ISSN 1822-6736 (spausdintas)
ISSN 2538-6778 (internetinis)
https://doi.org/10.7220/2538-6778.2021.24
Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2021 / 24

Norbertas GLUŠOKAS
Vytauto Didžiojo universitetas

Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis

Įvadas

Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje organizacijos suinteresuotos vis daugiau investuoti ne tik į technologijas ir paslaugų, gamybos bei procesų optimizavimą, bet ir į žmogiškuosius išteklius. Darbuotojai apibūdinami kaip pats svarbiausias veiksnys, siekiant gerų visos organizacijos rezultatų. Įrodyta, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą lemia keletą teigiamų organizacinių rezultatų, tokių kaip aukštesni darbo rezultatai (Shimazu et al., 2015), padidėjęs organizacinis pilietiškumas (Alfeset al., 2013) ir padidėjęs klientų pasitenkinimas (Bakker et al., 2014). Nuo įsitraukimo į darbą priklauso ne tik asmeniniai darbuotojo, bet kartu ir visos organizacijos rezultatai.

Dažnai išryškėja problema, kad įsitraukimo į darbą tyrimais yra tiesiog siekiama nustatyti bendrą įsitraukimo lygį arba stebima įsitraukimo priklausomybė nuo skirtingų kintamųjų. Tačiau ypač trūksta tyrimų, kurie išryškintų labiausiai problemines sritis ir padėtų tiek darbuotojams, tiek organizacijoms didinti įsitraukimą į darbą (Kular, et al., 2008). Nepaisant to, kad yra sukurta daug skirtingų įsitraukimo į darbą modelių, nėra priimta vieningo standarto, kaip pamatuoti ir įvertinti darbuotojų įsitraukimą. Dažniausiai įsitraukimas į darbą vertinamas pagal energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą (Schaufeli et al., 2002).

Kalbant apie aplinkos neapibrėžtumą, pažymima, kad organizacijos nėra atsiriboję nuo įvairių kompleksinių dinaminių procesų (Jucevičius et al., 2017). Jos bendrai priklauso ne tik nuo artimoje organizacijos aplinkoje esančių kintamųjų, tokių kaip rinka, konkurentai, tiekėjai, bet ir nuo daugybės kitų sudėtingų elementų, kurių numatyti ar daryti jiems įtaką organizacijos tiesiog neturi galimybių. Tokiais kintamaisiais gali būti pramonės pažanga, inovacijos, politiniai, ekonominiai ir teisiniai sprendimai bei panašūs aspektai. Šie elementai veikia ne tik pačią organizaciją, bet ir jos darbuotojus bei jų požiūrį į darbą.

Pastebima, kad dažniausiai įsitraukimas į darbą sumažėja didelio neapibrėžtumo laikotarpiu. Darbuotojai jaučiasi neužtikrinti ne tik dėl savo darbo vietos, bet ir dėl kitų su darbu susijusių elementų. Dėl to patiriamas emocinis stresas ir kiti psichologiniai sunkumai, kurie neigiamai veikia net ir kolegų įsitraukimą bei pasiekiamus rezultatus, o organizacija patiria finansinius nuostolius (Loehr et al., 2003). Todėl tampa aišku, kad įsitraukimo į darbą sumažėjimas turi neigiamos įtakos individo, komandos ir visos organizacijos lygmenyse. Pabrėžiama, kad tinkami organizacinės vadovybės veiksmai ne tik padeda išlaikyti esamą įsitraukimą į darbą neapibrėžtumo laikotarpiu, tačiau gali netgi jį padidinti.

Visgi, kol kas Lietuvoje nėra atlikta mokslinių tyrimų, kurie atskleistų, kokį poveikį aplinkos neapibrėžtumai turi įsitraukimui į darbą. Taigi, šiuo darbu siekiama įvertinti, koks įsitraukimas į darbą yra labiausiai patiriamas Lietuvos organizacijose šiandieninėmis aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis ir kaip galima pasiekti dar geresnių įsitraukimo į darbą rezultatų.

Šiame darbe sprendžiama tyrimo problema – kaip didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą Lietuvos organizacijose esant dideliam aplinkos neapibrėžtumui.

Tyrimo objektas: Lietuvos organizacijų darbuotojų įsitraukimas į darbą aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis.

Tyrimo tikslas: Pateikti praktinius pasiūlymus, kurie padėtų didinti Lietuvos darbuotojų įsitraukimą į darbą susiduriant su aplinkos neapibrėžtumais.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie uždaviniai:

1. Apžvelgti ir pristatyti įsitraukimo į darbą sampratą ir naudą bei aplinkos neapibrėžtumų įtaką darbui, remiantis literatūros apžvalgos analize.

