2 lentelė. **Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą** (sudaryta autoriaus)

Veiksniai, turintys poveikį įsitraukimui į darbą	Autoriai
Saugumas	Kahn, 1990; 2018 Trends in Global...; Chandani ir kt., 2016
Prieinamumas	Kahn, 1990
Prasmingumas	Kahn, 1990; Chalofsky ir Krishna, 2009
Lyderystė	Christian et al., 2011; Sumit, 2013
Darbo ištekliai	Bakker, Demerouti, 2007; Nwamaka, Bryan 2012
Darbo poreikiai	Bakker, Demerouti, 2007
Darbo charakteristikos	Christian et al., 2011
Asmeninės charakteristikos	Christian et al., 2011
Karjeros galimybės	Sandeep et al., 2008; Neeta, 2011; Andrew ir Saudah, 2012; Anitha, 2014
Darbo užmokestis, premijos	2018 Trends in Global...
Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	Kahn, 1990; Chalofsky ir Krishna, 2009
Įmonės vertybės ir vidaus politika	Kerstin et al., 2010; Anitha, 2014
Mokymų galimybės	Andrew ir Saudah, 2012; Anitha, 2014
Ryšiai su kolegomis ir vadovu	Robert, Niru, 2009; Anitha, 2014
Darbo aplinka	Bakker, Demerouti, 2007; Anitha, 2014

Atsižvelgiant į įvairius mokslininkų (Kahn, 1990; Bakker, Demerouti, 2007; Anitha, 2014; Andrew, Saudah, 2012; Nwamaka ir Bryan 2012 ir kt.) pateikiamus veiksnius, kurie turi įtaką darbuotojų įsitraukimui, sudaromas apibendrintas darbuotojų įsitraukimui turinčių poveikį veiksnių sąrašas (5 pav.).



5 pav. **Darbuotojų įsitraukimui poveikį turintys veiksniai** (sudaryta autoriaus, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize)

Remiantis pateikiamu apibendrintu darbuotojų įsitraukimui poveikį turinčių veiksnių sąrašu (5 pav.), galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimui poveikį turi materialūs ir nematerialūs veiksniai: darbo aplinka, atlygis ir gerovė, mokymų ir karjeros galimybės, santykiai su vadovu ir kolegomis, organizacinė kultūra bei asmeninės savybės.

### 1.3. Skirtingų amžiaus grupių ir kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai

Pastaraisiais dešimtmečiais yra fiksuojama žmoniškųjų išteklių senėjimo tendencija tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse. Europos Sąjungoje vyksta dideli demografiniai pokyčiai dėl sumažėjusio gimstamumo ir pailgėjusios gyvenimo trukmės, dėl kurios atitinkamai padidėjo ir vyresnio amžiaus gyventojų skaičius. Visų gyventojų amžiaus struktūros pokyčiai buvo ypač akivaizdūs darbo rinkoje, nes vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymas darbe yra

labai svarbus dabartinės pensijų sistemos išlaikymui. Daugelis vyriausybių vykdo politiką, kuria siekiama skatinti užimtumą ir prailginti profesinį gyvenimą.

Be to, daugelis Europos šalių pradeda reformas, kuriomis siekiama atidėti tinkamumo gauti valstybines pensijas amžių (Vickerstaff, 2010). Todėl kai kuriais atvejais vyresnių amžiaus grupių padidėjimas tarp darbuotojų gali būti didesnis ir spartesnis nei tarp visų gyventojų. Atsižvelgiant į šias aplinkybes, visuomenės raidai, o tuo pačiu ir įsitraukimui į darbą didelį poveikį turi kartų kaita bei darbuotojų amžius.

### 1.3.1. Amžiaus poveikis įsitraukimui į darbą

Įvairūs teiginiai, kilę iš gyvenimo trukmės vystymosi teorijų (*angl.* life span development theory), rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą skiriasi atsižvelgiant į amžių. Amžių galima apibrėžti įvairiai – chronologiškai ar subjektyviai. Iš chronologinės pusės, amžius gali būti vertinamas kaip sukauptos gyvenimo patirties (asmeninio augimo ir sukauptų žinių) rodiklis (Sternberg, 2005). Šiuo požiūriu įsitraukimo į darbą mastai gali skirtis, nes vyresnio amžiaus ir jaunesni žmonės išteklius paskirsto ir naudoja skirtingai. Tačiau vertinant subjektyviai, į suvokiamą amžių galima žiūrėti kaip į amžiaus nustatymo rodiklį, t. y. į tai, kiek žmogus tapatinasi su savo amžiumi (Barak & Stern, 1986). Subjektyvūs su amžiumi susiję skirtumai gali atsirasti, nes suvokimas apie savo amžių sutampa su bandymais išlaikyti kontrolės jausmą, o amžius gali bendrai daryti įtaką įsitraukimui į darbą dėl tokių dalykų kaip sveikata, elgesio lankstumas ir pan.

Amžiaus tapatybė dažnai apibrėžiama subjektyviai suvokiant, kokio amžiaus žmogus jaučiasi, atrodo ir elgiasi (Kooij et al., 2008; Pitt-Catsouphes et al., 2008). Gyvenimo trukmės kontrolės teorija (*angl.* the life span theory of control) (Heckhausen & Schulz, 1995) rodo, kad tiek pirminės strategijos, kurios yra nukreiptos į išorinę aplinką, tiek antrinės strategijos, kurios yra susijusios su vidaus procesų, kuriais siekiama sustiprinti pirminę kontrolę, formavimu veikia kartu, siekdamos daryti įtaką kontrolės palaikymui per visą gyvavimo laikotarpį. Heckhausen (1997) teigė, kad amžiaus tapatybė yra svarbus kompensacinis antrinis kontrolės mechanizmas, padedantis valdyti kontrolės praradimą, susijusį su amžiaus didėjimu. Weiss ir Lang (2012) atlikti tyrimai parodė, kad amžiaus nustatymas (t. y. savęs identifikavimas kaip vyresnio amžiaus ar jaunesnio nei yra tikrasis žmogaus amžius) yra susijęs su įvairiais gerovės rezultatais.

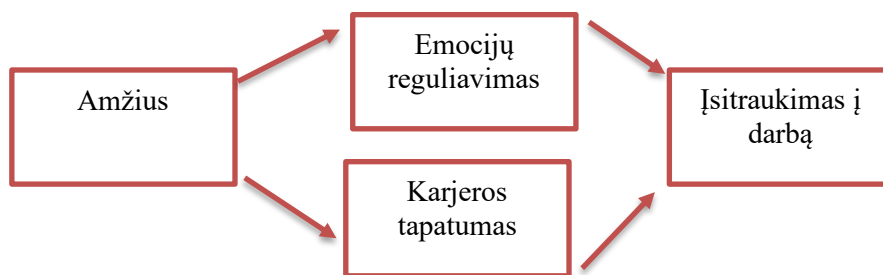
Dažnu atveju amžius yra veiksnys, galintis turėti įtakos darbuotojų gerovei ir įmonių pelningumui, tačiau įmonės, deja, kartais to nepaiso. Daugelis mokslininkų nustatė, kad darbuotojai dėl amžiaus gali skirtis savo gerovės (perdegimo ir įsitraukimo į darbą) patirtimi bei gali skirtis darbo poreikiai, darbo ištekliai ir asmeniniai ištekliai, parodantys gerovės lygį.

Remiantis mokslininkų (Akkermans et al., 2009; Garner et al., 2007) atliktais tyrimais, galima teigti, kad amžius vaidina svarbų vaidmenį įsitraukimui į darbą. Per pastaruosius kelerius metus buvo atlikti skirtingi tyrimai, kurie parodė, kad amžius iš tiesų turi įtakos darbuotojų gerovei. Pavyzdžiui, buvo nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dirba daugiau ir yra labiau įsitraukę į darbą nei jaunesni darbuotojai (James et al., 2011).

Avery et al. (2007) nustatė mažą neigiamą ryšį tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą, tačiau kai kurie mokslininkai (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Siu et al., 2010) savo tyrimuose nustatė ir tam tikrus teigiamus ryšius tarp amžiaus ir darbuotojų įsitraukimo. James su bendraautorais (2011) atliktame tyrime taip pat nustatė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai paprastai dirba daugiau nei jaunesni darbuotojai, tačiau darbo sąlygos, pagal kurias buvo prognozuojamas darbuotojų įsitraukimas tarp amžiaus grupių, nesiskyrė (išskyrus karjeros plėtrą ir skatinimą, nes vyresnio amžiaus darbuotojams jos nebuvo tokios svarbios kaip jaunesniems darbuotojams).

Nemažai tyrimų, kuriuose analizuojamas vyresnio amžiaus darbuotojų ir įsitraukimo į darbą sąryšis, yra randama mokslinėje literatūroje. Remiantis kai kuriais atliktais tyrimais, vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti siejami su mažėjančia motyvacija ir entuziazmu darbe (Billett et al., 2011). Tačiau vyraujančios teorinės prielaidos rodo su amžiumi susijusį įsitraukimo į darbą padidėjimą. Remiantis Sociologine-emocine-selektyvumo teorija (toliau – SOC), dėl laiko perspektyvos pokyčių vėlyvoje pilnametystėje, vyresni asmenys ne tik teikia pirmenybę emocinei informacijai, bet ir yra linkę teikti pirmenybę pozityviai emocinei informacijai bei vengti neigiamos informacijos (Carstensen, Mikels, 2005). Taip pat nustatyta, kad vyresnio amžiaus žmonės yra linkę pozityviau apibūdinti savo patirtį ir lengviau pamiršta neigiamą informaciją (Pennebaker, Stone, 2003). Todėl galima būtų teigti, kad vyresni darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti teigiamiems savo darbo aspektams, o ne neigiamiems, taigi yra labiau įsitraukę į darbą.

Taip pat daugelio atliktų empirinių tyrimų (James et al., 2010, James et al., 2012; James, et al., 2011; Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008; Robinson et al., 2004) rezultatai rodo, kad vyresnio amžiaus žmonės iš tiesų yra labiau įsitraukę į darbą nei jaunesni žmonės. Kim ir Kang (2016) savo tyrime taip pat teigė, kad vyresnio amžiaus žmonės yra labiau įsitraukę į darbą. Tuo tikslu jie testavo 613 JAV darbuotojų ir jų tyrimas atskleidė, kad gerai reguliuojamos emocijos ir stiprus įsipareigojimas siekti karjeros vienu metu tarpininkauja teigiamiems santykiams tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą. Autoriai pasiūlė amžiaus ir įsitraukimo į darbą, kaip tarpininkų, emocijų reguliavimo ir karjeros tapatybės modelį (6 pav.).



6 pav. **Hipotetinis daugialypis amžiaus– įtraukimo į darbą tarpininkavimo modelis** (Kim, Kang, 2016)

Atlikus tyrimą, remiantis aukščiau pateiktu modeliu, buvo nustatyta reikšminga koreliacija tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą. Taip pat emocijų reguliavimas ir karjeros tapatybė turėjo didelę sąsają su įsitraukimu į darbą (Kim, Kang, 2016).

Magnavita (2017) savo tyrime, kuris pagrįstas išsamia literatūros apie produktyvų senėjimą, įsitraukimą į darbą ir žmonių inžineriją apžvalga, nagrinėjo vyresnio amžiaus darbuotojų problemas.

### 1.3.2 Skirtingų kartų įsitraukimo į darbą ypatybės

Kartų grupę galima apibūdinti kaip grupę asmenų, kurie per tą patį istorinį laikotarpį dalijasi tam tikrais gyvenimo etapais ir patirtimi (Kowske *et al.*, 2010). Todėl vienos kartų grupės nariai gims, lankys švietimo įstaigas, pradės dirbti, sukurs santuoką ir maždaug tuo pačiu laikotarpiu pasitrauks iš darbo. Gyvendami šiuose laiko tarpsniuose, kartų grupės nariai susiduria su istoriniais įvykiais ir tam tikrais reiškiniais kultūrinuose ir socialiniuose sluoksniuose; šie išgyvenimai daro įtaką jų mąstymui ir požiūriams, ir tai savo ruožtu gali turėti įtakos jų elgesiui (Schewe & Noble, 2000). Kartų grupės, kurioms daugiausia atstovaujama dabartinėje darbo rinkoje, yra „Kūdikių bumo“ (angl. „*Baby Boomers*“), X kartos (angl. „*Generation X*“) ir Y kartos (angl. „*Generation Y*“).

Kūdikių bumo kartos atstovai gali būti apibrėžiami kaip asmenys, gimę 1946–1964 m., X kartos – asmenys, gimę 1965–1980 m., o Y kartos – asmenys, gimę 1981–1999 m. (Meriac *et al.*, 2010). Kiekviena grupė pasižymi tam tikromis savybėmis ir savaip prisideda prie darbo vietos kūrimo.

Kūdikių bumo kartos atstovai užaugo ekonominio augimo laikais, o 1960–aisiais taip pat patyrė politinių ir ideologinių neramumų (Hornbostel *et al.*, 2011). Šios grupės darbuotojai šiuo metu artėja prie išėjimo į pensiją (Parry & Urwin, 2009).