2. Atliekant empirinį tyrimą, įvertinti darbuotojų įsitraukimą ir šiuo metu patiriamą aplinkos neapibrėžtumo lygmenį Lietuvos organizacijose bei nustatyti jų sąsajas.

3. Pateikti pasiūlymus, kaip skatinti Lietuvos darbuotojų įsitraukimą į darbą aplinkos neapibrėžtumo kontekste.

Tyrimo metodai. Naudojami teoriniai ir empiriniai metodai. Pirmiausia vykdoma mokslinės literatūros analizė, kuria siekiama atskleisti teorinius mokslinės problemos pagrindimus. Vykdoma anoniminė internetinė apklausa, kuria siekiama nustatyti aplinkos neapibrėžtumo lygmenį Lietuvos organizacijose ir kaip tai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Apklausiami atsitiktiniai šiuo metu Lietuvoje dirbantys asmenys.

Informacijos šaltiniai. Duomenys renkami iš viešai prieinamų mokslinių šaltinių bei duomenų bazių. Surinkti pirminiai anoniminiai anketiniai duomenys statistiškai apdorojami, pristatomi ir analizuojami.

Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į darbą aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis literatūros apžvalga

Darbuotojų įsitraukimas – dabartinė asmens darbinė būsena, atspindinti geriausio savęs realizaciją uždučių atlikimui, kurios daro įtaką bendram darbo našumui (Kahn, 1990). Organizacijų vadybos kontekste įsitraukimo terminas pradėtas vartoti maždaug prieš 30 metų. Vietoj trumpalaikės ir specifinės būsenos, tokios kaip emocija, įsitraukimas reiškia nuolatinę emocinę-motyvacinę būseną, kuri nėra orientuota į kokį nors konkretų objektą, įvykį ar elgesį (Agarwal, 2014).

Nors įrodyta, kad įsitraukimas į darbą lemia keletą teigiamų organizacinių rezultatų, tokių kaip aukštesni darbo rezultatai (Shimazu et al., 2015), padidėjęs pilietiškumo jausmas (Alfes et al., 2013) ir padidėjęs klientų pasitenkinimas (Bakker et al., 2014), remiantis atliktais tyrimais, į darbą yra įsitraukę 44% privataus ir 38% viešojo sektoriaus darbuotojų (Lavigna, 2017). Taip pat nustatyta, kad neįsitraukę darbuotojai neigiamai veikia savo kolegų įsitraukimą (Loehr et al., 2005), o bendrai personalo neįsitraukimas organizacijoms kainuoja dideles pinigų sumas (Flade, 2003).

Dažniausiai įsitraukimą darbe lemia du pagrindiniai veiksniai: darbo ištekliai ir asmeniniai ištekliai. Nors darbo reikalavimai gali išeikvoti darbuotojų fizinius ir psichologinius išteklius, darbo ištekliai yra motyvuojantys ir gali skatinti teigiamą požiūrį, elgesį ir darbuotojų gerovę (Toth-Kiraly et al., 2020).

Dažniausiai naudojamą įsitraukimo į darbą matą sudaro trys pagrindiniai komponentai: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą. Energingumas apibūdinamas kaip didelis energijos lygis ir noras ją nukreipti į darbą, taip pat užsispyrimas sunkmečiu ar kriziniu laikotarpiu. Atsidavimui būdingas pasididžiavimas, entuziazmas, įkvėpimas bei patiriami iššūkiai darbo vietoje. Galiausiai, pasinėrimas į darbą apibūdinimas kaip didelis susikaupimas darbe ir laiko pojūčio praradimas, kai dirbant laikas praeina greitai ir nenoriai paliekama darbo vieta (Schaufeli et al., 2002).

Neapibrėžtumą galima apibūdinti kaip nesugebėjimą priskirti tikimybių būsimiems įvykiams arba nesugebėjimą tiksliai numatyti priimamų sprendimų rezultatų (Duncan, 1972) Aplinkos neapibrėžtumas organizacijoms apsunkina ateities prognozavimą ir reagavimą į ją. Tai yra nesugebėjimas tiksliai suvokti išorinės aplinkos dėl sunkumų numatant ir įsisavinant aplinkos sąlygas (Dwyer ir Welsh, 1985).

Geriausia aplinkos neapibrėžtumus suskirstyti į tris lygmenis: mikro, mezo ir makro (Jucevičius et al., 2017; Flyn et al., 2016). Mikrolygmens neapibrėžtumams priskiriama tiesioginė verslo aplinka: konkurentai; medžiagų, žaliavų ir paslaugų tiekėjai; klientai ir jų poreikiai. Mezolygmens neapibrėžtumais gali būti įvardijama industrija, kurioje veikia verslas, įvairūs technologiniai pakitimai. Galiausiai makrolygmens neapibrėžtumams priskiriami ekonominiai, socialiniai ir politiniai procesai bei sprendimai, kurie dažniausiai beveik nepriklauso nuo pačios organizacijos bei kuriuos sunku numatyti ir jiems daryti įtaką (Jucevičius et al., 2017).