X kartos nariai yra Kūdikių bumo kartos vaikai, užaugę didelių technologinių naujovių epochoje (Wong *et al.*, 2008). Tikėtina, kad, kol tėvai dirbo, jų priežiūra buvo minimali, todėl

gali būti laikomi nepriklausomais (Hornbostel *et al.*, 2011). X kartos nariai pastaruosius 30 metų aktyviai dirba darbo vietoje ir sudaro didelę užimtumo statistikos dalį. Y karta užaugo socialinės žiniasklaidos ir kibernetinės erdvės amžiuje ir turi didelį pranašumą prieš kūdikių bumo kartos atstovus, nes yra technologiškai išsilavinusi karta (Deal *et al.*, 2010). Y kartos nariai šiuo metu žengia į darbo pasaulį; kai kurie iš jų galėjo būti darbo jėgos dalimi pastaruosius kelerius metus (Parry & Urwin, 2009). Y kartos nariai yra komandos žaidėjai, kuriuos labai reikia įtraukti į grupes. Jie nori jaustis vertinami ir pripažinti darbo vietoje, augti ir mokytis. Jei aplinka nesuteikia tokių darbo vertybių, jie nedvejodami palieka organizaciją. Y kartos nariai linkę daugiau dirbti ir teikti savo paslaugas didesniai labui. Pagrindiniai kartų skiriamieji požymiai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. **Pagrindiniai kartų panašumai ir skirtumai** (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize)

<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambicingi;</li> <li>• Labai konkurencingi;</li> <li>• Orientuoti į darbą;</li> <li>• Įsipareigoję organizacijai;</li> <li>• Gali likti dirbti toje pačioje organizacijoje visą savo gyvenimą (Hornbostel <i>et al.</i>, 2011; Drewery <i>et al.</i> 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laikosi tam tikrų kūdikių bumo kartos įsitikimų;</li> <li>• Orientuoti į karjeros augimą;</li> <li>• Akcentuoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą;</li> <li>• Darbui rinkęsi neformalesnę darbo aplinką</li> <li>• Lankstesni lyginant su Kūdikių bumo kartos atstovais (Hornbostel <i>et al.</i>, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komandos žaidėjai;</li> <li>• Mėgsta dirbti grupėse;</li> <li>• Nori jaustis vertinami ir pripažinti darbo vietoje, augti ir mokytis;</li> <li>• Jei aplinka nesuteikia reikiamų darbo vertybių, nedvejodami palieka organizaciją;</li> <li>• Linkę daugiau dirbti, siekiant kuo didesnės materialinės gerovės.</li> </ul>

„Society for Human Resource Management“ (2004) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo identifikuoti privalumus ir trūkumus, kurie yra stebimi organizacijose jų vadovų dėl kelių kartų darbo jėgos pasiskirstymo. Remiantis pateiktais tyrime dalyvavusių respondentų atsakymais, buvo nustatyta, kad tuo metu tyrime dalyvavusiose įmonėse darbo jėgą sudarė apie 10% „veteranų“, 44% „kūdikių bumo“, 34% „X kartos“ ir 12% „Y kartos“ atstovų. Iš esmės respondentai teigiamai įvertino kelių kartų bendradarbiavimą ir darbą kartu, tačiau išskyrė ir tokius neigiamus aspektus kaip pasikartojantys konfliktai dėl skirtingoms kartoms priimtinių darbo valandų, nusiskundimai dėl jaunesniųjų kartų atstovų nepagarbos vyresnėms kartoms.

Pažymėtina, kad X ir Y kartai svarbus yra užbaigto darbo kiekio ir kokybės santykis, o vyresnės kartos atstovai dirba kruopščiai, profesionaliai visas numatytas darbo sutartyje valandas.

Hoole ir Bonnema (2015) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad kūdikių bumo kartos atstovai yra labiausiai įsitraukę į darbą lyginat su kitų kartų atstovais, todėl įmonės turėtų stengtis suprasti, kaip įsitraukimo lygis gali turėti įtakos jų organizacinei sėkmei ir imtis atitinkamų veiksmų.

Mokslinėje literatūroje (Hammill, 2005; Burke, 2005; Twenge et al., 2010) darbuotojų priskyrimas tam tikrai kartai kiek skiriasi, yra pateikiami skirtingi metų rėžiai, leidžiantys priskirti vieną ar kitą darbuotoją tam tikrai kartai. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo pastebėta, kad empiriniuose tyrimuose dažniausiai naudojamas Hammill (2005) pateiktas priskyrimas kartoms pagal gimimo metus. Žmonės, gimę 1946–1964 m. yra priskiriami kūdikių bumo kartai, gimę 1965–1980 m. – X kartai, o gimusieji 1981–2000 m. – Y kartos atstovams. Šiame darbe atliekant tyrimą, taip pat bus vadovaujamosi šiuo kartu išskyrimu.

D'Amato ir Herzfeldt (2008) atliktas tyrimas taip pat patvirtina, kad jaunoji karta yra mažiau suinteresuota dirbti vienoje įmonėje ir yra mažiau įsitraukusi į darbą. X kartos atstovai parodė didesnę susitelkimą į mokymąsi ir žemesnę įsitraukimą į darbą negu kūdikių bumo kartos atstovai.

Twenge ir kt. (2010) atliktame tyrimo taip pat nustatyta, kad X ir Y kartos labiau vertina laisvalaikį, siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso labiau nei „kūdikių bumo“ kartos atstovai, kai buvo jauni.

4 lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie atliktus mokslinius tyrimus, kuriuose nagrinėjamas kartų poveikis įsitraukimui į darbą.

4 lentelė. **Moksliniai tyrimai atlikti kartų poveikio ir įsitraukimo į darbą kontekste**  
(sudaryta autoriaus, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize)

Mokslininkai, nagrinėję kartų poveikį įsitraukimui į darbą	Tyrimo aprėptis	Taikyti empirinio tyrimo metodai	Tyrimo rezultatai
D'Amato, A. & Herzfeldt, R., 2008	Tyrimo dalyvavo 6200 respondentų iš visų žemynų, pavyzdžiui, 1666 – Europoje gimusių ir gyvenančių respondentų (36,4 proc. iš Rytų Europos ir 63,6	Kiekybinis vertinimo metodas – 20 min. trukmės el. apklausa.	Rezultatai patvirtino organizacinio įsipareigojimo tarpinį vaidmenį tarp mokymosi orientacijos ir ketinimo likti darbe (įsitraukimo į darbą) X kartos atstovams, todėl gali būti darytina išvada, kad X kartos

	proc. iš Vakarų Europos). Iš viso 69,1 proc. sudarė vyrai, 30,1 proc. – moterys. Didžioji dauguma (87,1 proc.) turėjo universitetinį išsilavinimą. Gimimo metai svyravo nuo 1946 iki 1980 metų.		atstovai yra labiau įsitraukę nei Y kartos atstovai.
Twenge et al., 2010	Nagrinėjamos JAV aukštųjų mokyklų senjorų, kurie 1976, 1991 ir 2006 m. (N = 16507) atstovavo „Kūdikių bumo“, X ir Y kartų atstovus.	Kadangi duomenys buvo rinkti tam tikru laikotarpiu, analizės leido atskirti kartų skirtumus nuo amžiaus skirtumų, skirtingai nei vienkartiniai tyrimai. Tyrimui atlikti buvo naudojama kelių etapų atsitiktinės atrankos procedūra, pagal kurią atrenkamos aukštosios mokyklos, o po to – studentai, o po to atliekama apklausa.	Lyginant kartas, matoma, kad laisvalaikio vertė nuolat didėjo, o darbo centralizacija mažėjo. Išorinės vertės (pvz., statusas, pinigai) pasiekė aukščiausią lygį tarp X kartos atstovų, bet vis tiek buvo didesnės tarp Y kartos atstovų nei tarp Kūdikių bumo kartos atstovų (d = 0,26). Karta Y išsiskyrė tuo, kad labiau nei ankstesnės kartos nepritaria altruistinėms darbo vertybėms (pagalbai, visuomeninei vertei). Socialinės vertybės (pvz., draugų susiradimas) ir vidinės vertybės (pvz., įdomus, į rezultatus orientuotas darbas) Y kartos atstovų buvo vertinamos kaip ne tokie svarbūs veiksniai priešingai nei „Kūdikių bumo kartos“ atstovų.
Park, J. & Guroy, D., 2011	742 su klientais dirbančių viešbučių sektoriaus darbuotojai.	Hierarchinės ir sąveikos siužetų analizės.	Saikingas kartos poveikis buvo pastebimas tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimų siekti apyvartos santykiuose. Taip pat nustatyta, kad Y kartos atstovai labai išsiskyrė iš kitų kartų dėl darbo įsitraukimo įtakos pasitenkinimui darbu ir ketinimams siekti apyvartos.
Hoole, C., & Bonnema, J.,	Tyrimė dalyvavo 261 dalyvis iš kelių finansų	Buvo naudojamas tarpsektorinis	Nustatyta, kad tarp įsitraukimo į darbą ir prasmingo darbo



2015	įstaigų, tarp dalyvių buvo visų trijų kartų (kūdikių bumo, X ir Y) atstovai.	kiekybinio tyrimo metodas, t.y. Utrechto įsitraukimo į darbą skalė ir psichologinė reikšmingumo skalė ( <i>angl.</i> PMS).	egzistuoja saikingas ryšys. „Kūdikių kartos“ atstovai patiria didžiausią susidomėjimą darbu ir yra labiausiai įsitraukę. Didelių skirtumų tarp X ir Y kartų atstovų nepastebėta.
Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C., 2017	Buvo naudojama stratifikuota atsitiktinė apklausos aibė (N = 248), kurioje daugiausia dalyvavo moterys (63,3%) ir juodaodžiai afrikiečiai (54%) ankstyvoje karjeros stadijoje (80% < 45 metai).	Buvo taikomi tarpsektoriniai kiekybiniai mokslinių tyrimų metodai – regresinė analizė, didelių vidutinių skirtumų testai.	Rezultatai parodė, kad karta (amžius) ir gebėjimas prisitaikyti prie karjeros galimybių yra svarbūs įsitraukimui į darbą. Y kartos atstovai pasižymėjo didesniais psichologiniais karjeros ištekliais (karjeros prioritetai, karjeros vertybės ir karjeros veiksniai), o X kartos atstovai turėjo didesnius karjeros lūkesčius. Kūdikių bumo kartos atstovai pasižymėjo didesniu įsitraukimu į darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingoms kartoms būdingi skirtingi įsitraukimo į darbą veiksniai, vyrauja skirtingi požiūriai į darbo aplinką, organizacijos vertybes, asmeninių poreikių patenkinimą. Šiame darbe bus analizuojama kartų įtaka įsitraukimui į darbą, tačiau kadangi skirtingo amžiaus žmonės atstovauja skirtingas kartas, todėl apibendrinat apklausos rezultatus bei formuluojant išvadas ir pasiūlymus bus atsižvelgiama ir į amžiaus veiksnio įtaką darbuotojų įsitraukimui.

## 2. ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ VEIKIANČIŲ VEIKSNIŲ, ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ SKIRTUMUS, TYRIMO METODIKA

Ankstesniuose poskyriuose buvo tirta įsitraukimo į darbą svarba bei išskiriami pagrindiniai veiksniai, turintys poveikio įsitraukimui į darbą, analizuojami kartų skirtumai.

Pagrindinis tyrimo tikslas – įvertinti įsitraukimą lemiančių veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui, atsižvelgiant į kartų skirtumus.

Siekiant geriau suprasti atliekamo tyrimo eigą ir taikomus metodus, yra būtina sudaryti tyrimo schemą, kurioje turi būti nurodyta, kokie metodai bus panaudoti empirinėje dalyje ir koku tikslu, todėl yra išskiriami pagrindiniai empirinio tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti, kaip analizuojamos įmonės darbuotojai ir vadovai suvokia įsitraukimą į darbą;
- Nustatyti veiksnius, kurie turi didžiausią teigiamą poveikį įmonės darbuotojų įsitraukimui į darbą;
- Nustatyti veiksnius, turinčius neigiamą poveikį įmonės darbuotojų įsitraukimui į darbą;
- Nustatyti teigiamų ir neigiamų veiksnių sąryšį su darbuotojų kartos požymiu bei amžiumi;
- Apibendrinti gautus tyrimo rezultatus bei įvertinti konkrečių veiksnių poveikį darbuotojų įsitraukimui, atsižvelgiant į kartų skirtumus ir vertinamų respondentų amžių.

Tyrimo metu bus tikrinama **hipotezė**, ar įsitraukimo į darbą veiksniai priklauso nuo kartų skirtumų.

**Tyrimo apimtis ir eiga.** Empirinio tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – Lietuvos gyventojų apklausa, kadangi yra galimybė paprasčiau surinkti duomenis. Šio metodo pasirinkimą lėmė tai, kad, atsižvelgiant į formalizuotus klausimus, visi respondentai pateiks informaciją tuo pačiu būdu ir formatu, o vėliau nesunkiai galima bus lyginti jų atsakymus tarpusavyje ir formuoti išvadas. Anketa užtikrins respondentų anonimiškumą, gauti rezultatai bus sisteminami ir statistiškai apdorojami SPSS programa.

**Tyrimo populiacijos nustatymas. Tyrimo populiacija** – tyrimo vienetų, atstovaujančių tyrimo objektui, visuma. Identifikavus tyrimo populiaciją, pasirenkamas tokia populiacijos dalis, kuri leistų daryti pagrįstas išvadas, t. y. sudaroma **tyrimo imtis**. **Imtis** – populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui (Marčinskas, 2012). Nustačius imties tipą, atsižvelgiant į tyrimo problemą, tikslus ir uždavinius, atrankinės visumos struktūrą, apibrėžiama atrankos imtis. **Imties dydis** – populiacijos dalies dydis, kuris užtikrina pakankamą tyrimosios populiacijos reprezentatyvumą, t.y. bendras stebėjimo vienetų skaičius. Stengiamasi suformuoti pakankamai didelę imtį, tačiau tai priklauso nuo generalinės visumos / populiacijos

vienalytiškumo ir atrankos rezultatų būtino tikslumo (Marčinskas, 2012). Kuo vienalytiškesnė generalinė visuma, tuo gali būti mažesnis imties dydis. Pagrindinis geros imties statistinis rodiklis yra *reprezentatyvumo paklaida*. Lygiomis sąlygomis didelė imtis duos mažesnę paklaidą, ir atvirkščiai. Jeigu imties objektus būtina klasifikuoti detalai, imties dydis turi būti pakankamas, kad į kiekvieną grupę pakliūtų reikiamas elementų kiekis (Marčinskas, 2012). Imties dydis labai priklauso nuo požymių, kuriems ji sudaroma, skaičiaus.

Siekiant užtikrinti vykdomo tyrimo patikimumą, yra svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima pateikti statistiškai reikšmingas išvadas. Todėl atliekant respondentų apklausą, būtina nustatyti respondentų imtį. Tyrimo imtis nustatoma pagal formulę:

$$n = \frac{z^2 \times s^2}{\Delta^2}, \quad (1)$$

kur:

$n$  – imties dydis;

$z$  – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių ir pasirenkamas pagal tyrimui nustatomą patikimumo lygį;

$s$  – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

$\Delta$  (*delta*) – leistinas netikslumas, atsižvelgiant į duomenų tikslumui keliamus reikalavimus.

Toliau identifikuojama ir apibrėžiama generalinė respondentų aibė (populiacija), t. y. nustatoma populiacija. Populiacija identifikuojama remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento pateikiama informacija apie užimtus gyventojus Lietuvoje. 2020 m. buvo 1358100 užimtų gyventojų (Statistikos departamentas, 2021).

Remiantis Kardeliu (2016), nustatomas rekomenduojamas pasiklovimo lygmuo – 95%, leistina statistinė paklaida – iki 10%. Todėl, kai populiaciją sudaro 1358100 respondentų, siekiant, kad rezultatų pasiklovimo lygmuo (tikimybė) būtų 95 proc. paklaidai neviršijant 10 proc., reikalinga apklausti imtis sudaro 96 respondentus. Tokiu atveju su 95 proc. tikimybe galima teigti, kad, rezultatas, apskaičiuotas surinkus duomenis iš 96 respondentų, su 10 proc. paklaida atitiks rezultatą, kuris būtų gautas surinkus duomenis iš visos populiacijos.

Toliau sudaroma respondentų apklausos anketa (klausimynas) (A priedas). Klausimyno struktūra konstruojama, siekiant pasiekti pagrindinį tyrimo tikslą. Anketą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje pateikiama Utrecht darbuotojų įsitraukimo vertinimo (UWES) skalė, kurią 2004 pasiūlė Shaufeli, Bakker, (žr. 6 lentelė).

5 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalė (Schaufelli, Bakker, 2004)

Emocinė-pažintinė būseną	Vertinimo teiginys
Energija	Ryte darbe trykštu energija
	Darbe jaučiuosi energingas ir stiprus
	Galiu nepertraukiamai dirbti ilgą laiką
	Rytis noriai einu į darbą
	Darbe jaučiuosi emociškai atsparus
	Darbe visada esu atkaklus, nors ir nesiseka
Atsidavimas	Tikiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas
	Darbe esu nusiteikęs entuziastingai
	Darbas mane įkvepia
	Didžiuojuosi darbu, kuriame dirbu
	Darbo laikas greitai prabėga
	Darbas kupinas iššūkių
Pasinėrimas	Dirbdamas pamirštu viską, kas mane supa
	Džiaugiuosi, kai reikia intensyviai dirbti
	Dirbdamas užsimirštu
	Įsitraukiu į savo darbinę veiklą
	Sunku atsiriboti nuo savo darbo

Šią skalę sudaro 17 teiginių, kurie susiję su įsitraukimą apibūdinančiomis komponentėmis (energija, atsidavimas, pasinėrimas). Ji naudojama bendrojo įsitraukimo lygio matavimams. Taigi, klausimyną sudaro 17 teiginių, kurie vertinami 6 balų skalėje. Atsakymai į šią klausimyno dalį leis nustatyti, kaip darbuotojas jaučiasi darbe bei įvertinti bendrą darbuotojų įsitraukimo rodiklį.

Antrojeje anketos dalyje pateikiami teiginiai, kurie sudaryti remiantis apibendrintu darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teoriniu modeliu (žr. 5 pav.). Šie teiginiai bus matuojami 7 balų skalėje. (7 lentelė).

6 lentelė. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai ir jų pasiskirstymas teiginiuose (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize)

Veiksny	Klausimyno teiginys	Šaltinis
Atlygis ir gerovė	1, 2, 3, 4, 5, 6, 26, 27	2018 Trends in Global...
Darbo aplinka	7, 8, 9, 10	Bakker, Demerouti, 2007; Anitha, 2014
Vadovai ir kolegos	11, 12, 13, 14	Robert, Niru, 2009; Anitha, 2014
Mokymai ir karjera	15, 16, 17	Sandeep et al., 2008; Neeta, 2011; Andrew ir Saudah, 2012; Anitha, 2014; Andrew ir Saudah, 2012; Anitha, 2014
Asmeninės savybės	18, 19, 20, 21	Christian et al., 2011
Organizacinė kultūra	21, 22, 23, 24, 25	Kerstin et al., 2010; Anitha, 2014

Siekiant įvertinti šios klausimyno skalės patikimą, nuoseklumą ir tinkamumą tyrimui, SPSS statistics programos pagalba bus apskaičiuojamas *Cronbacho alfa* koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir leidžia įvertinti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko, tokiu atveju alfa koeficientas bus lygus 0. Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką, o alfa koeficientas yra artimas 1 (Pukėnas, 2009).

Trečioje dalyje prašoma pateikti demografinius duomenis: lytį, amžių, kiek metų dirba organizacijoje, kokiose pareigose. Amžiaus priskyrimo kartoms skalė pateikta 7 lentelėje. Apklausos anketa pateikiama 1 priede.

7 lentelė. **Amžiaus priskyrimo kartoms skalė** (sudaryta autoriaus)

Amžius	Priskyrimas kartai
75-57	Kūdikių bummo karta
56-41	X karta
40-21	Y karta
<=20	Z karta

Kiekvienos anketos klausimų grupės rezultatai bus apskaičiuojami vidurkio metodu (1 formulė).

$$M(x) = \frac{(x_1 + \dots + x_n)}{n}, \quad (1)$$

kur:  $M(x)$  – aritmetinis vidurkis;  $n$  – atsakymų skaičius;  $x_n$  – įvertinimas penkiabalėje arba šešiabalėje sistemoje.

Identifikuojami veiksniai, kurie turi didžiausią ir mažiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui. Siekiant nustatyti, ar yra ryšis tarp įsitraukimo į darbą veiksnių ir skirtingų kartų bus naudojami šiuolaikiniai statistinės analizės metodai: siekiant nustatyti ryšio stiprumą tarp analizuojamų kintamųjų skaičiuojamas koreliacijos koeficientas ( $r$ ), determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) bei tiesinės regresijos lygtis.

Koreliacijos koeficiento reikšmės gali svyruoti intervale  $[-1;1]$ . Kuo arčiau koreliacijos koeficientas bus reikšmės -1 arba 1, tuo stipresnis ryšys bus nustatytas tarp dviejų analizuojamų kintamųjų. Jeigu koreliacijos koeficiento reikšmė yra teigiama, tuomet vieno kintamojo reikšmei didėjant, didėja ir kito kintamojo reikšmė. Jeigu koreliacijos koeficiento reikšmė yra neigiama, tuomet vienam kintamajam didėjant, kito kintamojo reikšmė mažėja. Kai koreliacijos

koeficiento reikšmė yra lygi nuliui, tuomet tarp nagrinėjamų kintamųjų nėra tikimybinio ryšio (Pabedinskaitė, 2009).

Koreliacijos koeficientas apskaičiuojamas, remiantis Pirsono formule:

$$r = \frac{\frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{S_x S_y} \quad (2)$$

Kur:

$r$  – koreliacijos koeficientas,

$x$  ir  $y$  – yra stebėjimų  $x$  ir  $y$  vidurkiai,

$S_x$  ir  $S_y$  – standartiniai nuokrypiai.

Koreliacijos koeficiento reikšmingumas tikrinamas, remiantis Stjudento  $t$  kriterijumi.

Prieš tikrinant  $t$  kriterijų reikia formuluoti statistines hipotezes:

$H_0$ : koreliacijos koeficientas lygus nuliui.

$H_1$ : koreliacijos koeficientas nelygus nuliui.

$t$  kriterijus naudojamas Hipotezės  $H_0$  teisingumo patikrinimui, kuris apskaičiuojamas pagal formulę (Pabedinskaitė, 2009):

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (3)$$

Čia  $r$  – apskaičiuota koreliacijos koeficiento reikšmė;

$n$  – imties dydis.

Tuomet parenkamas reikšmingumo lygmuo  $\alpha$ . Hipotezė  $H_0$  bus atmetama, jei absoliuti  $t$  reikšmė bus didesnė už Stjudento skirstinio su  $(n-2)$  laisvės laipsniais  $\alpha/2$  lygmens kritinę reikšmę  $t_{\alpha/2 (n-2)}$ . Tyrime naudojamas reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ .

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmes, taip pat yra apskaičiuojamas ir determinacijos koeficientas. Jo reikšmių skalė yra  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Determinacijos koeficiento reikšmė parodo, kuri vieno veiksnio bendro kitimo dalis gali būti paaiškinta kito veiksnio reikšmių kitimu. Kai determinacijos koeficientas artimas 1, tai reiškia, kad didžioji dalis vieno kintamojo variacijos yra paaiškinama kito kintamojo kitimu. Jeigu determinacijos koeficientas lygus nuliui, tai reiškia, kad vieno veiksnio reikšmių kitimas nėra paaiškinimas kito veiksnio reikšmių kitimu.

Vertinant koreliacijos koeficiento stiprumą įprastai naudojamosi koreliacijos ryšio stiprumo vertinimo skale (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. **Koreliacijos ryšio stiprumo vertinimo skale** (sudaryta autoriaus, remiantis Čekanavičiumi ir Murausku, 2014)

$ r  < 0,3$	labai silpna koreliacija
$0,3 \leq  r  < 0,5$	silpna koreliacija
$0,5 \leq  r  < 0,7$	vidutinė koreliacija
$0,7 \leq  r  < 0,9$	stipri koreliacija
$0,9 \leq  r  < 1$	labai stipri koreliacija

Taip pat bus atliekama porinė regresinė analizė, kurios pagrindinis tikslas yra nustatyti stochastinio ryšio tarp dviejų analizuojamų kintamųjų formą ir analitinę išraišką. Tai atliekama parenkant kreivę, kuri geriausiai aprašo statistinių taškų visumą ir įvertina šios kreivės adekvatumą realiai padėčiai. Kuo arčiau tiesios linijos yra išsidėsčiusios reikšmės grafike, tuo stipresnis tiesinis ryšys tarp dviejų kintamųjų (Pabedinskaitė, 2009). Remiantis regresijos modeliu, tiesinė kintamojo  $y$  priklausomybė nuo kintamojo  $x$  išreiškiama formule:

$$y = b_0 + b_1x + \varepsilon, \quad (4)$$

kur:  $x$  ir  $y$  – kintamieji;

$b_0$  ir  $b_1$  – konstantos ( $b_0$  – laisvasis narys,  $b_1$  – tiesės krypties koeficientas);

$\varepsilon$  – atsitiktinė paklaida.

Siekiant apskaičiuoti konstantų  $b_0$  ir  $b_1$  reikšmes, reikia apskaičiuoti kovariaciją ( $S_{xy}$ ) ir atsitiktinio dydžio  $x$  dispersiją ( $S_x^2$ ). Taip pat apskaičiuojami kintamųjų  $x$  ir  $y$  vidurkiai. Apskaičiavus šiuos dydžius, gaunami atskiri rodikliai, kurie naudojami  $b_0$  ir  $b_1$  rasti. Nustačius  $b_0$  ir  $b_1$  reikšmes, užrašoma tiesinė lygtis, pagal kurią galima interpretuoti priklausomo kintamojo pokyčius.

Siekiant įvertinti lygties adekvatumą ir modelio tinkamumą, apskaičiuojama ANOVA  $p$  reikšmė, kuri parodo, ar modelyje yra su priklausomu kintamuoju susijusių regresorių. Jeigu  $p$  reikšmė didesnė už 0,05, tai regresijos modelio tinkamumas labai abejotinas, t.y., galima traktuoti, kad  $Y$  nepriklauso nuo kitų kintamųjų. Jeigu  $p$  reikšmė mažesnė už 0,05 yra laikoma, kad modelis yra tinkamas (Čekanavičius ir Murauskas, 2014).