Chawla et al. (2012) aplinkos neapibrėžtumą įvardijo kaip vieną iš pagrindinių iššūkių, su kuriais šiandien susiduria organizacijos. Nepaisant to, kad organizacijos dažnai painioja neapibrėžtumo ir rizikos sąvokas, pastebima, kad būtent didžiausios galimybės pasiekti maksimalų pelną yra susiję su neapibrėžtumais. Esminis skirtumas tarp rizikos ir neapibrėžtumo yra tas, kad pirmuoju atveju yra gana aiškios iškylančios alternatyvos, išeigos, jų tikimybės. Neapibrėžtumo atveju visi šie aspektai nėra aiškūs (Gigerenzer ir Todd, 1999).

Pastebėta, kad bet kokie organizaciniai pokyčiai gali būti susiję su rimtomis darbuotojų sveikatos problemomis. Įrodytas blogai valdomų neapibrėžtumų ir organizacinių pokyčių akivaizdus neigiamas poveikis

darbuotojų gerovei (Bordia et al., 2004). Vis dar yra per mažai tyrimų, kurie analizuoja darbuotojų patiriamą stresą organizacinio bei aplinkos neapibrėžtumo ir pokyčių kontekste. Jau atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai paprastai pastebi padidėjusį darbo krūvį organizacinių pokyčių ir neapibrėžtumo metu. Tačiau iš kitos pusės, egzistuoja įrodymų, kad darbuotojai tokiose situacijose savo noru siekia gauti didesnį darbo krūvį, kad išliktų vertingi organizacijai (Kieselbach et al., 2010).

Organizacinė aplinka, kuriai būdingi nuolatiniai pokyčiai ir didelis neapibrėžtumas, smarkiai didina darbo reikalavimus, o tai greičiausiai neigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, jei tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai nebus tinkamai išvystyti (Bakker ir Demerouti, 2008). Jei tokio proceso metu organizacijos vadovas rodo supratimą apie specifinius darbo jėgos poreikius, tuo pačiu aprūpindamas darbo ištekliais ir rūpindamasis būtinais darbuotojų asmeniniais ištekliais, kad prisitaikytų prie aplinkos, įsitraukimas į darbą gali netgi padidėti net ir esat sunkumams ar aplinkos neapibrėžtumams (de Sousa ir van Dierendonck, 2014).

Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis

Siekiant kuo geriau atskleisti Lietuvos darbuotojų įsitraukimą į darbą aplinkos neapibrėžtumo kontekste, pasitelkta internetinė apklausa. Tiriama visos Lietuvos darbuotojų bendras įsitraukimas į darbą bei aplinkos neapibrėžtumas Toks tyrimo principas pasirinktas dėl to, kad būtų galima pasiekti įvairių skirtingų socialinių-demografinių grupių respondentų, kurie dirba skirtingose organizacijose bei užima skirtingas pareigas.. Be to, respondentai gali atsakyti į anketos apklausą jiems patogiu metu ir būtent internetinė apklausa leidžia užtikrinti, kad respondentai užpildys visus privalomus klausimus, nebus palikta tuščių vietų, kurios iškreiptų gautus rezultatus. Iš viso apklausą sudarė 12 klausimų: 1 trumpas atviro tipo klausimas, 3 klausimai su rangine skale, 2 klausimai su intervaline skale ir 6 nominalinės skalės klausimai su galimu vienu atsakymo variantu. Anketos eiliškumas sudarytas pirmiausia klausiant pagrindinių, tiesiogiai su nagrinėjama problema susijusių klausimų, vėliau pereinant prie organizacinių ir socio-demografinių klasifikavimo klausimų.

Pirmiausia respondentų teiraujamasi apie jų įsitraukimą į darbą ir siekiant tai išsiaiškinti naudojamasi Utrechto įsitraukimo į darbą skale (UWES). Šiuo klausimu vertinamas darbuotojų įsitraukimas į darbą pagal tris kategorijas: energiją, atsidavimą ir pasinėrimą. Po 6 teiginius yra skirta pasinėrimui ir energijai, o 5 likę klausimo teiginiai, skirti įvertinti darbuotojų atsidavimą darbui.

Kiekvieną iš teiginių respondentas vertina skalėje pagal tai, kaip dažnai aprašytą savijautą patiria darbe. Rezultatų vertinimui pojūčio patiriamas dažnumas prilyginamas atitinkamam skaičiui (niekada – 0; beveik niekada – 1, retai – 2, kartais – 3, dažnai – 4, labai dažnai – 5 ir nuolat – 6) (Schaufeli ir Bakker, 2004), kad būtų galima lengviau palyginti tyrimo metu gautus rezultatus su kitų autorių ištirtais įsitraukimo į darbą rezultatais. Vadinasi, tiek ir bendrą įsitraukimą į darbą, tiek ir atskirai kiekvieno respondento įsitraukimą į darbą galima įvertinti skalėje nuo 0 iki 6.

Kitu klausimu buvo siekiama įvertinti, su kokiais neapibrėžtumais darbo vietoje susiduria respondentai. Apklausos dalyvių prašoma įvertinti, kiek aktualūs jų darbe išvardinti skirtingo lygmens aplinkos neapibrėžtumai. Pirmiausia buvo išvardinti tiesiogiai su verslo aplinka susiję (mikrolygmens) neapibrėžtumai. Tuomet perinama prie technologinių ir inovacijų (mezolygmens) neapibrėžtumų. Galiausiai, išvardinti politiniai, socialiniai bei ekonominiai (makrolygmens) neapibrėžtumai.

Kiekvieną neapibrėžtumą respondentai turėjo priskirti vienai iš penkių kategorijų (visiškai neaktualu, nelabai aktualu, vidutiniškai aktualu, aktualu arba labai aktualu). Jeigu respondentas nežinojo ar neišmanė, kiek neapibrėžtumas aktualus jo organizacijoje, paliktas pasirinkimas „nežinau, neišmanau“. Šis klausimas leidžia įvertinti kiekvieno respondento, respondentų grupės ar visų respondentų organizacijose patiriamą aplinkos neapibrėžtumo lygmenį. Vertinant rezultatus respondentų atsakymas visiškai neaktualu priskiriamas 0, nelabai aktualu – 1, vidutiniškai aktualu – 2, aktualu – 3 ir labai aktualu – 4. Vadinasi, kiekvienas neapibrėžtumo veiksnys gali būti vertinamas skalėje nuo 0 iki 4. Galiausiai respondentams pateikiami 9 klausimai, kuriais siekiama įvertinti organizacinius ir socio-demografinius aspektus.

Analizuojant atskirus įsitraukimo į darbą skalės vidurkius paaiškėjo, kad labiausiai tarp tyrimo dalyvių pasireiškia atsidavimas (4,17 balo), kiek mažiau vyrauja energija (4,01), tuo tarpu mažiausiai vyrauja pasinėrimas (3,9 balo). Bendras įsitraukimas į darbą tarp respondentų siekia 4,02.

Analizuojant atskirus neapibrėžtumo skalės vidurkius nustatyta, kad labiausiai tyrimo dalyvių aplinkoje pasireiškia mikrolygmens ir mezolygmens veiksniai (2,56 ir 2,44 balo), jie ir yra aktualesni darbuotojams nei – makrolygmens neapibrėžtumo veiksniai (2,05 balo). Tačiau apibendrintai galima teigti, kad visi vidurkiai

buvo pakankamai dideli ir viršijo 2 balus, o tai rodo, kad darbuotojai susiduria su visais trimis neapibrėžtumo lygmenimis darbo vietoje

Siekiant nustatyti ryšius tarp aplinkos neapibrėžtumo veiksnių pasireiškimo ir darbuotojų įsitraukimo, tarp šių rodiklių buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai. Pastebėta, kad labiau pasireiškiant mezolygmens neapibrėžtumui, darbuotojų įsitraukimas į darbą (energija, atsidavimas ir pasinėrimas) yra didesnis. Tuo tarpu bendras mikrolygmens ir makrolygmens neapibrėžtumas statistiškai reikšmingai su darbuotojų įsitraukimu nėra susijęs ($p>0,05$).

Ieškant, kokie neapibrėžtumai labiausiai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, pirmiausia buvo naudojamos požymių dažnių lentelės (angl. *crosstabs*), o vėliau skirtumų patikimumas vertinamas atlikus chi kvadrato ($\chi 2$) testą. Ieškota neapibrėžtumų, kurie labiausiai susiję su skirtingais įsitraukimą į darbą apibūdinančiais teiginiais

Nustatyta, kad labiausiai skiriasi respondentų įsitraukimas į darbą priklausomai nuo: išteklių, žaliavų ir komponentų kokybės ir kainos kitimo; sunkumų ieškant kito darbo; technologinių pokyčių greičio; pasikeitimų gamybos/paslaugų/prekybos procese; tarptautinės logistikos sutrikimų; logistikos šalies viduje sutrikimų; rinkos spaudimo gerinti kainos ir kokybės santykį; valdžioje esančių partijų ir politikų kaitos bei naujų produktų pasiūlos rinkoje. Taigi, remiantis požymių dažnių lentelėmis bei chi kvadrato rezultatais, galima teigti, kad dažniausiai respondentų įsitraukimas arba neįsitraukimas į darbą priklauso nuo patiriamų mikrolygmens arba mezolygmens neapibrėžtumų. Tik pavieniais atvejais makrolygmens neapibrėžtumus lyginant su patiriamu įsitraukimu į darbą, matomi reikšmingi skirtumai.

Lietuvos darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimo pasiūlymai aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis

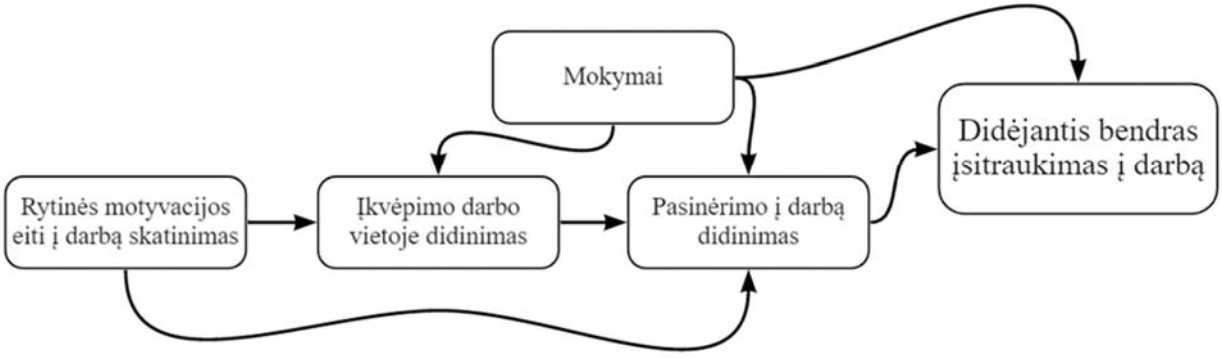
Visais statistiškai reikšmingais atvejais pastebėta, kad tie darbuotojai, kurie dažniau susiduria su įvairiais mezolygmens neapibrėžtumais darbo vietoje, dažniau patiria ir įsitraukimo į darbą požymius, o tie darbuotojai, kuriems mezolygmens neapibrėžtumai nėra tokie aktualūs, į darbą įsitraukia rečiau. Vadinasi, mezolygmes neapibrėžtumai gali būti viena iš reikšmingų sričių, su kuria tinkamai supažindinus darbuotojus, būtų galima tikėtis didesnio jų įsitraukimo į darbą. Vienas iš svarbiausių mezolygmens neapibrėžtumų yra technologiniai pokyčiai bei jų sparta. Nustatyta, kad darbuotojams patinka sparčiai besikeičiantys technologiniai ir gamybiniai procesai. Tai juos verčia labiau įsitraukti į savo darbą.

Vertinant atskirus įsitraukimo į darbą komponentus nustatyta, probleminės sritys darbuotojų energijos srityje, kurią vertinant paaiškėjo, kad darbuotojai labai stipriai vertina savo poilsio laiką. Siūloma gerinti ne tik asmeninius laiko valdymo įgūdžius darbuotojams, bet ir darbdaviams prisidėti prie darbo laiko koregavimo tam, kad pagerintų personalo asmeninio gyvenimo ir darbo balansą.

Lietuvos organizacijų darbuotojams trūksta įkvėpimo. Vertinant atsidavimą darbe pastebėtas aukštas Lietuvos darbuotojų atsiavimo darbe vidurkis (4,17 balo iš 6). Visgi teiginys, jog darbuotojus įkvepia jų darbas, buvo vidutiniškai įvertintas vos 3,73 balais. Šiuo atveju organizacijose reikia surasti būdus, kaip vadovai privalo motyvuoti savo darbuotojus ir juos įkvėpti, kadangi tai padėtų darbuotojams dirbti efektyviau, realizuoti savo idėjas, trokšti naujų žinių ir jausti emocinį pakilimą.

Pasinėrimas į darbą yra silpniausiai patiriama įsitraukimo į darbą forma tarp Lietuvoje veikiančių organizacijų darbuotojų. Tyrimo metu nustatyta, kad žmonėms nėra sunku atsitraukti nuo darbo. Vadinasi, juos lengva sutrukdyto, perkelti mintis kitur. Tai veda prie išsiblaškymo, lėtesnio užduočių atlikimo ir daugiau klaidų darbo vietoje. Taip pat pastebėta, kad darbuotojai nelinkę susifokusuoti vien tik į darbą ir tik dalis iš jų teigia, kad dirbdami pamiršta viską aplinkui save. Galiausiai, teiginys, prašantis įvertinti kaip dažnai darbuotojai jaučiasi visiškai pasinėrę į savo darbą, buvo taip pat įvertintas mažesniais balais. Vadinasi, beveik visų organizacijų vadovai, privalo stiprinti darbuotojų pasinėrimą į darbą, pritaikant modernius darbo organizavimo metodus.

Vertinant neapibrėžtumų įtaką įsitraukimo į darbą mažėjimui, nustatyta, kad mažiausiai į darbą yra įsitraukę tie darbuotojai, kurie patiria sunkumų, ieškant kito darbo. Naudojant požymių dažnių lenteles (angl. *crosstabs*), o vėliau skirtumų patikimumą vertinant atlikus chi kvadrato ($\chi 2$) testą, ne tik nustatyta, kad įsitraukimas į darbą ir sunkumai, ieškant kito darbo yra ne tik susiję, bet ir vienas nuo kito priešingai priklausomi aspektai. Tai reiškia, kad jeigu darbuotojas jaučia šį neapibrėžtumą, jis mažiau įsitraukia ir į savo dabartinę darbinę veiklą. Ir atvirkščiai – jeigu darbuotojas nesusiduria su sunkumais, ieškant kito darbo, jam lengviau įsitraukti į atliekamą darbą. Šiuo atveju organizacijai ir darbdaviui reikėtų didinti siūlomo darbo turinio ir pačios organizacijos



1 pav. **Įsitraukimo į darbą didinimo schema**

patrauklumą, kadangi jau minėtasis neapibrėžtumas dažniausiai priklauso ne nuo jų pačių, o nuo bendros darbuotojo, jo asmeninės bei viso verslo aplinkos.

Išteklių, žaliavų ir komponentų kokybės ir kainos kitimo neapibrėžtumas darbo vietoje priverčia darbuotojus labiau įsitraukti į darbą. Pastebėta, kad jau minėtas aplinkos neapibrėžtumas stipriausiai veikia darbuotojų pasinėrimą, tačiau taip pat turi teigiamos įtakos ir kitoms įsitraukimo į darbą formoms. Galime spręsti, kad darbuotojai nemėgsta rutinos savo darbe, jiems patinka ne tik besikeičianti aplinka, tačiau ir besikeičiantys tiesiogiai su darbu susiję aspektai. Tai priverčia darbuotojus stengtis, išmokti kažką naujo ir labiau įsigilinti į atliekamus darbus bei pavestas užduotis. Darbdaviai gali tai išnaudoti, norėdami pasiekti dar geresnių visos organizacijos rezultatų.

Valdžioje esančių partijų ir politikų kaita yra vienintelis makrolygmens neapibrėžtumas, kuris, remiantis atliktu tyrimu, gali turėti teigiamos įtakos didinant darbuotojų įsitraukimą. Tai gali būti susiję su tuo, jog ne vadovaujančias ar administracines pareigas užimantiems darbuotojams (kurių daugumą ir sudarė tyrime dalyvavę respondentai) daug svarbiau tiesiogiai su jų aplinka susiję neapibrėžtumai. Visgi iš kitos pusės, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojo užimamų pareigų organizacijoje ir makrolygmens neapibrėžtumų, su kuriais susiduria pats darbuotojas ar organizacija.

Remiantis rezultatais, pirmiausia suformuotas įsitraukimo į darbą didinimo modelis (1 pav.), kuris parengtas, atsižvelgiant į labiausiai problemines įsitraukimo į darbą sritis. Siūloma, kad organizacija skatintų darbuotojų įsitraukimą didindama darbuotojų energiją darbo vietoje. Tai didintų įvėpimą darbo vietoje bei pasinėrimą į darbą. Prie šių komponentų prisidėtų mokymai, kurie prisidėtų didinant atskiras įsitraukimo į darbą kategorijas. Galiausiai bendrai būtų galima tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Norint skatinti darbuotojus labiau įsitraukti į darbą, remiantis neapibrėžtumais, didžiausią dėmesį organizacijų vadovai turėtų atkreipti į mezolygmens neapibrėžtumus. Nustatyta, kad darbuotojai, susiduriantys, su tokio tipo neapibrėžtumais statistiškai dažniau įsitraukia į savo darbą. Kadangi mezolygmens neapibrėžtumai apima technologinius ir gamyklinius pokyčius, sukurta technologinių pokyčių įgyvendinimo organizacijoje schema (2 pav.). Pirmiausia turi būti tinkamai pasiruošiama pokyčiams ir jie pristatomi personalui. Tuomet reikia skirti laiko bendrą pokyčių įgyvendinimui ir darbuotojų skatinimui rinktis naujausias technologijas, o ne įprastą darbo atlikimo principą. Galiausiai, vadovai turi skatinti ir siekti grįžtamojo ryšio apie technologinius pokyčius.



2 pav. **Technologinių pokyčių įgyvendinimo organizacijoje schema**

Norint, kad darbuotojų įsitraukimas didėtų susidūrus su mikrolygmens neapibrėžtumams, vertingas darbuotojų įtraukimas ir priėmimas į svarbių organizacinių klausimų sprendimo procesą, išplėsti darbuotojų kompetencijų ribas, leisti ir skatinti tyrinėti rinką bei konkurentus. Visa tai darbuotojams suteikia pasitikėjimo savo jėgomis ir žiniomis, jie jaučiasi labiau vertingi organizacijoje ir tokiu būdu didinamas įsitraukimas į darbą.

Galiausiai, susiduriant su makrolygmens aplinkos neapibrėžtumais ir ypač politiniais neapibrėžtumais, kurie ir buvo turėjo didžiausią reikšmę, vertinant darbuotojų įsitraukimą į darbą, reikia organizacijai tiesiog skatinti savo darbuotojų pilietiškumą. Taip pat privaloma vengti nereikalingų pasisakymų ar politinių diskusijų darbo vietoje. Tokioje organizacijoje dirbantys asmenys įvertins vadovybės pastangas, tačiau nesijaus nepritampantys tokiu atveju, jei jų pačių politinės pažiūros skirtųsi nuo tų, kurias deklaruoja organizacijos vadovybė.

Išvados

Atlikus literatūros analizę, nustatyta, kad įsitraukimas į darbą laikomas viena iš pagrindinių teigiamų darbe patiriamų emocijų. Pats įsitraukimas į darbą gana dažnai nagrinėjamas tarp Lietuvos ir užsienio mokslininkų, yra sukurta daug įvairių sąvokų šiam reiškiniui apibūdinti. Skirtingi moksliniai šaltiniai skirtingai apibūdina ne tik patį įsitraukimą į darbą, bet ir jo sudedamąsias dalis bei tiesioginį poveikį konkrečiam asmeniui, grupei ar visai organizacijai. Dažniausiai įsitraukimas į darbą apibūdinamas kaip organizacijos darbuotojų susitapatinimas su jų atliekamomis užduotimis. Pažymima, kad įsitraukę darbuotojai dirbdami išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai. Taip pat ne viename darbe pažymima, kad įsitraukimas į darbą gali būti apibūdinamas, kaip profesinio perdegimo priešingybė, kadangi įsitraukę darbuotojai rodo pasimėgavimą savo darbu, pavestas užduotis atlieka su patiriamu malonumu ir nesijaučia verčiami dirbti. Dažniausiai naudojamą įsitraukimo į darbą matą sudaro trys pagrindiniai komponentai: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą.

Aplinkos neapibrėžtumai yra vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos, o juos patiria visų sričių darbuotojai. Dažniausiai neapibrėžtumą darbe galima apibūdinti kaip nesugebėjimą priskirti tikimybių būsimiems įvykiams arba nesugebėjimą tiksliai numatyti priimamų sprendimų rezultatų. Aplinkos neapibrėžtumai apsunkina organizacijoms ateities prognozavimą ir tinkamą reagavimą į ją. Tradiciškai aplinkos neapibrėžtumai skirstomi į mikrolygmens ir makrolygmens neapibrėžtumus, tačiau vėliau įtraukti ir tarpiniai – mezolygmens neapibrėžtumai.

Nepaisant to, kad organizacijos dažniausiai siekia numatyti, išvengti ir valdyti aplinkos neapibrėžtumus, pastebima, kad didelis aplinkos neapibrėžtumas gali būti daug pelningesnis organizacijai nei žemas aplinkos neapibrėžtumas. Darbuotojai susidūrę su pokyčiais dažniausiai jaučia stresą, padidėjusį darbo krūvį, nerimą, nuovargį ir perdegimo simptomus Tačiau bendrai dar yra per mažai tyrimų, kurie analizuoja darbuotojų patiriamą stresą organizacinio bei aplinkos neapibrėžtumo ir pokyčių kontekste. Įsitraukimą į darbą galima netgi padidinti esant aplinkos neapibrėžtumui. Prie to gali prisidėti tinkamas vadovavimas, organizacinė kultūra, nauji darbo metodai bei paruoštas įsitraukimo į darbą modelis. Visgi pabrėžiama, kad bent kol kas tokių modelių trūksta. Darbdaviai privalo pasirūpinti ne tik fiziniais bet ir psichologiniais ištekliais, norėdami užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, susidūrus su aplinkos neapibrėžtumais.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė gana aukštą Lietuvos darbuotojų **įstraukimo** į darbą lygį. Apklausus 394 respondentus ir naudojantis UWES skale nustatyta, kad bendras įsitraukimo į darbą vidurkis siekė net 4,02 balo iš 6 galimų. Tai reiškia, kad daugelį teigiamų su darbu susijusių emocijų respondentai patiria bent kartą per savaitę.

Vertinant neapibrėžtumą organizacijoje buvo sudaryta skalė, kurioje išskirti mikrolygmens, mezolygmens ir makrolygmens neapibrėžtumai pagal teorinę tiriamojo darbo dalį. Empirinis tyrimas parodė, kad bendras aplinkos neapibrėžtumas tarp Lietuvoje veikiančių organizacijų darbuotojų siekia 2,43 balus iš 4 galimų. Tai reiškia didesnį nei vidutinišką aplinkos neapibrėžtumo aktualumą. Labiausiai darbuotojai susiduria su mikrolygmens neapibrėžtumais organizacijose, o mažiausiai su makrolygmens neapibrėžtumais. Tai yra natūralu, nes dažniausiai darbuotojams neatrodo svarbūs arba nesuprantami būtent makrolygmens organizacijos aplinkos neapibrėžtumai. Šiuo atveju nustatytas tik vienas reikšmingas skirtumas, atsižvelgiant į socialines – demografines respondentų charakteristikas.

Vertinant neapibrėžtumų įtaką įsitraukimui į darbą, atlikus regresinę analizę nustatyta, kad yra tiesioginė priklausomybė tarp mezolygmens neapibrėžtumų ir įsitraukimo į darbą. Naudojantis požymių dažnių lentelėmis ir atliekant chi kvadrato testus, pastebėta, jog atskiri mikrolygmens bei makrolygmens neapibrėžtumų komponentai taip pat statistiškai reikšmingai veikia atskiras įsitraukimo į darbą kategorijas.

Literatūra

1. Agarwal, A. U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, *43*(1), 41-73. doi:10.1108/PR-02-2012-0019
2. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. ir Soane, E. C. (2013) The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:2, 330-351. doi:10.1080/09585192.2012.679950
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, *13*(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
4. Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
5. Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. ir Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 13. doi:10.1080/13594320444000128.
6. Chawla, C., Mangaliso, M., Knipes, B. ir Gauthier, J. (2012). Antecedents and implications of uncertainty in management: a historical perspective. *Journal of Management History*. *18* (2). doi:10.1108/17511341211206852
7. De Sousa, M. J. C. ir Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*. *27*(6), 877-899. doi:10.1108/JOCM-07-2013-0133
8. Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313-327. doi:10.2307/2392145
9. Dwyer, F. R. ir Welsh, M. A. (1985). Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, *22*(4), 397-414.
10. Flade, P. (2003). Great Britain's workforce lacks inspiration. *Gallup Management Journal*, 11, 1-3.
11. Flynn, B. B., Koufteros, X. ir Lu, G. (2016). On theory in supply chain uncertainty and its implications for supply chain integration. *Journal of Supply Chain Management*, *52*(3), 3-27.
12. Gigerenzer, G. ir Todd, P. M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. *Simple heuristics that make us smart* 3-34. Oxford University Press.
13. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., ... ir Žirgutis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/handle/1/35515
14. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724. doi:10.5465/256287
15. Kieselbach, T., Bagnara, S., De Witte, H., Lemkow, L. ir Schaufeli, W. (2010). *Coping with occupational transitions: An empirical study with employees facing job loss in five European countries*. Springer-Verlag.
16. Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E ir Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University, Working Paper Series No 19.
17. Lavigna, R. (2017). Employee engagement low, especially in government. *Association for talent development*
18. Loehr, J., Loehr, J. E. ir Schwartz, T. (2005). The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal. Simon and Schuster.
19. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzįlez-romį, V. ir Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
20. Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K. ir Kawakami N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *Int.J. Behav*. Med. 22, 18–23. doi:10.1007/s12529-014-9410-x
21. Tóth-Kirįly, I., Morin, A. J. ir Salmela-Aro, K. (2020). A longitudinal perspective on the associations between work engagement and workaholism. *Work & Stress*, 1-30.

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Sonata Staniulienė (VDU)

Norbertas GLUŠOKAS

INCREASING OF WORK ENGAGEMENT UNDER CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTIES IN LITHUANIAN WORKERS

Summary

Work engagement is one of the most crucial factors while trying to obtain righteous personal and organisation-related results. It leads to positive effects on other useful, work-related states, such as organisational commitment or job satisfaction. Firstly, analysis of scientific literature is presented including reviews of work engagement models, created by scientists, and evaluation of engagement to work. After that, environmental uncertainty and its impact on organisations is presented. The second part of paper presents empirical quantitative research, which was selected to determine the level of work

engagement and experienced environmental uncertainty in Lithuanian workers. According to analysis of the results, the third part presents certain models which suggest how to increase work engagement. Results of the research present quite high level of engagement to work between workers of Lithuanian organisations. Also, higher than average accuracy of environmental uncertainty was found. Organisations are advised to increase work engagement and its separate parts (vigour, dedication, absorption) according to certain uncertainties that are experienced at the workplace.