Taip pat siekiant įvertinti statistinį bendrąjį reikšmingumą ir porinės regresinės analizės metu gautų kreivių adekvatumą bei patikrinti modelio tinkamumą yra pagal 5 formulę yra apskaičiuojamas Durbin–Watson kriterijus ( $F$  kriterijus).

$$F = \frac{\hat{S}_y^2}{S^2_{tik}}, \quad (5)$$

kur:

$$S^2_{lik} = \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{n-2};$$

$$S^2_{regr} \equiv \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{m};$$

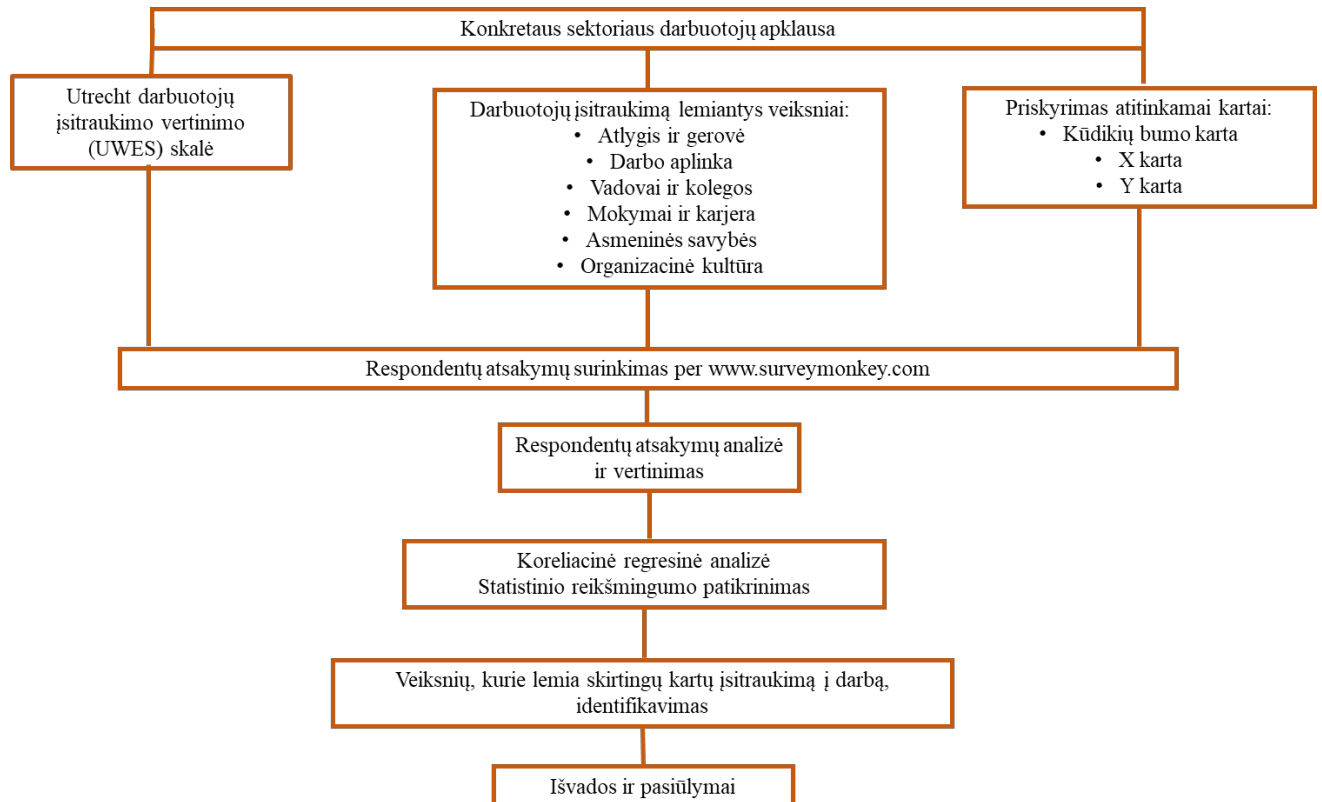
$m$  – veiksmų skaičius.

Gauta  $F$  kriterijaus reikšmė yra tikrinama su reikšme lentelėje. Kuo ši reikšmė didesnė, tuo vertinamas modelis yra geresnis. Ji gali būti apskaičiuojama, pasitelkiant Microsoft Excel funkciją:

$$F(lent.) = FINV(\alpha; m; n-m-1) \quad (6)$$

Jei  $F(lent.) \leq F$ , tai lygtis atitinka tiesę, t.y. grafiko tiesė yra pagal ta lygtį. Jei  $F < F(lent.)$ , tai regresijos lygtis yra neadekvati realiai padėčiai ir jos negalima taikyti taškų aprašymui.

7 paveiksle pateikiamas apibendrinta tyrimo metodologijos schema.



7 pav. Tyrimo atlikimo eiga (sudaryta autoriaus)

Atlikus apklausą ir jos vertinimą, yra pateikiamos tyrimo išvados ir pasiūlymai.



### 3. ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ VEIKIANČIŲ VEIKSNIŲ, ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ SKIRTUMUS, TYRIMO REZULTATAI

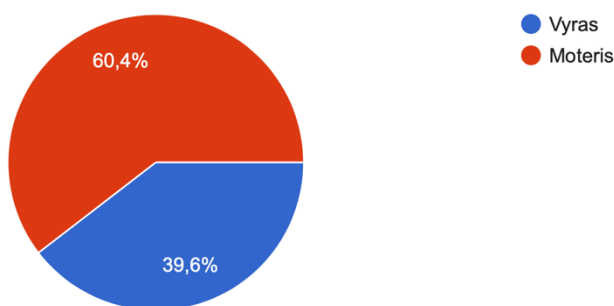
#### 3.1 Apklauso duomenų ir respondentų charakteristika

Apklausa naudojant elektroninės anketos metodą buvo atliekama nuo 2021 m. gegužės 10 d. iki 2021 m. gegužės 20 d., t.y. 11 kalendorinių dienų. Anketa buvo sudaryta internetinėje erdvėje, naudojant Google Forms, nuorodą į anketą patalpinant Facebook socialiniame tinkle ir prašant įvairaus amžiaus asmenis iš visos Lietuvos sudalyvauti apklausoje iš įvairių Lietuvos įmonių dalyvauti apklausoje ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Taigi, anketa buvo viešai prieinama.

Pasibaigus apklausos laikotarpiui anketų duomenys buvo gauti MS Excel formato duomenų faile, o vėliau apdorojami SPSS programa.

Tyrimo metu anketą užpildė 259 respondentai, visi iš Lietuvos miestų. Pažymėtina, kad ne visi respondentai buvo dirbantieji. 29 respondentai buvo nedirbantys (11,2 proc.) ir 230 respondentų dirbančiųjų (88,8 proc.). Toliau analizuojami tik dirbančiųjų respondentų atsakymai. Tai reiškia, kad surinkti imties (230 dirbančiųjų gyventojų) statistinė paklaida yra lygi 6,46 proc. ir neviršija leistinos 10 proc. ribos, todėl tyrimo rezultato gali būti laikomi patikimais.

Jūsų lytis  
230 atsakymų



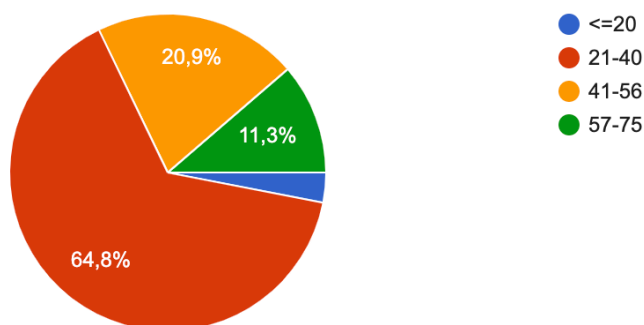
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).

Išanalizavus gautus atsakymus, matoma, kad tyrime dalyvavo didesnė dalis moterų (60,4 proc.) ir mažesnė dalis vyrų (39,6 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 8 pav.

9 pav. pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Apklausoje dalyvavo 7 respondentai iki 20 metų amžiaus (3 proc.), 64,8 proc. nurodė, kad jiems yra tarp 21 m. – 40 m. Penktadalis respondentų teigė, kad jiems tarp 41 m. – 56 m. (20,9 proc.). 11,3 proc. nurodė esantys 57–75 metų.

#### Jūsų amžius

230 atsakymų

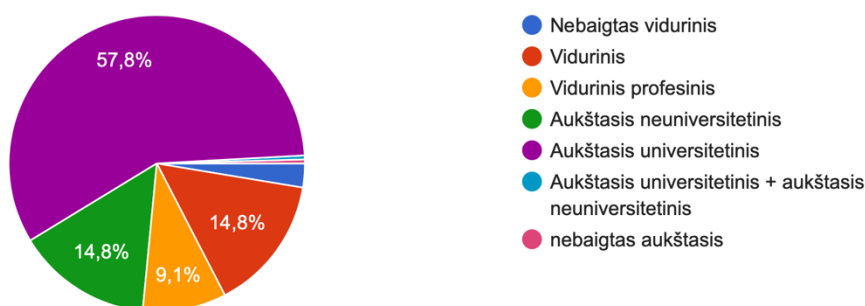


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).

Taigi, tyrime dalyvavo visų kartų atstovai, o didžiąją dalį respondentų sudarė Y kartos atstovai (64,8%), mažiausią dalį sudarė – Z kartos atstovai. Tokių respondentų pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, darbo rinkoje Y kartos atstovų šiuo metu galima rasti daugiausiai, o Z karta dar tik pradeda dirbti.

#### Jūsų išsilavinimas

230 atsakymų

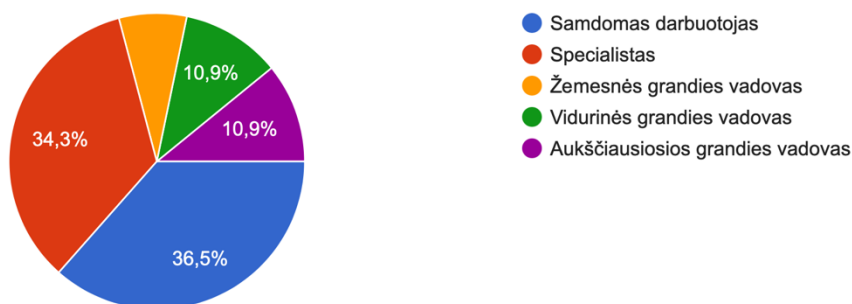


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė tiriamųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (57,8 proc.), 14,8 proc. respondentų nurodė turintys aukštąjį neuniversitetinį

išsilavinimą. 14,8 proc. teigė, kad jie nėra užbaigę aukštojo mokslo studijų ir turi vidurinį išsilavinimą. 9,1 proc. nurodė turintys profesinį išsilavinimą. 2,6 proc. nurodė nebaigę vidurinio išsilavinimo (žr. 10 pav.).

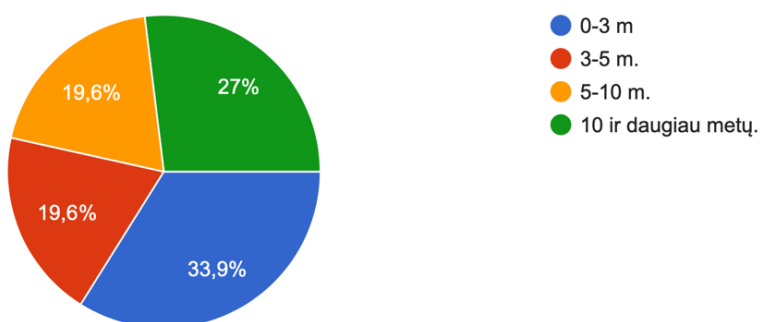
Jūsų pareigos  
230 atsakymų



11 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas** (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).

Taip pat tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo pareigas. Daugiausiai respondentų buvo samdomi darbuotojai (36,6 proc.). Taip pat didelė dalis respondentų nurodė dirbantys specialisto pareigose (34,3 proc.). Vidurinės ir aukščiausiosios grandies vadovai pasiskirstė tolygiai po 10,9 proc. Mažiausia dalis – atitinkamai 7,4 proc. Respondentų sudarė žemesnės grandies vadovai (žr. 11 pav.).

Kiek metų dirbate įmonėje  
230 atsakymų



12 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal darbo įmonėje laikotarpį** (sudaryta autoriaus pagal apklausos duomenis).

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo darbo stažą. Kaip matoma iš 12 pav., dauguma šio tyrimo dalyvių duomenys pasiskirstė daugmaž tolygiai. 27 proc. darbuotojų nurodė

dirbantys 10 ir daugiau metų. 19,6 proc. teigė, kad dirba įmonėje nuo 5 iki 10 metų. 19,6 proc. tiriamųjų nurodė, kad jie įmonėje dirba nuo 3 iki 5 metų. 33,9 proc. nurodė, kad dirba įmonėje nuo 0 iki 3 metų.

### 3.2 Įsitraukimą į darbą veikiančių veiksnių vertinimas

Visų pirma, siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalės (1 klausimyno) patikimumą buvo apskaičiuota Cronbacho alfa, kuri lygi 0,920, kadangi alfa reikšmė artima vienetui, todėl galima teigti, kad pirmo klausimyno respondentų atsakymai yra patikimi. Tuo pačiu principu buvo įvertintas ir įsitraukimą lemiančių veiksnių (2 klausimyno) patikimumas, apskaičiuota Cronbacho alfa lygi 0,951, labai artima vienetui, todėl, galima daryti išvadą, kad, remiantis respondentų atsakymais į antro klausimyno klausimus, atlikta analizė ir formuluojamos išvados yra patikimi ir nuoseklūs.

Visų pirma, buvo patikrinta priklausomybė tarp kartų ir įsitraukimo į darbą (pagal Utrechto vertinimo skalę). Tam tikslui buvo apskaičiuotas Pirsono koreliacijos koeficientas (9 lentelė).

9 lentelė. **Respondentų kartos ir įsitraukimo priklausomybės vertinimas** (sudaryta autoriaus)

		<b>Energija</b>	<b>Atsidavimas</b>	<b>Pasinėrimas</b>	<b>Karta</b>
<b>Energija</b>	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	0,792	0,773	0,109
<b>Atsidavimas</b>	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,792	1	0,820	-0,050
<b>Pasinėrimas</b>	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,773	0,820	1	0,029
<b>Karta</b>	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,109	-0,050	0,029	1

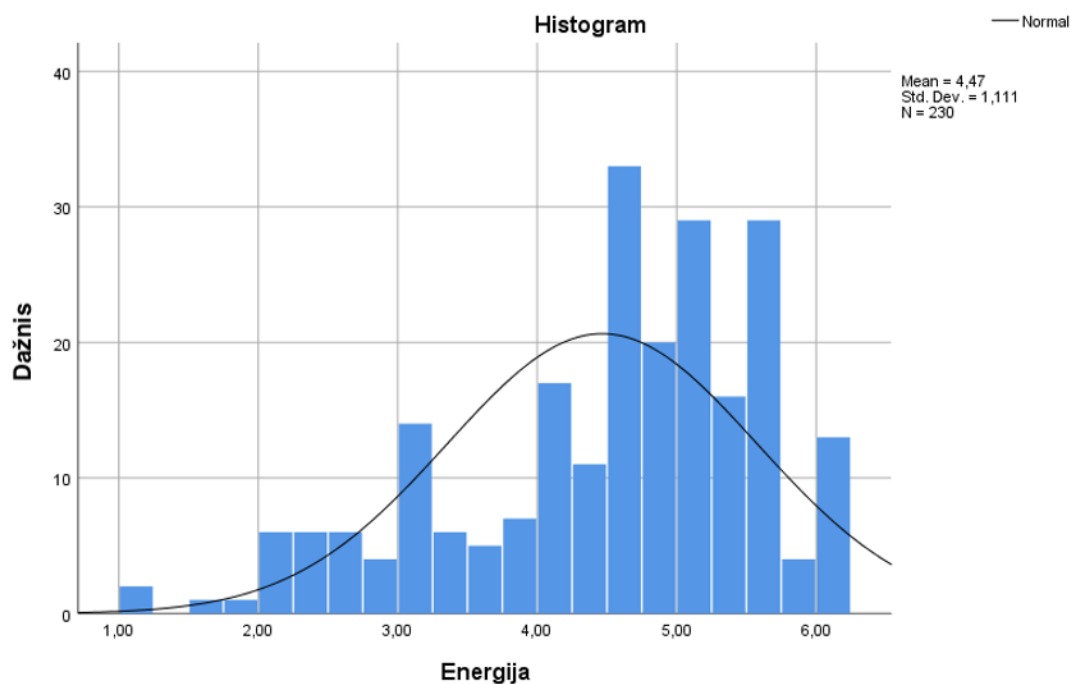
Kaip matoma iš 10 lentelės, yra pakankamai stiprus ryšys tarp įsitraukimo emocinės-pažinimo būsenos, tačiau stebimas labai silpnas ryšys tarp įsitraukimo veiksnių (energijos, atsidavimo, pasinėrimo) vertinimo ir kartų. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad reikšmingo poveikio kartų veiksnys įsitraukimui neturi.

Taip pat buvo apskaičiuoti respondentų atsakymų į pirmąjį anketos klausimą vidurkiai ir kiti rodikliai (minimali ir maksimali reikšmės).

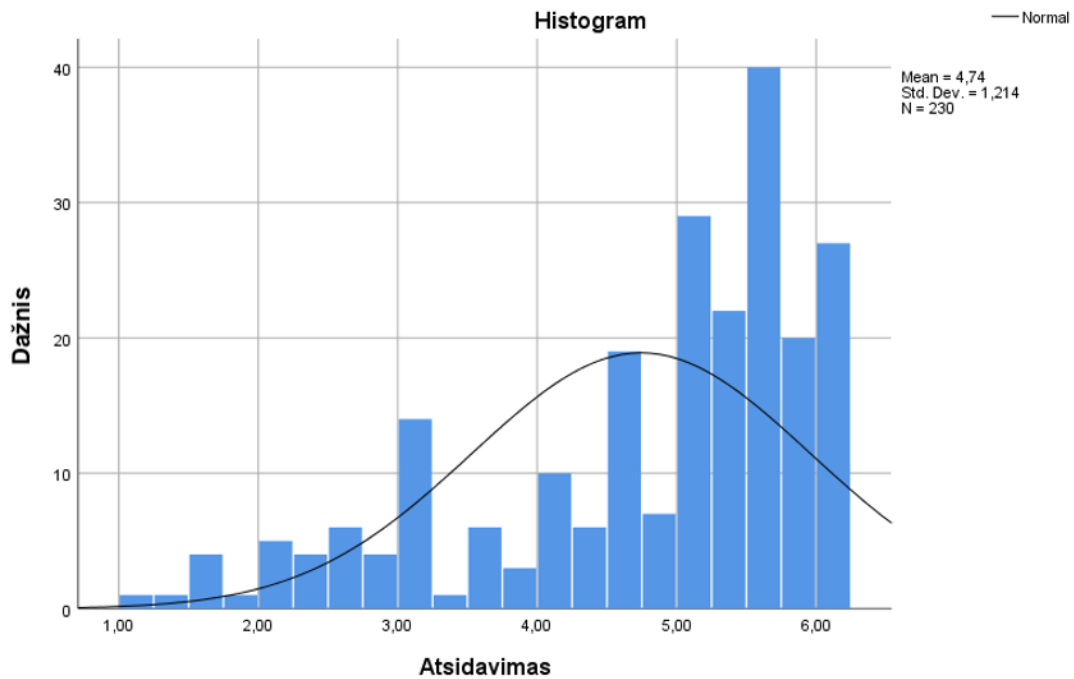
10 lentelė. **Įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai** (sudaryta autoriaus)

Įsitraukimas	Rodiklių reikšmės	
	Energija	Vidurkis
Mediana		4,6700
Dispersija		1,235
Standartinis nuokrypis		1,11121
Minimali reikšmė		1,00
Maksimali reikšmė		6,00
Atsidavimas	Vidurkis	4,7449
	Mediana	5,1700
	Dispersija	1,474
	Standartinis nuokrypis	1,21392
	Minimali reikšmė	1,00
	Maksimali reikšmė	6,00
Pasinėrimas	Vidurkis	4,251
	Mediana	4,600
	Dispersija	1,442
	Standartinis nuokrypis	1,2009
	Minimali reikšmė	1,0
	Maksimali reikšmė	6,0

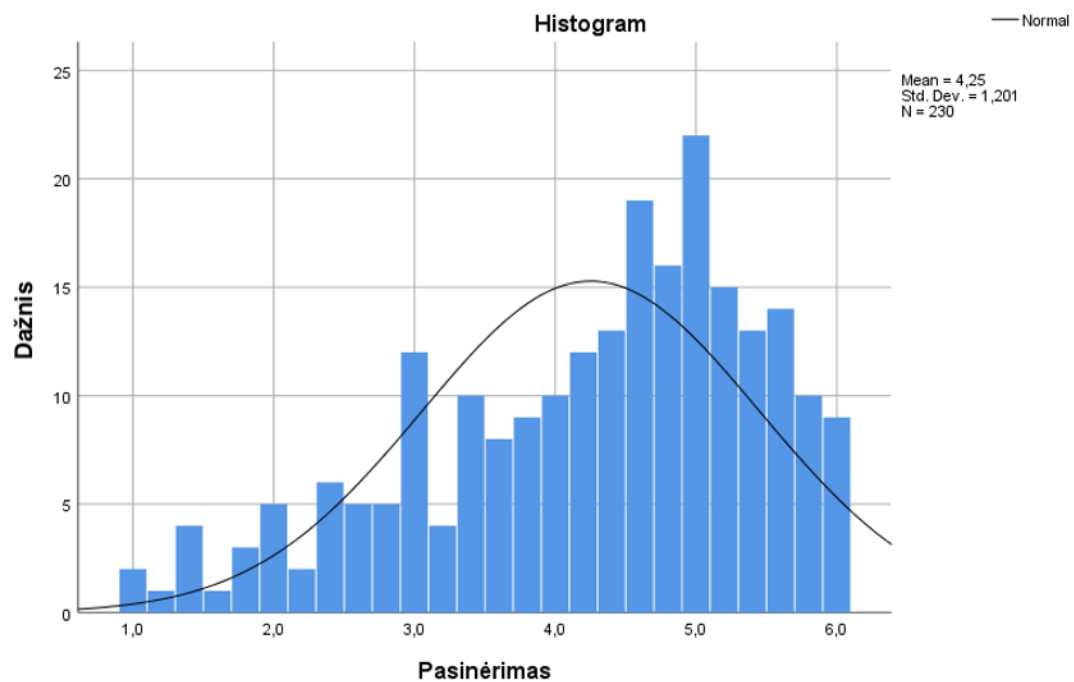
Aukščiausias vertinimas buvo suteiktas atsidavimo komponentei, respondentų vertinimų vidurkis yra lygus 4,74, tuo tarpu pasinėrimo komponentės vidutinė reikšmė yra žemiausia – 4,25, tačiau bendrai vertinant visos reikšmės nėra nutolusios viena nuo kitos labai smarkiai. Duomenų pasiskirstymas atsispindi 13–15 pav. pateiktuose duomenų histogramose.



13 pav. **Energijos veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma** (sudaryta autoriaus SPSS programa)



14 pav. **Atsidavimo veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma** (sudaryta autoriaus SPSS programa)



15 pav. **Pasinėrimo veiksnio duomenų pasiskirstymo histograma** (sudaryta autoriaus SPSS programa)

Sekančiu žingsniu analizuojama įsitraukimo veiksnių tarpusavio sąveika bei ryšiai, siekiant nustatyti, kaip veiksniai veikia vienas kitą, kokį poveikį įsitraukimui turi skirtingi veiksniai, tokie kaip darbo aplinka, asmeninės savybės, darbo užmokestis.

Visų pirma, buvo apskaičiuotos įsitraukimą lemiančių veiksnių vidutinės reikšmės. Iš pateiktos lentelės galima matyti, kad darbo aplinka yra vertinama kaip labiausiai veikianti įsitraukimą į darbą. Kaip bebūtų keista – darbo užmokesčio vidutinė reikšmė tarp respondentų atsakymų yra mažiausia ir lygi 4,7279.

11 lentelė. **Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių statistiniai rodikliai** (sudaryta autoriaus)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	N (respondentų skaičius)
Atlygis	4,7279	0,97018	230
Darbo aplinka	5,4011	1,40210	
Vadovai ir kolegos	5,2837	1,37038	
Mokymai ir karjera	5,0405	1,64573	
Asmeninės savybės	5,3029	1,50661	
Organizacinė kultūra	5,1330	1,48242	

Taip pat svarbu įvertinti, kaip atskirus veiksnius vertino skirtingų kartų atstovai, todėl papildomai apskaičiuojami respondentų anketos veiksnių vertinimo vidurkiai (12 lentelė). Aukščiausias bendras įsitraukimo vidurkis yra Y kartos respondentų tarpe ir yra lygus 4,5073 iš maksimalių galimų 6 balų. Žemiausias įsitraukimo vidurkis yra Z kartos atstovų. Vertinant atskirai pagal įsitraukimą lemiančius veiksnius, galima matyti, kad „Kūdikių bumo kartai“ vienas svarbiausių veiksnių yra atlygis, vidutinė vertinimų reikšmė yra 4,8677 iš 6 balų, mažiausiai svarbus šis veiksnys yra Z kartai. Darbo aplinka, vadovai bei kolegos ir mokymai bei karjera yra svarbiausi veiksniai Y kartos atstovų tarpe, tuo tarpu X kartai svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir organizacinė kultūra.

12 lentelė. **Respondentų anketos veiksnių vertinimo vidurkiai pagal kartas** (sudaryta autoriaus)

	„Kūdikių bumo“	X karta	Y karta	Z karta	Bendras
Įsitraukimo vidurkis	4,5003	4,5009	<b>4,5073</b>	3,9219	4,4873
Veiksnių vidurkis	5,074	5,2225	<b>5,2592</b>	4,6781	5,2129

Atlygis	<b>4,8677</b>	4,6639	4,7346	4,5029	4,7279
Darbo aplinka	5,0192	5,4063	<b>5,5050</b>	4,5714	5,4010
Vadovai ir kolegos	5,0192	5,2031	<b>5,3775</b>	4,8214	5,2837
Mokymai ir karjera	4,8977	5,0488	<b>5,0736</b>	4,81	5,0405
Asmeninės savybės	5,3077	<b>5,3892</b>	5,3064	4,6171	5,3029
Organizacinė kultūra	5,1615	<b>5,1833</b>	5,1355	4,6286	5,1330

Toliau yra vertinamas atskirai kiekvienos kartos atstovų poveikis įsitraukimo į darbą veiksniams ir įsitraukimui bendrai ir tikrinama metodologinėje dalyje išsikelta hipotezė, kad „Įsitraukimą į darbą veiksniai priklauso nuo kartų“.

Siekiant ištirti įsitraukimo ir jam poveikį turinčių tarpusavio ryši, buvo sudarytas regresijos modelis, kuriame nepriklausomas kintamasis (X) – įsitraukimo veiksniai, priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų įsitraukimas. Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenis matoma, kad koreliacijos koeficientas yra lygus 0,599.

13 lentelė. **Darbuotojų įsitraukimo ir įsitraukimą lemiančių veiksnių koreliacinė matrica** (sudaryta autoriaus)

		Įsitraukimas	Veiksniai
Pirsono koreliacijos koeficientas	Įsitraukimas	1,000	0,599
	Veiksniai	0,599	1,000
<i>p</i>	Įsitraukimas	.	,000
	Veiksniai	,000	.
<i>N</i>	Įsitraukimas	230	230
	Veiksniai	230	230

Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenis matoma, kad koreliacijos koeficientas yra lygus 0,599. Kadangi koreguotasis koreliacijos koeficientas yra lygus 0,356 ir didesnis už reikalaujamą sąlygą (0,2), todėl regresijos modelis yra tinkamas tolesniam tyrimui.

14 lentelė. **Įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių regresiniai rodikliai** (sudaryta autoriaus)

Modelis	R	R <sup>2</sup>	Koreguotasis R <sup>2</sup>	Standartinė paklaida	Durbin-Watson (F) rodiklis
1	0,599	0,359	0,356	0,8762	2,010



Taip pat pažymėtina, kad remiantis ANOVA reikšmėmis, galima teigti, kad nepriklausomas kintamasis – įsitraukimo veiksniai yra reikšmingi, kadangi  $p$  reikšmė lygi nuliui (16 lentelė). Taip pat buvo papildomai apskaičiuotas  $\beta$  koeficientas, kuris lygus 0,599, todėl galima daryti išvadą, kad įsitraukimo priklausomybė nuo įsitraukimo veiksnių yra vidutinė.

15 lentelė. Įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių regresinė analizė (sudaryta autoriaus)

ANOVA						
Modelis		Kvadratų suma	df	Vidurkių kvadratas	F	p
1	Regresija	98,085	1	98,085	127,744	0,000
	Liekana	175,064	228	,768		
	Viso	273,150	229			

13 lentelėje pateikiama įsitraukimo veiksnių koreliacinė lentelė. Siekiant nustatyti, ar ryšiai yra reikšmingi vienas kito atžvilgiu, buvo įvertintas jų reikšmingumas. Kadangi apskaičiuotoji  $p$  reikšmė yra lygi nuliui, t.y., išlaikoma reikšmingumo sąlyga –  $p < 0,05$ , todėl galima daryti išvadą, kad tarp įsitraukimo veiksnių egzistuoja ryšys. Pažymėtina, kad tarp atskirų veiksnių egzistuoja vidutinis ir stiprus koreliacinis ryšys, stipriausias ryšys pastebimas tarp darbo aplinkos ir organizacinės kultūros veiksnių, koreliacijos koeficientas  $R$  yra lygus 0,835, taip pat tarp organizacinės kultūros ir vadovų bei kolegų veiksnių, kuris parodo, kad, pavyzdžiui, esant aukštesniam organizacinės kultūros veiksniai kyla ir vadovų bei kolegų veiksnio vertinimas.

16 lentelė. Įsitraukimo veiksnių koreliacinės analizės matrica (sudaryta autoriaus)

Veiksniai	Atsidavimas	Energija	Pasinerimas	Atlygis	Darbo aplinka	Vadovai ir kolegos	Mokymai ir karjera	Asmeninės savybės	Organizacinė kultūra
Atsidavimas	1	0,792	0,820	0,482	0,598	0,506	0,553	0,657	0,542
Energija	0,792	1	0,773	0,496	0,541	0,469	0,437	0,533	0,496
Pasinerimas	0,820	0,773	1	0,474	0,496	0,426	0,465	0,524	0,442
Atlygis	0,482	0,496	0,482	1	0,785	0,758	0,706	0,704	0,768
Darbo aplinka	0,598	0,0541	0,598	0,785	1	0,856	0,762	0,805	0,835

Vadovai ir kolegos	0,506	0,469	0,506	0,758	0,856	1	0,795	0,759	0,831
Mokymai ir karjera	0,553	0,437	0,553	0,706	0,762	0,795	1	0,787	0,792
Asmeninės savybės	0,657	0,533	0,657	0,704	0,805	0,759	0,787	1	0,798
Organizacinė kultūra	0,542	0,496	0,542	0,768	0,835	0,831	0,792	0,798	1

Taigi, remiantis atliktos analizės rezultatais galima teigti, kad visi veiksniai yra tarpusavyje susiję pakankamai stipriais ryšiais ir daro poveikį vienas kitam, todėl toliau atliekama detalesnė įsitraukimo į darbą ir įsitraukimą lemiančių veiksnių analizė, atsižvelgiant į kartų skirtumus.

17 lentelėje pateikti Z kartos respondentų įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai. Taigi, šios grupės atstovai – 7, įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 3,92. Pozityviausiai įsitraukimo veiksnius vertinę respondentai visoms veiksnių grupėms suteikė maksimalų 7 balų vertinimą, tuo tarpu negatyviausiai vertinę suteikė 1 balą. Vidutinis įsitraukimo veiksnių vertinimas svyruoja nuo 4,5 iki 4,8 balo.

17 lentelė. **Z kartos įsitraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai** (sudaryta autoriaus)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Respondentų skaičius
ĮSITRAUKIMAS:	3,9220	1,2892	7
Energija	3,6657	1,13015	7
Atsidavimas	4,0714	1,30717	7
Pasinėrimas	4,029	1,4303	7
Atlygis	4,5029	1,02653	7
Darbo aplinka	4,5714	1,90785	7
Vadovai ir kolegos	4,8214	2,11992	7
Mokymai ir karjera	4,8100	1,98889	7
Asmeninės savybės	4,6171	2,23940	7
Organizacinė kultūra	4,6285	2,19827	7

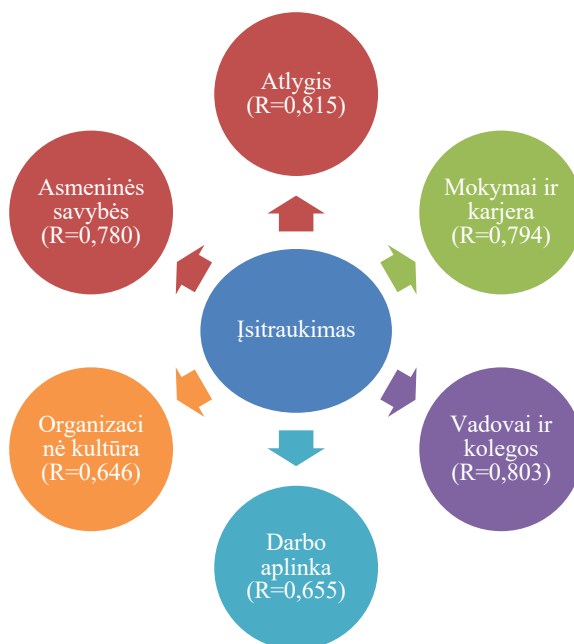
18 lentelėje pateikti Z kartos duomenų tiesinės regresinės analizės rezultatai – koreliacijos koeficientų reikšmės. Galima matyti, kad tarp visų analizuojamų rodiklių egzistuoja stiprus arba vidutinio stiprumo ryšys. Visų kintamųjų p reikšmės yra lygios nuliui, todėl galima teigti, kad ryšiai yra reikšmingi. Atsižvelgiant į koreliacijos rodiklių reikšmes, galima vertinti, kad Z

kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra atlygis ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra,  $R=0,646$ .

18 lentelė. **Z kartos įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių analizė** (sudaryta autoriaus)

	Įsitraukimas	Atlygis	Darbo aplinka	Vadovai ir kolegos	Mokymai ir karjera	Asmeninės savybės	Organizacinė kultūra
Įsitraukimas	1	0,815	0,655	0,803	0,794	0,780	0,646
Atlygis	0,815	1	0,912	0,852	0,867	0,845	0,912
Darbo aplinka	0,655	0,912	1	0,923	0,926	0,918	0,987
Vadovai ir kolegos	0,803	0,852	0,923	1	0,995	0,984	0,904
Mokymai ir karjera	0,794	0,867	0,926	0,995	1	0,974	0,903
Asmeninės savybės	0,780	0,845	0,918	0,984	0,974	1	0,926
Organizacinė kultūra	0,646	0,912	0,987	0,904	0,903	0,926	1

Z kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 16 pav.



16 pav. **Z kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis** (sudaryta autoriaus)

19 lentelėje pateikti Y kartos respondentų įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksmų statistiniai rodikliai. Net 149 respondentai buvo šios kartos atstovai, todėl analizei turima pakankamo ilgio duomenų eilutė. Įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 4,5. Vidutinis įsitraukimo veiksmų vertinimas svyruoja nuo 4,73 iki 5,37 balo, todėl galime teigti, kad jie vertina savo darbovietę pozityviai, o tuo pačiu yra labiau įsitraukę.

19 lentelė. **Y kartos įsitraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir įsitraukimo veiksmų statistiniai rodikliai** (sudaryta autoriaus)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Respondentų skaičius
ĮSITRAUKIMAS	4,5073	1,1001	149
Energija			
Atsidavimas	4,4308	1,02708	149
Pasinėrimas	4,8400	1,13314	149
	4,251	1,1402	149
Atlygis	4,7346	,88759	149
Darbo aplinka	5,5050	1,33542	149
Vadovai ir kolegos	5,3775	1,30281	149
Mokymai ir karjera	5,0736	1,62285	149
Asmeninės savybės	5,3064	1,47782	149
Organizacinė kultūra	5,13557	1,41655	149

20 lentelėje pateikti Y kartos duomenų tiesinės regresinės analizės rezultatai – koreliacijos koeficientų reikšmės. Galima matyti, kad tarp įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksmų egzistuoja silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Visų kintamųjų p reikšmės yra lygios nuliui, todėl galima teigti, kad ryšiai yra reikšmingi. Tuo tarpu tarp pačių veiksmų egzistuoja vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys, tai reiškia, kad visi analizuojami veiksniai turi ryšį ir sudaro visumą, kuri ir nulemia darbuotojo vertinimą. Atsižvelgiant į koreliacijos rodiklių reikšmes, galima vertinti, kad Y kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys – vadovai ir kolegos,  $R=0,399$ .

20 lentelė. **Y kartos įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksmų analizė** (sudaryta autoriaus)

	Įsitraukimas	Atlygis	Darbo aplinka	Vadovai ir kolegos	Mokymai ir karjera	Asmeninės savybės	Organizacinė kultūra
Įsitraukimas	1	0,470	0,538	0,399	0,474	0,605	0,505
Atlygis	0,470	1	0,769	0,705	0,663	0,672	0,741

Darbo aplinka	0,538	0,769	1	0,839	0,727	0,817	0,833
Vadovai ir kolegos	0,399	0,705	0,839	1	0,745	0,714	0,805
Mokymai ir karjera	0,474	0,663	0,727	0,745	1	0,797	0,774
Asmeninės savybės	0,605	0,672	0,817	0,714	0,797	1	0,753
Organizacinė kultūra	0,505	0,741	0,833	0,805	0,774	0,753	1

Y kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 17 pav.



17 pav. Y kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis (sudaryta autoriaus)

21 lentelėje pateikti X kartos respondentų įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai. 48 respondentai buvo šios kartos atstovai. Įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 4,5. Vidutinis įsitraukimo veiksnių vertinimas svyruoja nuo 4,66 iki 5,4 balo, todėl galima teigti, kad respondentai vertina savo darbovietę pozityviai.

21 lentelė. X kartos įsitraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Respondentų skaičius
ĮSITRAUKIMAS:	4,5009	1,3717	48
Energija	4,6142	1,32904	48
Atsidavimas	4,6594	1,42786	48
Pasinėrimas	4,229	1,3583	48
Atlygis	4,6640	1,13796	48
Darbo aplinka	5,4063	1,43718	48
Vadovai ir kolegos	5,2031	1,39781	48

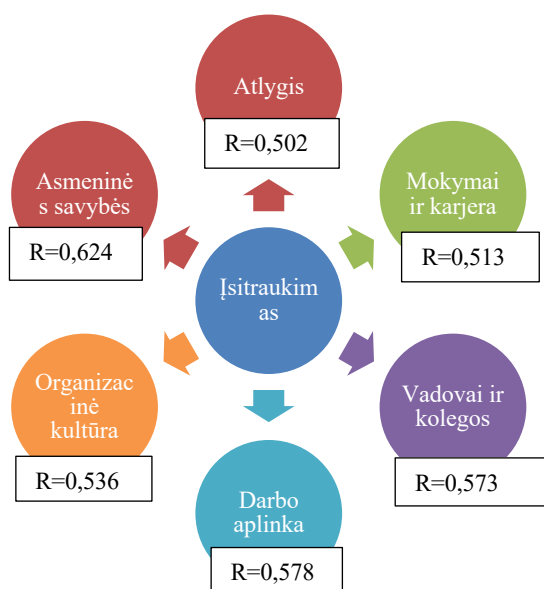
Mokymai ir karjera	5,0488	1,64743	48
Asmeninės savybės	5,3892	1,38647	48
Organizacinė kultūra	5,1833	1,53807	48

22 lentelėje pateikti X kartos duomenų tiesinės regresinės analizės rezultatai – koreliacijos koeficientų reikšmės. Galima matyti, kad tarp daugumos analizuojamų rodiklių egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Visų kintamųjų  $p$  reikšmės yra lygios nuliui, todėl galima teigti, kad ryšiai yra reikšmingi. Atsižvelgiant į koreliacijos rodiklių reikšmes, galima vertinti, kad X kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys – atlygis,  $R=0,502$ .

22 lentelė. X kartos įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių analizė (sudaryta autoriaus)

	Įsitraukimas	Atlygis	Darbo aplinka	Vadovai ir kolegos	Mokymai ir karjera	Asmeninės savybės	Organizacinė kultūra
Įsitraukimas	1	0,502	0,578	0,573	0,513	0,624	0,536
Atlygis	0,502	1	0,828	0,823	0,703	0,742	0,826
Darbo aplinka	0,578	0,828	1	0,876	0,783	0,855	0,861
Vadovai ir kolegos	0,573	0,823	0,876	1	0,849	0,790	0,869
Mokymai ir karjera	0,513	0,703	0,783	0,849	1	0,784	0,857
Asmeninės savybės	0,624	0,742	0,855	0,790	0,784	1	0,881
Organizacinė kultūra	0,536	0,826	0,861	0,869	0,857	0,881	1

X kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 18 pav.



18 pav. X kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis (sudaryta autoriaus)

23 lentelėje pateikti „Kūdikių bumo“ kartos respondentų įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai. 26 respondentai buvo šios kartos atstovai. Įsitraukimo rodiklio vidurkis yra 4,5. Vidutinis įsitraukimo veiksnių vertinimas svyruoja nuo 4,8 iki 5,3 balo, todėl galima teigti, kad respondentai vertina savo darbovietę pozityviai ir įmonės suteikiamos sąlygos juos tenkina.

23 lentelė. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo rodiklių (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) ir įsitraukimo veiksnių statistiniai rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Respondentų skaičius
ĮSITRAUKIMAS:			
Energija	4,5004	1,1719	26
Atsidavimas	4,6081	1,09017	26
Pasinėrimas	4,5392	1,18949	26
	4,354	1,2359	26
Atlygis	4,8677	1,10811	26
Darbo aplinka	5,0192	1,51149	26
Vadovai ir kolegos	5,0192	1,48479	26
Mokymai ir karjera	4,8977	1,76737	26
Asmeninės savybės	5,3077	1,70274	26
Organizacinė kultūra	5,162	1,6020	26

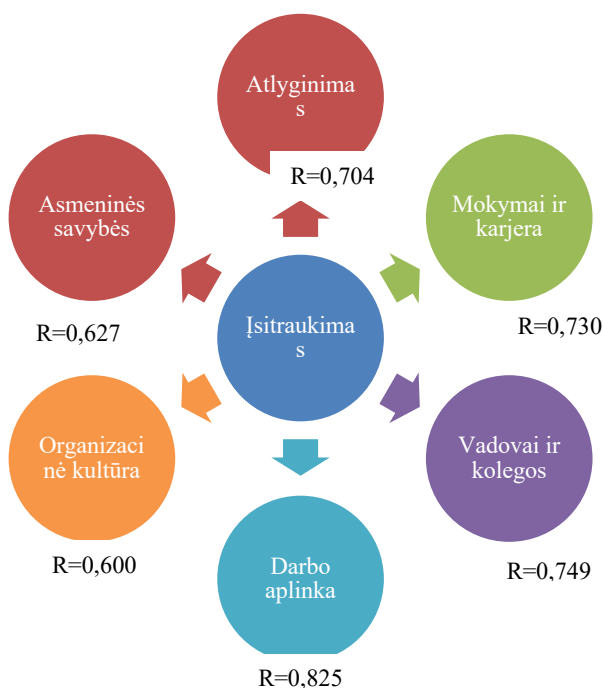
24 lentelėje pateikti „Kūdikių bumo“ kartos duomenų tiesinės regresinės analizės rezultatai – koreliacijos koeficientų reikšmės. Galima matyti, kad tarp daugumos analizuojamų rodiklių egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Ypatingai stiprus ryšys išsiskiria tarp atlyginimo

ir vadovų bei kolegų veiksnio,  $R$  yra lygus 0,910. Todėl, galima daryti išvadą, kad šie du veiksniai turi abipusę priklausomybę. Visų kintamųjų  $p$  reikšmės yra lygios nuliui, todėl galima teigti, kad ryšiai yra reikšmingi. Taip pat, atsižvelgiant į koreliacijos rodiklių reikšmes, galima vertinti, kad „Kūdikio bumo“ kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra darbo aplinka ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra,  $R=0,600$ .

24 lentelė. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo rodiklių ir įsitraukimo veiksnių analizė (sudaryta autoriaus)

	Įsitraukimas	Atlygis	Darbo aplinka	Vadovai ir kolegos	Mokymai ir karjera	Asmeninės savybės	Organizacinė kultūra
Įsitraukimas	1	0,704	0,825	0,749	0,730	0,627	0,600
Atlygis	0,704	1	0,845	0,910	0,901	0,797	0,770
Darbo aplinka	0,825	0,845	1	0,868	0,870	0,675	0,778
Vadovai ir kolegos	0,749	0,910	0,868	1	0,886	0,846	0,877
Mokymai ir karjera	0,730	0,901	0,870	0,886	1	0,697	0,741
Asmeninės savybės	0,627	0,797	0,675	0,846	0,697	1	0,829
Organizacinė kultūra	0,600	0,770	0,778	0,877	0,741	0,829	1

„Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo veiksnių poveikio įsitraukimui modelis pateikiamas 19 pav.





19 pav. „Kūdikių bumo“ kartos įsitraukimo ir jį lemiančių veiksnių modelis (sudaryta autoriaus)

Tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė „Įsitraukimo į darbą veiksniai priklauso nuo kartų“ patvirtinta tik dalinai, nes kai kurie įsitraukimui didžiausią įtaką turintys veiksniai pasikartoja tarp kartų (25 lentelė).

25 lentelė. Veiksniai turintys didžiausią įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui (sudaryta autoriaus)

<i>Kūdikių bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>	<i>Z karta</i>
Darbo aplinka	Darbo aplinka	Darbo aplinka	Atlygis
Vadovai ir kolegos	Asmeninės savybės	Asmeninės savybės	Vadovai ir kolegos

„Kūdikio bumo“ kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra darbo aplinka ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra, X kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys – atlygis, Y kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys, Z kartos įsitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra atlygis ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Įmonės darbuotojai, kurie pasižymi išitraukimu į savo darbą, turi nemažai įtakos įmonės, kurioje jie dirba, konkurenciniam pranašumui, darbo produktyvumui ir mažėjantiems darbuotojų kaitos rodikliams. Dėl šios priežasties veiksniai, lemiančių išitraukimą į darbą, analizė gali būti labai svarbiu įrankiu, lemiančių verslo ar institucijų sėkmę.
2. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, galima teigti, kad skirtingoms kartoms būdingi skirtingi išitraukimo į darbą veiksniai, vyrauja skirtingi požiūriai į darbo aplinką, organizacijos vertybes, asmeninių poreikių patenkinimą, šie veiksniai gali būti sugrupuoti sekančiai: atlygis ir gerovė, darbo aplinka, vadovai ir kolegos, mokymai ir karjera, asmeninės savybės, organizacinė kultūra.
3. Siekiant nustatyti išitraukimo ir bei išitraukimui įtaką darančių veiksnių sąsajas su darbuotojų priklausymu tam tikrai kartai, buvo atlikta darbo rinkoje aktyvių gyventojų apklausa, kurios rezultatai panaudoti tolesniam empiriniam tyrimui.
4. Atlikta koreliacinė analizė tarp išitraukimo rodiklių (atsidavimo, energijos ir pasinėrimo) ir kartos (respondentų amžiaus) parodė, kad tarp darbuotojų išitraukimo ir priklausymo tam tikrai karta nėra ryšio.
5. Tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė „Išitraukimo į darbą veiksniai priklauso nuo kartų“ patvirtinta tik dalinai, nes kai kurie išitraukimui didžiausią įtaką turintys veiksniai yra pasikartojantys tarp kartų. „Kūdikio bumo“ kartos išitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra darbo aplinka ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra, X kartos išitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys – atlygis, Y kartos išitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės ir darbo aplinka, mažiausiai svarbus veiksnys, Z kartos išitraukimui į darbą svarbiausi veiksniai yra atlygis ir vadovai bei kolegos, mažiausiai svarbus veiksnys – organizacinė kultūra.
6. Nepaisant tam tikrų tyrimo ribotumų, šio tyrimo rezultatai gali būti naudingi įmonėms, norinčioms įvertinti darbuotojų išitraukimą ir nustatyti veiksnius, turinčius didžiausią įtaką jų išitraukimui.
7. Įmonių vadovams ar personalo vadovams, ieškant priežastinių ryšių, kodėl vieni darbuotojai yra išitraukę labiau už kitus arba priešingai, rekomenduojama įvertinti darbuotojų amžių ir priklausymą tam tikrai kartai, o tuomet jau sekančiu žingsniu nukreipti įmonės politiką šių skirtingų kartų darbuotojų išitraukimą veikiančių veiksnių išpildymo link.

8. Vadovams, siekiant, kad labiau įsitraukę būtų „Kūdikių bumo kartos atstovai“, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti darbo aplinkos gerinimui ir bendravimo bei bendradarbiavimo stiprinimui tarp vadovo ir darbuotojų bei kolegų ir darbuotojo. Tuo tarpu siekiant padidinti X ir Y kartos darbuotojų įsitraukimą reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų asmeninėms savybėms, pavyzdžiui, darbuotojų įgūdžių tobulinimui bei darbo aplinkos gerinimui. Z kartos darbuotojų įsitraukimui padidinti reikėtų pergaltoti apie tokias motyvavimo priemones, kaip konkurencingo atlyginimo užtikrinimas bei bendradarbiavimo įmonės viduje skatinimas.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *2018 Trends in Global Employee Engagement. Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High.* Prieiga per internetą: [http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf).
2. Aamir, A. C. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 28(6):606–627.
3. Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*. Doi.10.1108/EJIM-01-2020-0008
4. Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R. W. B., & Koppes, L. L. J. (2009). Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*. 14(7), 671-699.
5. Alan, S. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21(7):600–619.
6. Andrew, O. C, Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioural Sciences*. 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
7. Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308–323.
8. Avery, D. R., McKay, P. F., & 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), 1542–1556.
9. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job-demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
11. Barak, B., & Stern, B. (1986). Subjective age correlates: A research note. *The Gerontologist*. 26, 571–578. <http://dx.doi.org/10.1093/geront/26.5.571>
12. Burke, M.E. (2005). *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

13. Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *International Journal of Human Resource Management*. 22(6), 1248–1261.
14. Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kuhnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*. 96(6), 1246.
15. BlessingWhite. (2012). The engagement equation. Prieiga per internetą: [http://blessingwhite.com/elibrary/eEngagement\\_Equation\\_FactSheet.pdf](http://blessingwhite.com/elibrary/eEngagement_Equation_FactSheet.pdf) (žiūrėta 2020 m. balandžio 14 d.).
16. Broome, K., Knight, D., Edwards, J., & Flynn, P. (2009). Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 37(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2008.12.002>.
17. Burić, I., & Macuka, I. (2018). Self-efficacy, emotions and work engagement among teachers: A two wave cross-lagged analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1917–1933. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9903-9>.
18. Carstensen, L. L., & Mikels, J. A. (2005). At the intersection of emotion and cognition aging and the positivity effect. *Current Directions in Psychological Science*. 14(3), 117–121.
19. Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*. 11, 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>.
20. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. 9(15). DOI:10.17485/ijst/2016/v9i15/92145.
21. Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C. (2017). Psychological career resources, career adaptability and work engagement of generational cohorts in the media industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 15(0), a868. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.868>
22. Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*. Prieiga per internetą: [http://nsuweb.nova.edu/ie/ice/forms/engagement\\_keeps\\_the\\_doctor\\_away.pdf](http://nsuweb.nova.edu/ie/ice/forms/engagement_keeps_the_doctor_away.pdf) (žiūrėta 2020 m. balandžio 15 d.).
23. Čekanavičius, V., Murauskas G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf> (žiūrėta 2020 m. lapkričio 15 d.)

24. D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*. 23, 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>.
25. Derek, A. R., David, W.C., McKay, P. F. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with co-workers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*. 92(6):1542–1556.
26. Douglas, H. E., Bore, M., Munro, D. (2016). Coping with University Education: The relationships of Time Management Behaviour and Work Engagement with the Five Factor Model Aspects. *Learning and Individual Differences* 45 (2016), 268–274. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2015.12.004>.
27. Drewery, K., Riley, A., & Staff, H. (2008). Gen up – How the four generations work. Prieiga per internetą: <http://www.cipd.co.uk/NR/ronlyres/25DA52DE-F120-4579-AFE3-564C8801425D/0/genuphowfourgenerationswork.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 20 d.).
28. Duraisingama, V., Rochea, A. M., Kostadinova, V., Hodgeb, S., Chapmana, J. (2020). Predictors of work engagement among Australian non-government drug and alcohol employees: Implications for policy and practice. *International Journal of Drug Policy*, 76 (2020), 102638. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2019.102638>
29. Etehadi, B., Karatepe, O.M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: the mediating role of self-efficacy. *J. Hosp. Mark. Manage.* 28 (6), 665–689.
30. Garner, B. R., Knight, K., & Simpson, D. D. (2007). Burnout among corrections-based drug treatment staff: Impact of individual and organizational factors. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*. 51(5), 510-522.
31. Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 18(8), 993–1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>.
32. Graf, E., Cignacco, E., Zimmermann, K., & Zuniga, F. (2016). Affective organizational commitment in Swiss nursing homes: A cross-sectional study. *The Gerontologist*. 56(6), 1124–1137.
33. Hallberg, U., & Schaufeli, W.B. (2006). 'Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*. 11, 119–127. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.

34. Havighurst, R.J. (1954). Flexibility and the social roles of the retired. *American Journal of Sociology*. 59, 309–311. <https://doi.org/10.1086/221362>.
35. Heckhausen, J. (1997). Developmental regulation across adulthood: Primary secondary control of age-related challenges. *Developmental Psychology*. 33, 176 –187. <http://dx.doi.org/10.1037/0012-1649.33.1.176>
36. Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*. 13(1), Art. #681, 11 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.68>.
37. Hornbostel, B., Kumar, R., & Smith, R. (2011). *My generation*. Prieiga per internetā: [http://research.microsoft.com/en-us/projects/thinkweek/fourgenerationshornbostel\\_kumar\\_smith-july2011.pdf](http://research.microsoft.com/en-us/projects/thinkweek/fourgenerationshornbostel_kumar_smith-july2011.pdf) (žiūrēta 2020 m. gegužēs 6 d.).
38. International Survey Research (2003). *Engaged Employee Drives the Bottom Line*. Research Summary, Chicago, Illinois, 10–35.
39. James, J. B., Besen, E., Matz-Costa, C., & Pitt-Catsoupes, M. (2010). The end of retirement as we know it? Issue Brief 24, Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College. Prieiga per internetā: [http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/IB24\\_EngagedAsWeAge.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB24_EngagedAsWeAge.pdf) (žiūrēta 2020 m. gegužēs 29 d.)
40. James J. B., Mckechnie S., Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior* 32, 173–196.
41. James, J. B., Besen, E., Matz-Costa, C., & Pitt-Catsoupes, M. (2012). Just do it? ...Maybe not! Insights on activity in later life from the Life & Times in an Aging Society Study. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College. Prieiga per internet: [http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/ioa/pdf/EAWA\\_JustDoIt.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/ioa/pdf/EAWA_JustDoIt.pdf) (žiūrēta 2020 m. gegužēs 29 d.).
42. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
43. Karatepe, O.M., Ozturk, A., Kim, T.T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *Int. J. Bank Mark.* 37 (3), 858–879.
44. Karatepe, O. M., Rezapouraghdamb, H., Hassanniac, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' nongreen and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management* 87 (2020) 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>.

45. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 488 p.
46. Kenneth, G.W. & Bobby, M. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism. *Industrial Management and Data Systems*. 109(7):943–956.
47. Kerstin, A, Catherine, T., Soane Emma, C., Chris, R., Mark, G. (2010). *Creating an engaged workforce*. CIPD Report. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/253279910\\_Creating\\_an\\_Engaged\\_Workforce\\_CIPD\\_Research\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/253279910_Creating_an_Engaged_Workforce_CIPD_Research_Report) (žiūrėta 2020 m. gegužės 21 d.).
48. Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>.
49. Kim, N., Kang, S, W. (2016). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement. *Human Resource Management*. October 2017, 1–16. DOI:10.1002/hrm.21802.
50. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*. 23, 364–394. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015>
51. Kowske, B.J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 25(2), 265–279. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>.
52. Lepisto, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., et al. (2018). Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32, 979–986. <https://doi.org/10.1111/scs.12538>.
53. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 pakeitimo įstatymas. 2017 m. sausio 12 d. Nr. XIII-192. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab>
54. Magnavita, N. 2017. Productive aging, work engagement and participation of older workers. A triadic approach to health and safety in the workplace. *Epidemiology Biostatistics and Public Health*. 14(2): 1–8. <https://doi.org/10.2427/12436>
55. Marčinskas, A. (2012). Moksliniai tyrimai. Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas.
56. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. doi:10.1111/1467-8721.01258.
57. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.



58. Meriac, J.P., Woehr, D.J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*. 25(2), 315–324. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>.
59. Neeta, B. (2011). To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC bank in Lucknow. *International Journal of Scientific and Engineering Research*. 2(8):291–297.
60. Nwamaka, A. A., Brian, R. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*. 23(5):616–639.
61. Pabedinskaitė, A. (2009). Kiekybiniai sprendimų metodai. I dalis. Vilnius: Technika. ISBN 978-9986-05891-5.
62. Park, J. & Gursoy, D. (2011). Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees. Prieiga per internetą: [https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=gradconf\\_hospitality](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=gradconf_hospitality) (žiūrėta 2020 m. birželio 14 d.)
63. Pennebaker, J. W., & Stone, L. D. (2003). Words of wisdom: Language use over the life span. *Journal of Personality and Social Psychology*. 85(2), 291–301.
64. Parry, E., & Urwin, P. (2009). *Tapping into talent*. Prieiga per internetą: <http://employeeengagement.com/wpcontent/uploads/2010/08/TappingintotalentFINAL.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 15 d.).
65. Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*. 11, 215–229.
66. Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., & James, J. (2008). *Through a different looking glass: The prism of age*. Prieiga per internetą: [http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/RB03\\_PrismofAge.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/RB03_PrismofAge.pdf) (žiūrėta 2020 m. gegužės 30d.)
67. Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce: Findings from the age & generations study. Issue Brief No. 20. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work at Boston College. Prieiga per internetą: [https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20\\_Engagement.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf) (žiūrėta 2020 m. balandžio 17 d.).
68. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Prieiga per internetą: <https://www.spssanalyze.lt>.

69. Ravalier, J. M. (2018). The influence of work engagement in social workers in England. *Occupational Medicine*, 68(6), 399–404. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy087>.
70. Robert, P., Niru, K. (2009). Engagement and innovation: the Honda case. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 39(4):280–297.
71. Roberts, J.V. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. US: SHRM Foundation.
72. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Report No. 408. Institute for Employment Studies. Prieiga per internetą: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408> (žiūrėta 2020 m. gegužės 29 d.)
73. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
74. Sandeep, C. R, Emma S, Katie T, Mark G. (2008). Employee Engagement. Kingston Business School Working Paper, 19.
75. Schaufeli, W. B. (2017). The job demands-resources model; a ‘how to’ guide to increase work engagement and prevent burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.
76. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
77. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). UWES: Utrecht work engagement scale. Utrecht University, the Netherlands. Preliminary Manual (Version 1.1) Retrieved 22<sup>th</sup> April 2020 from [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf).
78. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
79. Schewe, C.D., & Noble, S.M. (2000). Market segmentation by cohorts: The value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of Marketing Management*. 16(1–3), 129–142. <http://dx.doi.org/10.1362/026725700785100479>.
80. Shin, Y., Hur, W.-M., Moon, T.W., Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 16, 1–16.

81. Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development. *Human Resource Development International*, 14, 427-445. doi:10.1080/13678868.2011.601587.
82. Siu, O. L., Lu, J.F., Brough, P., Lu, C.Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., Lo, D. (2010). Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 77(3), 470-480.
83. Statistikos departamento duomenys. (žiūrėta 2021 n. balandžio 30 d.). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5ab5f098-85a0-41dd-a961-6953f9db9da5>
84. Sternberg, R. J. (2005). Older but not wiser? The relationship between age and wisdom. *Ageing International*. 30, 5–26. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02681005>
85. Sumit, J. (2013). Analysis of factors affecting employee engagement and job satisfaction: a case of Indian IT Organization. *International Conference on Technology and Business Management*, 2013 Mar. p. 18–20.
86. Tsaur, S.H., Hsu, F.S., Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: the role of psychological capital. *Int. J. Hosp. Manag.* 81 (August), 131–140.
87. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*. 36, 1117–1142.
88. Vickerstaff, S. (2010). Older workers: The ‘unavoidable obligation’ of extending our working lives? *Sociology Compass*. 4, 869–879. doi:10.1111/j.17519020.2010.00322.x
89. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
90. Weiss, D., & Lang, F. R. (2012). “They” are old but “I” feel younger: Age-group dissociation as a self-protective strategy in old age. *Psychology and Aging*. 27, 153–163. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024887>
91. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 878–890. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904376>.

# ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ VEIKIANTYS VEIKSNIAI, ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ SKIRTUMUS

**Edvin Judickij**  
**Magistro darbas**

## **Verslo vystymo studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra  
Vadovas – doc. dr. Renata Korsakienė  
Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

61 lapas be priedų, 25 lentelės, 19 paveikslų, 91 literatūros šaltinis.

*Pagrindinis darbo tikslas* įvertinti įsitraukimą lemiančių veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui, atsižvelgiant į kartų skirtumus.

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys – įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai, veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą, poveikio įsitraukimui į darbą tyrimo metodologija, veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą, poveikio skirtingų kartų įsitraukimui į darbą tyrimas, išvados ir pasiūlymai.

Pirmame skyriuje pateikiama įsitraukimo į darbą sampratos analizė, teorinių įsitraukimo į darbą modelių analizė, skirtingų amžiaus grupių ir kartų darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, išskiriami pagrindiniai empirinio tyrimo uždaviniai ir sudaroma tyrimo schema. Trečiame skyriuje atliekamas veiksnių, lemiančių įsitraukimą į darbą, poveikio skirtingų kartų įsitraukimui į darbą tyrimas, remiantis apklausos ir koreliacinės regresinės analizės. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Darbo praktinė reikšmė. Kadangi baigiamajame darbe pateikiama išsami mokslinių šaltinių analizė įsitraukimo į darbą tematika, darbas gali būti reikšmingas bakalauro studijų krypties studentams. Taip praktinio tyrimo rezultatai gali būti įdomūs ir reikšmingi įmonėms, atliekančioms savo darbuotojų įsitraukimo vertinimus.

# FACTORS INFLUENCING WORK ENGAGEMENT, TAKING INTO ACCOUNT DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS

**Edvin Judicki**  
**Master thesis**

## **Programme of Business Development**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management  
Department  
Supervisor – doc. dr. Renata Korsakienė  
Vilnius, 2020

## **SUMMARY**

61 pages without annexes, 25 charts, 19 pictures, 91 references.

The *main purpose* of this master thesis – is to evaluate the impact of the factors determining engagement on employee engagement, considering the differences between generations.

The work consists of introduction, three main parts – theoretical aspects of work engagement, methodology for investigating the impact of factors leading to engagement in employment, research of the impact of factors leading to engagement on intergenerational engagement, conclusions and recommendations.

The first chapter provides an analysis of the concept of work engagement, an analysis of theoretical patterns of engagement, and the specificities of engagement between different age groups and generations. The second chapter describes the methodology of the research, distinguishes the main tasks of the empirical study, and establishes a study scheme. The study on the impact of factors leading to engagement on the involvement of different generations, based on survey and correlation regression analysis, is carried out in the third chapter. Based on the results of the research, conclusions and suggestions are presented.

The practical value of the work. As the final work provides a detailed analysis of scientific sources about work engagement, the thesis can be relevant for undergraduate students. In this way, the results of the practical investigation can be interesting and relevant for companies carrying out the evaluation of their employee's engagement.

## PRIEDAI

### A priedas. Respondentų anketa

Sveiki visi,

Esu Edvin Judicki, Vilniaus universiteto Verslo vystymo programos magistrantas. Šiuo metu rašau magistro darbą tema „Įsitraukimą į darbą veikiančys veiksniai, atsižvelgiant į kartų skirtumus“. Atliekamo empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti veiksnius, darančius didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, atsižvelgiant į kartų skirtumus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė, tad labai prašau užpildyti šia anketa, kurios duomenis panaudosiu savo baigiamajame darbe.

Ačiū už pagalbą.

#### Informacija apie respondentą:

1. Įvertinkite teiginius apie darbą, kurį dirbate:

Vertinimo teiginys	Niekada	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Visada
1. Ryte darbe trykštu energija						
2. Darbe jaučiuosi energingas ir stiprus						
3. Galiu nepertaukiamai dirbti ilgą laiką						
4. Rytai noriai einu į darbą						
5. Darbe jaučiuosi emociškai atsparus						
6. Darbe visada esu atkaklus, nors ir nesiseka						
7. Tikiu, kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas						
8. Darbe esu nusiteikęs entuziastingai						
9. Darbas mane įkvepia						
10. Didžiuojuosi darbu, kuriame dirbu						
11. Darbo laikas greitai prabėga						
12. Darbas kupinas iššūkių						
13. Dirbdamas pamirštu viską, kas mane supa						
14. Džiaugiuosi, kai reikia intensyviai dirbti						
15. Dirbdamas užsimirštu						
16. Įsitraukiu į savo darbinę veiklą						
17. Sunku atsiriboti nuo savo darbo						

2. Prašome įvertinti teiginius 7 balų skalėje.

- 1- Visiškai nesutinku;
- 2- Nesutinku;
- 3- Dalinai nesutinku;
- 4- Nei sutinku, nei nesutinku;
- 5- Dalinai sutinku;
- 6- Sutinku;
- 7- Visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Aš gaunu teisingą atlygį pagal savo rezultatus							
2. Aš sulaukiu tinkamo pripažinimo už savo atliktus darbus (nematerialinio)							
3. Aš sulaukiu tinkamo pripažinimo už savo atliktus darbus ir pasiektus rezultatus (materialinio)							
4. Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra man tinkamas.							
5. Mano darbas man kelia stresą.							
6. Aš galiu prisiimti atsakomybę už savo atliekamus darbus.							
7. Organizacija sudaro visas reikiamas sąlygas darbui atlikti.							
8. Man patinka darbas, kurį dirbu.							
9. Savo darbe jaučiuosi saugus.							
10. Tiesioginis vadovas mane motyvuoja ir įkvepia.							
11. Su kolegomis mūsų sieja puikūs bendradarbiavimo santykiai.							
12. Aukščiausio lygmens vadovai yra atviri.							
13. Tiesioginis vadovas nuolat teikia grįžtamąjį ryšį, kuris padeda man pasiekti efektyvesnių rezultatų.							
14. Organizacijoje tarpusavyje bendradarbiauja ir atskiri padaliniai.							
15. Organizacija suteikia mokymų ir kvalifikacijos kėlimo galimybes.							

16. Mano karjeros galimybės organizacijoje atrodo patraukliai.							
17. Dirbdamas savo darbą tobulėju ir įgaunu naujų žinių bei įgūdžių.							
18. Jaučiu, kad mano atliekamas darbas kuria pridėtinę vertę.							
19. Man patinka dirbti savo kasdieninį darbą.							
20. Mano darbas atitinka mano kompetencijas ir žinias.							
21. Organizacijoje labiausiai vertinami žmogiškieji ištekliai.							
22. Organizacijai būdingas atvirumas.							
23. Organizacija išteši darbuotojams duotus pažadus.							
24. Organizacijos vertybės atitinka ir mano vertybes.							
25. Mano organizacijos viešas įvaizdis atitinka vidinę situaciją.							
26. Dažnai pagalvoju apie išėjimą iš darbo.							
27. Pasiūlyčiau kitam žmogui ateiti dirbti į mano organizaciją.							

## 3. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

## 4. Jūsų amžius:

- 75-57
- 56-41
- 40-21
- <=20

## 5. Jūsų pareigos:

- Samdomas darbuotojas
- Specialistas,
- Žemesnės grandies vadovas
- Vidurinės grandies vadovas
- Aukščiausiosios grandies vadovas

## 6. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Vidurinis-profesinis



- Aukštesnysis
- Aukštasis

7. Kiek metų dirbate įmonėje:

- 0-3 m.
- 3-5 m.
- 5-10 m.
- 10 ir daugiau metų.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus.