

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS
ASTA VĖLYVYTĖ

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ JYSK MAŽMENINĖS PREKYBOS DEPARTAMENTE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas doc. dr. Andrius Valickas

VILNIUS 2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ JYSK MAŽMENINĖS PREKYBOS DEPARTAMENTE

Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas

Ugdomasis vadovavimas UVmis4-01

Vadovas

_____ doc. dr. Andrius Valickas
2016 -

Recenzentas

2016 -

Atliko _____

stud. A. Vėlyvytė 2016

VILNIUS 2016

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS	7
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darbuotojų įsitraukimą skatinančios sąlygos	12
1.2. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teoriniai aspektai	14
1.3. Instrumentai darbuotojų įsitraukimui įgyvendinti	21
2. DARBO METODOLOGIJA	24
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO JYSK MAŽMENINĖS PREKYBOS DEPARTAMENTO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	32
3.1. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato analizė atskirose dimensijose	34
3.2. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato analizė įsitraukimo sąlygų aspektu	56
3.3. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato SWOT analizė	59
4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
SANTRAUKA	67
SUMMARY	68
LITERATŪROS ŠALTINIAI:	69
PRIEDAI	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1. Teorinių ir praktinių įsitraukimo aspektų sąveika	22
Lentelė 2. Tyrimo atsakymų skalės	29
Lentelė 3. Įsitraukimo dimensijos apklausos rezultatas.	34
Lentelė 4. Pasitenkinimo dimensijos apklausos rezultatas.....	34
Lentelė 5. Kolegų dimensijos apklausos rezultatas.....	35
Lentelė 6. Mokymo ir ugdymo dimensijos apklausos rezultatas	36
Lentelė 7. Darbdavio reputacijos dimensijos apklausos rezultatas.	37
Lentelė 8. Atlygio dimensijos apklausos rezultatas.	38
Lentelė 9. Tiesioginio vadovo dimensijos apklausos rezultatas.	39
Lentelė 10. Veiklos vadybos dimensijos apklausos rezultatas.....	40
Lentelė 11. Karjeros galimybių dimensijos apklausos rezultatas	42
Lentelė 12. Autonomiškumo dimensijos apklausos rezultatas.....	43
Lentelė 13. Prekės ženklo suderinamumo dimensijos apklausos rezultatas.	44
Lentelė 14. Savirealizacijos jausmo dimensijos apklausos rezultatas.....	45
Lentelė 15. Aukščiausiųjų vadovų/lyderių dimensijos apklausos rezultatas.	46
Lentelė 16. Resursų dimensijos apklausos rezultatas.....	48
Lentelė 17. Pripažinimo dimensijos apklausos rezultatas.	49
Lentelė 18. Darbo pobūdžio dimensijos apklausos rezultatas.....	50
Lentelė 19. Dėmesingumo į žmones dimensijos apklausos rezultatas.....	51
Lentelė 20. Procesų dimensijos apklausos rezultatas.....	52
Lentelė 21. Fizinės darbo aplinkos dimensijos apklausos rezultatas.	53
Lentelė 22. Gyvenimo ir darbo balanso dimensijos apklausos rezultatas.....	54
Lentelė 23. Priedų dimensijos apklausos rezultatas.	55
Lentelė 24. Darbo aplinkos ir resursų/darbo sąlygos kategorijos rezultatas.	57
Lentelė 25. Saviraiškos/Galimybių sąlygos kategorijos rezultatas.	57
Lentelė 26. Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumo sąlygos rezultatas.	58
Lentelė 27. Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumo sąlygos rezultatas.	58
Lentelė 28. Emocijų darbe sąlygos rezultatas.	58
Lentelė 29. Atlygio už darbą visumos sąlygos rezultatas.	59
Lentelė 30. Dimensijos, kurių vidurkis žemesnis negu Centrinės Rytų Europos bendrasis rezultatas.....	60

Lentelė 31. Dimensijos, kurių rezultato vidurkis aukštesnis negu Centrinės Rytų Europos bendrasis rezultatas.....	61
Lentelė 32. Dimensijų sulaukusių mažiausiai visišškai sutinkančių respondentų dešimtukas.	61
Lentelė 33. Dimensijos sulaukusios didžiausio visišškai palaikančių respondentų rezultato vidurkio.	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas 1. Psichinės energijos ir elgesio energijos ryšys	14
Paveikslas 2. Aon Hewitt įsitraukimo modelis.	24
Paveikslas 3. Aon Hewitt įsitraukimo modelio dimensių grupavimas	26
Paveikslas 4. Įsitraukimo į darbą komponentai.	30
Paveikslas 5. SWOT tyrimo rezultatų analizės modelis	30
Paveikslas 6. Centrinė Rytų Europos įsitraukimo dimensių rezultatų palyginimas su atskiromis darbo pozicijomis JYSK mažmeninės prekybos departamente	32
Paveikslas 7. Įsitraukimas JYSK mažmeninės prekybos departamente Geriausių Aon Hewitt darbdavių perspektyvoje.	33
Paveikslas 8. Pasitenkinimo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.	35
Paveikslas 9. Kolegų dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.	36
Paveikslas 10. Mokymo ir ugdymo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.	37
Paveikslas 11. Darbdavio reputacijos dimensijos apklausos rezultatas pagal darbo pozicijas.	38
Paveikslas 12. Atlygio dimensijos klausimo apklausos rezultatas pagal darbo pozicijas.	39
Paveikslas 13. Tiesioginio vadovo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.	40
Paveikslas 14. Veiklos vadybos dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.	41
Paveikslas 15. Karjeros dimensijos klausimo rezultatas skirtingose darbo pozicijose.	42
Paveikslas 16. Autonomiškumo dimensijos klausimo rezultatas skirtingose darbuotojų grupėse.	43
Paveikslas 17. Prekės ženklo suderinamumo dimensijos klausimo apklausos rezultatas skirtingose darbuotojų grupėse.	44
Paveikslas 18. Organizacijos įvaizdžio atitikmuo neigiamai manančių arba visiškai nesutinkančių su prekės ženklo atitikmens dimensijos teiginiu nuomonės apklausos rezultatas.	45
Paveikslas 19. Savirealizacijos jausmo dimensijos apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbo pozicijose.	46
Paveikslas 20. Aukščiausių vadovų/lyderių dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	47
Paveikslas 21. Resursų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	48
Paveikslas 22. Pripažinimo dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	49

Paveikslas 23. Darbo pobūdžio dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	50
Paveikslas 24. Dėmesingumo į žmones dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.....	51
Paveikslas 25. Procesų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	52
Paveikslas 26. Fizinės darbo aplinkos dimensijos apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	53
Paveikslas 27. Gyvenimo ir darbo balanso klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	54
Paveikslas 28. Priedų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.	56
Paveikslas 29. Darbuotojų įsitraukimo SWOT analizė.....	63

IVADAS

Temos aktualumas. Socialinės medijos bei informacijos sklaidos greičio dėka šiuolaikinėje visuomenėje, darbo rinka yra intensyvi, o organizacijoms darosi sudėtingiau išlaikyti talentingus bei gerai paruoštus darbuotojus.

Moksliniai tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai tiki, jog jie gali teigiamai įtakoti organizacijos kaštus, pakelti klientų aptarnavimo lygį bei teigiamai įtakoti organizacijos produktų kokybę. Nuo įsitraukimo priklauso ir darbuotojų nusiteikimas. Taip pat svarbu paminėti, jog įsitraukę darbuotojai atneša 28% geresnius rezultatus negu neįsitraukę. Atsižvelgiant į šiuos aspektus galime teigti, jog darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš lemiančių veiksnių siekiant maksimalaus rezultato organizacijose, skiria puikias organizacijas nuo gerų (New Century Financial Corporation tyrimas, 2016).

Taip pat svarbu pažymėti, jog šiuolaikinė darbo rinka pildosi nauja įžengiančia darbuotojų karta, kuri atneša savo sąlygas ir įtaką į darbo rinką, kartu iššūkius, kurie skatina ieškoti sprendimų motyvuojant, skatinant bei įtraukiant įvairialypius kartų atžvilgiu kolektyvus, į darbą. Nors įvairumas suteikia daug galimybių organizacijoms išnaudoti skirtingas patirtis ir ekspertizę, tačiau tuo pačiu metu kelia iššūkius siekiant sumažinti trintį tarp kartų, kurios pasireiškia skirtingais požiūriais į lyderystę, į darbą bei jo svarbą ir į pačias darbo metodikas. Įsitraukimo į darbą tyrimai padeda suprasti organizacijos trūkumus, spragas, kurios neleidžia arba mažina darbuotojams dirbti maksimaliai įsitraukus, atliekant savo darbą, kiek įmanoma geriausiai ir juo mėgaujantis.

Darbuotojų įsitraukimas svarbus ir tuo, jog šiuolaikinėje rinkoje akcentuojamo pilietiškumo arba įsipareigojimo organizacijai jau nebepakanka, kadangi suvokiama, jog pastarieji be sąlygų sukuriančių darbuotojų gerovę, veda prie psichologinio išsekimo (Cooper, Robertson, 2009, p.328-329).

Įsitraukimas nulemia, kiek darbuotojai bus susikonscentravę ties savo užduotimis, koks bus jų darbo intensyvumas, kaip jie suvoks savo darbo svarbą ir kaip entuziastingai jie atliks savo užduotis. Dauguma organizacijų suvokia įsitraukimo svarbą kaip lemiantį faktorių siekiant išlaikyti geriausius talentus atsidavusiais ir produktyviais atliekant savo darbą (Sabado, 2012).

2015 metais kompanija Delloite atliko Globalų žmogiškojo kapitalo tyrimą, kurio metu apklausė daugiau kaip 3300 pasaulinio masto lyderių iš 106 skirtingų pasaulio šalių. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti įvairių talentams keliamų iššūkių svarbą jų organizacijose ir, kaip jų organizacija pasiruošusi tai įveikti. Tyrimas parodė 4 labiausiai keliančias iššūkius sritis: lyderystė, įsitraukimas, gebėjimas atrasti iš naujo žmogiškųjų išteklių valdymą, gebėjimas iš naujo kurti supaprastintas darbo

metodikas. Šis tyrimas taip pat parodė, jog didžiausius iššūkius organizacijose kelia įsitraukimas bei kultūra (Schastky et al, 2015).

Barber et al darbuotojų įsitraukimo naudą atskleidžia per sudarytą įsitraukimo koncepciją, kurios esmė yra įsitraukimui būtinų sąlygų egzistavimas darbovietėje iš kurių seka dvasinis ir elgesio aspektai. Pastarieji aspektai organizacijos rezultatus įtakoja per tam tikrus materialius kintamuosius išreiškiamus veiklos rezultatais įskaitant ir darbuotojų produktyvumą, bei nematerialūs kintamieji kaip – prekės ženklo vertė, klientų aptarnavimo lygis ir lojalumas, inovacijos, rizika. Nuo materialųjų bei nematerialiųjų kintamųjų sumos priklauso kokią vertę gaus organizacijos savininkai. (Barber et al 2009, 8-9 p.)

Šio darbo autorė yra tiriamos įmonės mažmeninės prekybos departamento darbuotoja, kuri tiesiogiai prisidėjo prie tyrimo įgyvendinimui bei tyrimo analizei sudarytos grupės veiklos, pateikdama organizacijai rekomendacijas bei organizuodama atskirų instrumentų įgyvendinimą mažmeninės prekybos departamente, tam, kad būtų maksimaliai užtikrintas efektyvus tyrimo atlikimas.

Temos ištirtumas. Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą skatinančių faktorių tema nėra pakankamai ištirta, tačiau užsienio mokslininkai (James K. Harter, Frank L. Schmidt, Benjamin Schneider, William Kahn ir kiti) kartu su organizacijomis konsultuojančiomis žmoniškųjų išteklių srityje atlieka pakankamai daug tyrimų (Gallup, Aon, Deloitte, Hay group), plačiai nagrinėja įsitraukimo svarbą, faktorius ir įsitraukimą lemiančius veiksnius.

Darbo tyrimo objektas: JYSK organizacijos darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Darbo tikslas. Šio darbo tikslas atskleisti darbuotojų įsitraukimo aspektus JYSK organizacijos mažmeninės prekybos departamente.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius bei praktinius darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektus;
2. Parengti darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimo metodiką;
3. Atlikti tyrimą ir apdoroti tyrimo duomenis;
4. Sulyginti tyrimo rezultatus su Centrinės Rytų Europos tyrimo rezultatais, taip nustatant darbuotojų įsitraukimo mažmeninės prekybos departamento problemas bei stipriąsias puses.

Darbo metodika. Darbui atlikti naudojami anketavimo, analizės, lyginimo, aprašomasis metodai. Analizės metodas naudojamas atskleisti tyrimo rezultatų duomenis, lyginimo metodas naudojamas parodyti

darbuotojų įsitraukimo problematiką įvairiuose šaltiniuose, bei apklausos rezultatų sulyginimui su teorinėje dalyje aprašytais atvejais. Aprašomasis metodas naudojamas darbuotojų įsitraukimo sampratos atskleidimui, tyrimo rezultatų aptarimui bei teorinei analizei.

Darbo struktūra susideda iš darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinių aspektų analizės, aptariant įsitraukimo sąlygas, veiksnius bei įsitraukimui įgyvendinti tinkamus instrumentus. Darbe aprašoma Aon Hewitt darbuotojų įsitraukimo tyrimo metodologija, kuria remiantis atliktas darbuotojų įsitraukimo JYSK organizacijoje tyrimas. Tyrimo rezultatų analizė nagrinėjama trimis aspektais –apžvelgiant skirtingų darbuotojų kategorijų tyrimo rezultatus atskirose įsitraukimo dimensijose, rezultatų analizė skirtingose teorinėje dalyje aptartose sąlygose, bei remiantis tyrimais atliekama organizacijos mažmeninio skyriaus įsitraukimo į darbą SWOT analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI

Terminas darbuotojų įsitraukimas - tai vertinys iš anglų kalbos termino „employee engagement“, nors užsienio mokslininkų plačiai nagrinėjama tema, Lietuvoje ši tema dar nėra pakankamai analizuojama. Šiame darbe darbuotojų įsitraukimas suvokiamas kaip darbuotojo psichologinis įsipareigojimas savo darbovietai, kuris skatina jį atlikti savo darbą geriausiai.

Angliškas terminas „involvement“ lietuviškai taip pat verčiamas kaip „įsitraukimas“. Tam, kad pabrėžčiau skirtumą tarp „engagement“ ir „involvement“ šiame darbe „involvement“ suprantamas kaip darbuotojo įtraukimas į tam tikrą organizacijos veiklą, pasireiškiantis per jo fizines veiklas ir yra kaip sudedamoji darbuotojų įsitraukimo („engagement“) dalis. Noriu taip pat pabrėžti, jog netgi darbuotojo įtraukimas į tam tikrą organizacijos veiklą, užduočių atlikimą, nebūtinai reiškia, kad darbuotojas bus įsitraukęs (engaged).

Darbo dalyje „Darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai“ analizuojamos moksliniuose šaltiniuose pateiktos įvairios darbuotojų įsitraukimo sąvokos, darbuotojų įsitraukimui reikalingos sąlygos bei įsitraukimo instrumentai.

Darbuotojų įsitraukimo sąvoka. Mokslinėje literatūroje sunku rasti vieningą darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą. Šioje dalyje apžvelgsiu mokslinių leidinių, straipsnių autorių darbuotojų įsitraukimo apibrėžimus bei pateiksiu bendrus sąvokų požymius ir siūlomą darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą.

Kai kurie mokslininkai apie darbuotojų įsitraukimą teigia, jog tai yra būseną, kuomet darbuotojas yra pilnai įtrauktas į veiklą, kurią jis atlieka ir yra entuziastiškas jos atžvilgiu (Crim et al, 2016).

William Kahn, kuris vienas pirmųjų apibrėžė darbuotojų įsitraukimą, pastarąjį aiškina kaip darbo rolių įsisavinimą, kuris pasireiškia tam tikru darbuotojų elgesiu: jie save išreiškia fiziškai, emociškai, kognityviai atlikdami darbo roles, kuriose jie yra įdarbinti. Williamas Kahnas išvystė savo įsitraukimo koncepciją remiantis idėja, jog darbuotojams reikalinga saviraiška ir darbinė autonomija (self – employment) jų darbe (Kahn, 1990).

Kahn savo tyrime padarė prielaidą, jog yra racionalūs arba nesąmoningi darbo konteksto psichologiniai potyriai, kurie sukuria darbo kontekstą, nuo kurio priklauso darbuotojo įsitraukimas arba atsiribojimas nuo darbo (Kahn, 1990 p.695).

Jis taip pat teigia, jog žmonės turi savęs suvokimo dimensijas, kurias įgalinant per fizinę, emocinę ir kognityvinę darbo rolės atlikimą gaunamos pastangos, įsitraukimas, tėkmė, sąmoningumas, vidinė motyvacija (Kahn, 1990).

Kitas požiūris įsitraukimą dalina į dvi energijas, nuo kurių priklauso pastarojo intensyvumas – tai dvasinė ir elgesio energijos.

Dvasinė energija sąmonėje sukuria stiprius vaizdinius. Kuo didesnė ši energija, tuo darbuotojas linkęs labiau susikonscentruoti ties užduotimi, kurią atlieka. Įsitraukimas pasireiškia per darbuotojo pasinėrimo, pastangų, absorbuojimosi, susikonscentravimo į užduotį lygį (Barbera et al, 2009).

Įsitraukimas pasireiškia per elgesį, todėl organizacine prasme, svarbu gerai suprasti elgesio energijos įtaką, kadangi pastaroji ir duoda apčiuopamus rezultatus. Elgesio įsitraukimas pasireiškia per darbuotojų proaktyvumą – darbuotojai veikia ir mąsto savarankiškai ir suderintai su organizacijos tikslais. Įsitraukę darbuotojai plečia savo mąstymą ir keičia jeigu to reikalauja besikeičianti organizacijos aplinka; įsitraukę darbuotojai priima asmeninę atsakomybę už savo įgūdžių gerinimą, tam kad jie galėtų sėkmingai vykdyti organizacijos misiją; darbuotojai išlieka atkaklūs nuolatos, netgi jeigu susiduriama su tam tikromis kliūtimis; darbuotojai priima pokyčius ir tam tikrais atvejais yra jų iniciatoriai, jeigu to reikalauja besikeičianti organizacinė aplinka (Barbera et al, 2009, p.5-7).

K.M. Barbera et al įsitraukimą apibėžia kaip „individo tikslo ir susikonscentruotos energijos pojūtį, kuris pasireiškia per asmeninę iniciatyvą, adaptyvumą, pastangas ir atkaklumą nukreiptą į organizacijos tikslus“ (Barbera et al, 2009, 7 p.).

S. Markos ir M.S. Sridevi straipsnyje „Darbuotojų įsitraukimas: raktas pasiekimų pagerinimui“ teigia, jog darbuotojų įsitraukimas pasireiškia per tris elgesius: darbuotojų „advokataavimas“ apie organizaciją kolegoms ir kaip jis savo pasakojimais pritraukia naujus potencialius darbuotojus; kaip darbuotojas pasiryžęs pasilikti organizacijoje neatsižvelgiant, kad yra galimybės dirbti kitur ir kiek jis yra pasiryžęs įdėti pastangų reikalingų sėkmingai organizacijos veiklai (Markos et al, 2010 p.92), toks pat principas naudojamas ir kompanijos Aon Hewitt metodologijai paremti (Ohlear, 2015).

„People first“ darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip įsitraukusių tikslinių partnerių koncentruotus veiksmus, kurie yra suderinti ir išipareigoję organizacijos vertybėms, misijai ir vizijai. Maksimaliam įsitraukimui būtina viena sąlyga – įsitraukimo partneriai turi suvokti, kas jie patys yra kaip žmonės (Lennom, 2014 p.3-4).

Įsitraukimas dar apibrėžiamas kaip pageidaujama būklė turinti organizacinių požymių bei į save įtraukianti tokius elgesius kaip įtraukimas į veiklą, atsidavimas, entuziazmas, aistra, sukoncentruotos pastangos ir energija (Macey, Schneider, 2008).

Apibendrinant minėtus apibrėžimus galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo atliekamos rolės išraiška per fizinę veiklą bei elgesį darbe, kurio rezultatas įtakojamas kognityvinio pažinimo, potyrių darbe, bei darbuotojo ir darbovietės vizijos, misijos, vertybių suderinamumo.

1.1.Darbuotojų įsitraukimą skatinančios sąlygos

Tam, kad darbuotojai būtų pozityviai nusiteikę savo užduoties, darbo atžvilgiu bei pilnai į tai įsitraukę būtina sukurti darbo vietoje tam tikras sąlygas. Šioje dalyje pateikiu mokslinėje literatūroje bei tyrimuose išskiriamas sąlygas, nulemiančias darbuotojų įsitraukimą.

Darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo jo kognityvinių potyrių. Darbo sąlygos kuria patirtį darbe, kuri galiausiai įtakoja darbuotojo elgesį. Anot, Kahn, siekiant išlaikyti aukštą įsitraukimą, būtina užtikrinti sąlygas, tinkamas individo minčių, identiškumo, jausmų išraiškai. Saviraiškos pagrindas yra kūrybiškumas, galimybė išreikšti savo nuomonę, emocijas, buvimas autentišku, ne gynybinė komunikacija, žaismingumas ir etiškas elgesys. Asmeniškai įsitraukusiems darbuotojams nereikia aukoti savo darbo rolės dėl kokios nors kitos rolės, kadangi dirbdami jie išlieka sau priimtinoje rolėje (Kahn, 1990, p.700).

Kahnas (1990) išskiria tris psichologines darbo užduočių sąlygas, būtinas asmeninio įsitraukimo išlaikymui darbo vietoje: reikšmingumas (kuo svarbi ši užduotis man), saugumas (kaip saugu man atlikti šią užduotį) ir resursai (kokias galimybes aš turiu atlikti šią užduotį)(Kahn, 1990, p.703).

Yra trys charakteristikos, kurios įtakoja reikšmingumą: užduoties charakteristika (darbas keliantis iššūkius, apibrėžtas, skatinantis kūrybiškumą, tam tikra prasme yra autonomiškas ir įvairus), rolės charakteristika (darbo rolių identitetų suvokimas, rolės įtaka arba statusas (kiek atitinka manąjį aš)) ir darbo sąveika (interakcija), pastaroji veikiama tarpasmeninio bendradarbiavimo su klientais ar kolegomis lygio. (Kahn, 1990, p.705-708)

Kalbant apie psichologinį saugumą, Kahn teigia, jog pastarasis pasireiškia per tai, kaip mano darbo rezultatai įtakoja mano karjerą, statusą, įvaizdį. Pastarieji priklauso nuo tarpasmeninių santykių, grupinių ar tarpgrupinių dinamikos, vadovavimo stiliaus ir proceso bei organizacijos nustatytų taisyklių (normų). (Kahn, 1990, p.709)

Galiausiai psichologinės galimybės pasireiškiančios per tai, kiek tam tikru momentu aš turiu resursų fiziškai, emociškai, psichologiškai įsipareigoti. (Kahn, 1990, p.714)

Apibendrinant Kahn, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo to, kiek darbas suteikia saviraiškos galimybių, kurioms pasireikšti būtinas atitinkamas, su darbuotojo poreikiais suderintas psichologinis klimatas. Šiame klimate darbuotojas patiria tiek racionalius, tiek nesąmoningus potyrius, kurių dėka išsivystys įsitraukimas arba atsiribojimas nuo darbo rolės.

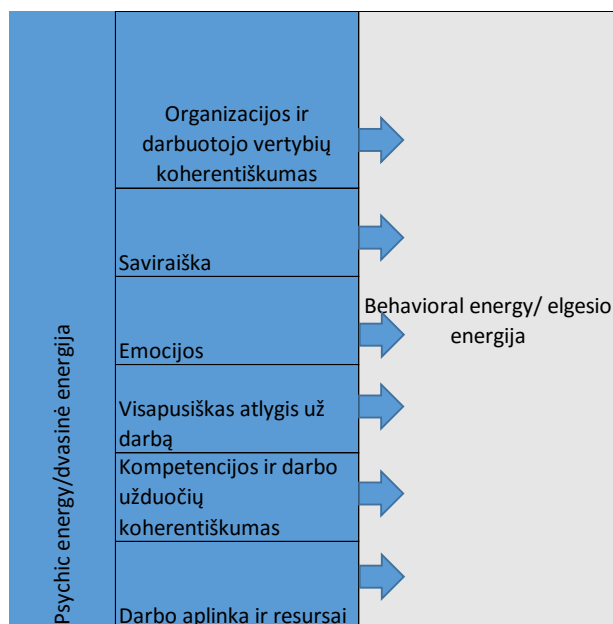
Įsitraukimas įkūnyja darbuotojo entuziazmą ir pilną atsidavimą užduočiai. Tam, kad darbuotojas išliktų entuziastingu, reikalinga pozityvi emocinė patirtis, kuri siejama su darbuotojo tikėjimu, kad jis gauna teisingą atlygį, priešingu atveju įsitraukimas bus mažas arba jo visai nebus (Oreg et al, 2013, p. 186).

Barbera et al teigia, jog įsitraukimui būtinos sąlygos yra kuriamos per įsitraukimo kultūrą organizacijoje, kurios svarbiausi elementai – pasitikėjimas sistema, vadovybe ir tiesioginiais vadovais, pasitikėjimas tuo, kaip organizacija valdoma, sąžiningumo jausmas, tinkama visapusiško atlygio sistema, darbo pobūdis bei nuolatinio mokymosi kultūra (Barbera et al, 2009).

Remiantis anksčiau minėtais darbuotojų įsitraukimo apibrėžimais ir aptartomis įsitraukimo sąlygomis, galima išskirti bendrus įsitraukimą lemiančius veiksniai:

- Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumas;
- Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumas ;
- Saviraiška;
- Darbo aplinka ir resursai;
- Emocijos darbe;
- Visapusiškas atlygis.

Žiūrint per psichinės ir elgesio energijų prizmę, teigiamas ar neigiamas potyris kilęs, kaip šių veiksmų pasekmė, skatins darbuotoją atitinkamai elgtis, ko pasekoje pasireikš kaip tam tikro lygio įsitraukimas į darbą. Dauguma žmonių patiria buvimo „zonoje“ arba visiško įsitraukimo į tam tikrą veiklą fazes, taip būna kai aiškiai žinomas tikslas, kai jaučiamas poreikis užbaigti paskirtą užduotį, jaučiame entuziazmą ir esame susikoncentravę – tokia būseną yra paskatinta tam tikrų potyrių, sąlygų leidžia darbuotojui pilnai įsitraukti į užduotį. Taigi, įsitraukimas pasireiškia per tam tikrą darbuotojo elgesį, kurį galima stebėti, nes pastarojo dėka gaunami atitinkami rezultatai. Įsitraukę darbuotojai pasižymės proaktyvumu, nuolatinio akiračio plėtimu, savo įgūdžių tobulinimu, atkaklumu, kuomet susiduriama su kliūtimis, jie prisitaikys prie pokyčių (Barbera et al, 2009). Žiūrėti paveikslą nr. 1.



Paveikslas 1. Psichinės energijos ir elgesio energijos ryšys

1.2. Darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių teoriniai aspektai

Organizacijos ir darbuotojų vertybių koherentiškumas gali pozityviai veikti vidinius organizacijos procesus ir tokiu būdu, jis kognityviškai prives prie mažiau konfliktų, daugiau aiškumo, bendrų tikslų, daugiau nuspėjamumo, interpersonalinio pasitikėjimo, ir pasitenkinimo. (Nicholson et al, 1995, p. 528).

Tam, kad darbuotojas būtų įsipareigojęs savo darbe, jam reikalinga priežastis. Šiai priežastčiai atsirasti yra būtinas darbuotojo ir organizacijos vertybių koherentiškumas, elgesys su darbuotojais skatinantis abipusę organizacijos ir jos narių bendradarbiavimą (Barber et al 2009, p. 12).

“Subalansuotas ir ekologiškas santykis tarp aplinkos ir sistemos yra esminė išlikimo sąlyga, nors balansas nėra pastovus ir negali būti nekintantis, kadangi sistemos ir jų aplinka nuolat keičiasi.

Kadangi sistemas reikia nuolat balansuoti ir integruoti konfliktuojančias dalis, kurios labai skiriasi, todėl joms ir sunku keistis. Tačiau konflikto ir opozicijos buvimas vienoje sistemoje yra naudingas, kadangi jo dėka išdidinami ir akcentuojami skirtumai, kurių dėka adaptuojamasi ir tokiu būdu sistema išlieka” (Cloe, Goldsmith, 2003, 250-251 psl)

Integracinės- vertybėmis besiremiančios sistemos tiksliai sintezuoja ir harmonizuoja prieštarinę atgalinę ryšį. Jos vertina ir suteikia prioritetą tokiems darbuotojų poreikiams kaip pasitenkinimas, priklausomumas, pripažinimas, pagarba ir identiškumas. (Cloke, Goldsmith, 2003 p.251-252).

Vienas iš veiksnių, padedantis šiuolaikinėse organizacijose išlaikyti subalansuotas bei ekologiškas sistemas bei tokiu būdu stiprinantis darbuotojo ir organizacijos vertybių koherentiškumą - transformacinės lyderystės modelis, kuris propaguoja pasekėjų įgalinimą ir jų tikslų bei objektų suderinimą su grupės, organizacijos tikslais (Hickman, 2006).

Transformacinės lyderystės esminiai komponentai yra: charizma, įkvėpimas per iššūkius ir įtikinimą suteikiant užduočiai reikšmę ir supratimą, toks lyderystės modelis intelektualiai stimuliuoja ir praplečiai sekėjo gebėjimų naudojimą bei atsižvelgia į individualius poreikius suteikiant sekėjui mentoringą, koučingą ir paramą (Hickman, 2006, p.78).

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos ir darbuotojų koherentiškumas yra įtakojamas organizacijos sistemoje egzistuojančio balanso ir ekologiškumo darbuotojo vertybių atžvilgiu, lyderystės stiliaus, nuo kurio priklauso ir organizacijos reputacija iš darbuotojo perspektyvos.

Saviraiška darbe. Saviraiška Oksfordo žodyne apibrėžiama, kaip minčių, jausmų, idėjų išreiškimas ypatingai per rašymą, šokį, meną (<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/self-expression>).

Kembridžo žodyne pateikiamas labai panašus apibrėžimas – „asmenybės, emocijų ar idėjų išraiška ypatingai per meną, muziką ar vaidybą (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/self-expression>).

Darbo perspektyvoje saviraišką įvardinčiau kaip galimybes išnaudoti savo gebėjimus bei potencialą darbe.

Siekiant įsitraukimo į darbą mokslininkai teigia, jog darbe turi būti sudarytos galimybės saviraiškai. Atsižvelgiant į anksčiau minėtus saviraiškos apibrėžimus kūrybiškumą galima sieti su saviraiška, jis padės išlikti sveikiems ar pagerinti sveikatą, bei galėsime sudaryti prasmingas patirčių interpretacijas arba išlaikyti autonomijos jausmą ir pasitikėti savo standartais ir tikslais. (Dwek, Elliot, 2005, p. 620).

Saviraiškos darbe aspektu, svarbu paminėti, sumanumo, asmenybės mąstymo būdo, jausmų ir elgesio išraiškos įtaką. Sumanumas reiškia gebėjimą spręsti problemas konvergentiškai, o kūrybiškumas siejamas

su divergentiniu problemų sprendimu. Bet kuriuo atveju reikalingas tam tikras sumanumo lygis, kad asmuo galėtų savo sumanumą išnaudoti efektyviai (Fontana, 2000 p.167).

Kūrybiškiems žmonėms būdingi tokie komponentai (Fontana, 2000, 169 psl):

- Ekspertiškumas – atitinkamų žinių pagrindas, kuriuo remiantis veikiama
- Mąstymas remiantis lakia vaizduote – gebėjimas matyti iš skirtingų pusių tuos pačius objektus ir tai susieti.
- Avantūristinis požiūris – pasiruošimas rizikuoti ir toleruoti nevienareikšmiškumą
- Kūrybiška aplinka – kolegos ir aplinka kuri stimuliuoja ir palaiko kūrybines pastangas

Pastarieji komponentai nėra absoliutūs visoms sąlygoms, tačiau jie padeda suprasti kas skatina kūrybiškumą asmenybėje. Organizacijos narių kūrybiškumas gali būti skatinamas per pozityvų dėmesį, padrąšinimą ir atsiribojimą nuo besaikių pavišutiniškų vertinimų. (Fontana, 2000, 169 psl)

Per saviraišką asmuo minfestuoja savo požiūrį įtraukiant į tai įsitikinimus, emocijas, nuotakas ir patirtis (Green, 2007, 5psl).

Darbuotojo kompetencijos ir užduočių koherentiškumas. Kompetencija yra daugiaaspektė koncepcija. Ji gali būti suprantama kaip įgūdžių ir gebėjimų junginys, kurį asmuo yra išvystęs tokiu lygmeniu, kad jis gali efektyviai ir sėkmingai veikti savo aplinkoje. Taigi čia matome tris kompetencijos aspektus – efektyvumas, gebėjimai ir sėkmingumas. (Elliot, Dweck, 2007p.42)

Oksfordo žodynas kompetenciją apibrėžia kaip „gebėjimą daryti kažką sėkmingai arba efektyviai“. (<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/competence>)

Kembridžo žodyne kompetencija apibrėžiama kaip „gebėjimas kažką daryti gerai“ (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>).

L.M.Spencer at al (1993) apibrėžia kompetenciją kaip pamatinę individo charakteristiką, kuri siejama su kriterijasi nurodančiais efektyvumą ir/arba geresnį veiklos atlikimą darbe ar situacijoje. Kompetenciją charakterizuoja penki veiksniai – motyvai, bruožai, saviprata, žinios, įgūdžiai

Efektyvumas, kaip vienas iš kompetencijos elementų yra nulemtas kiek individas gali rinktis iššūkius keliančias užduotis, gauti atgalinį ryšį apie savo veiklą, kiek jis valdo tiesioginės ir asmeninės kontrolės dėl savo darbo išdavų (Elliot, Dweck, 2007 p.45) Motyvai, bruožai, saviprata nulemia elgesį pasireiškiantį per įgūdžius, o nuo elgesio priklauso atliekamos užduoties rezultatas. Kompetencija visada turi savyje

ketinimą, kuris yra motyvuojanti galia, skatinanti veiksmus, nulemenčius rezultatus (Spencer, Spencer 1993, p.12)

Kompetencijos, kaip sėkmės faktoriaus, svarba individui yra ta, kad žmonės, kurie siekia tikslų atitinkančių jų numanomų motyvų patirtį, didina savo emocinę gerovę, tuomet kai vyksta geras progresas tikslų siekimo link ir turi daug galimybių patenkinti savo motyvus, bet žmonės, kurie siekia tikslo, kuris nėra paremtas jokių motyvų nepatiria jokie emocinio pasitenkinimo (Elliot, Dweck, 2007, p.48). Darbo užduočių atlikimo kokybė stipriai įtakojama asmens, atliekančio užduotį, turimų žinių, gebėjimų. Netgi, kuomet individas yra įsipareigojęs atlikti tam tikrą užduotį, turi gerai suformuluotą strategiją, kaip tai padaryti, vykdymas gali būti apribotas ar netgi pertrauktas, jeigu jis nežino, kaip visa tai organizuoti, arba to nesugeba padaryti. Gebėjimas yra svarbus atlikimo veiksnys visuose pareigų lygiuose, nors poveikis žemesnėse pozicijose yra mažesnis (Bigley et al, 2003, 299 psl.).

Kahn (1990), kuris pasiūlė įsitraukimo darbe koncepciją, ir ją apibrėžė kaip darbuotojų savęs panaudojimą darbo rolėje, teigia, jog įsitraukę į darbo rolę darbuotojai save panaudoja bei išreiškia fiziškai, kognityviai, ir emociškai. Ši koncepcija koncentruojasi ties asmens bei jo darbo atlikimo santykio dinamika. Tai patvirtina, jog darbuotojo emocinė būklė keičiasi priklausomai nuo jam paskirto darbo (Ling et al, 2015). Remiantis bet kuriuo iš pateiktų kompetencijos apibrėžimų, galima teigti, jog kompetencija, tai gebėjimų atspindys per veiklos rezultatus, o darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo gebėjimo atlikti jam priskirtą darbą, kitaip tariant užduoties bei darbuotojo kompetencijos koherentiškumo. Siekiant stikprinti darbuotojų įsitraukimą, būtina atsižvelgti į darbuotojo kompetenciją bei gebėjimus atskiroms užduotims atlikti, bei užtikrinti reikalingą įgūdžių tobulinimo, bei darbo priemonių instrumentarijų.

Darbo aplinka ir resursai. Vienas iš darbuotojų įsitraukimo konstrukto yra darbo aplinka, kuri skatina keistis informacija, suteikia galimybes tobulintis ir puoselėja darbo - privataus gyvenimo balansą, suteikia darbuotojui pakankamai autonomiškumo, kurio dėka, kuriamas pasitikėjimas organizacija, saugumo jausmas, atliekant darbui būtinus veiksmus (Barbera et al, 2009 p.11).

Mokslininkės T.M. Amabile vykdytas tyrimas naudojant KEYS instrumentą „High Tech Electronics International“ kompanijoje turinčioje per 30000 darbuotojų parodė tokius kūrybiškumą skatinančius darbo aplinkos elementus (Amabile, 2010, p.70-71):

- Organizacinis palaikymas – kultūra kuri remia kūrybiškumą per sąžiningus, konstruktyvus idėjų teismus apdovanojimų ir pripažinimo sistema remianti kūrybišką darbą, mechanizmus vystančius naujas idėjas ir bendrą viziją dėl to ką organizacija stengiasi padaryti.

- Tiesioginių vadovų palaikymas – tiesioginis vadovas, kuris tarnauja kaip gero darbo modelis, tinkamai nustato tikslus, remia darbo grupę, vertina individualų indėlį, rodo pasitikėjimą grupės darbu.
- Darbo grupės plaikymas – įvairius gebėjimus turinti grupė, kurioje žmonės gerai komunikuoja, yra atviri naujoms idėjoms, konstruktyviai kelia iššūkius vieni kitų darbui ir jaučiasi įsipareigoję savo darbui, kurių jie atlieka.

Shoufeli ir Bakker tyrimas atliktas 2004 metais analizavo darbo krūvio ir emocinės išraiškos santykį. Psichosomatiniai sveikatos sutrikimai bei darbuotojų rotacija tyrime priskirti kaip darbuotojų požiūrio į darbą bei jų sveikatos indikatoriai. Tyrimas parodė, jog įsitraukimas į darbą yra pozitivaus požiūrio mediatorius, tuo tarpu perdegimas yra sveikatos problemų mediatorius, perdegimas neigiamai veikia pozityvų požiūrį į darbą, dėl ko mažėja įsitraukimas. Tuo tarpu įsitraukimas neigiamai veikia perdegimą, ko dėka mažėja sveikatos sutrikimų darbe.

(<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf>)

Įsitraukimas darbe siejamas su dviem energijomis – įtraukimo į darbą ir darbo „tėkmė“. Įtraukimo į darbą energija įvardinama kaip laipsnis, kuris parodo kiek asmens identiškamui yra svarbi darbo situacija, įsitraukimas šiuo atveju yra apriorinis įtraukimui. Tuo tarpu „tėkmė“ pasireiškia kaip individo ir darbo proceso susisiejimas, kuomet veikia labai mažai sąmoningumo. Atgalinis ryšys šiuo atveju priimamas kaip savaime aiškus ir darbuotojams dirbanties „tėkmės“ stadijoje išorinių apdovanojimų, tikslų ar kitokių motyvatorių nereikia, kadangi pati užduotis yra pakankamai kelianti iššūkių ir pastarųjų nugalėjimas yra asocijuojamas kaip didžiausias motyvatorius (May et al, 2004). Šiuo atveju labai svarbūs atitinkami užduoties atlikimui resursai ir galimybės juos atkurti, kitaip kyla psichologinio bei fizinio išsekimo grėsmė.

Emocijos darbe. Anot, tyrimo atlikto 2015 metais, laimė, nusivylimas, liūdesys užima tarpinę padėtį tarp pozityvių emocijų išraiškos ir darbo įsitraukimo santykio. Susidūrus su neigiamomis emocijomis darbe, liūdesys pasireiškia kaip mediatorius ir įsitraukimas į darbą nesikeis. Tačiau, darbuotojui susidūrus su kitų asmenų neigiamomis emocijomis, ir neteisingai valdant situaciją, ilgalaikė prasme, įsitraukimas į darbą mažės abiejose pusėse ir gali atvesti prie perdegimo ar net pasitraukimo iš darbo. Tačiau, labai svarbu paminėti, jog galimybė išreikšti savo autentiškas emocijas darbe didina įsitraukimo į darbą lygį (Lin, 2015).

Darbuotojų įsitraukimo koncepcija, kuri apima individo bei organizacijos veiklos supratimą ir gerinimą, yra įtakojama lyderio. Teoriškai lyderystės stilius yra darbuotojų įsitraukimą įtakojantis veiksnys. Pastarasis gali pagerinti įsitraukimą, darbuotojų pasitenkinimą ir jų entuziazmą darbe (Ariani, 2014). Santykiai su vadovais įtakoja ir darbuotojų atsidavimą organizacijai, kadangi pastarieji organizuodami, koordinuodami darbo procesus bei kurdami organizacijos kultūrą, gali formuoti darbuotojų atsidavimą organizacijai (Raišienė et al, 2014), esant žemam atsidavimui organizacijai sudetinga gauti ir aukštą įsitraukimo lygį.

Kuomet darbuotojai tiki, jog organizacija kreipia į juos dėmesį ir rūpinasi jų gerove, jie labiau nusiteikę vykdyti savo įsipareigojimus organizacijai, tuo pačiu būdami labiau į ją įsitraukę, tai susiję su tuo, kad darbuotojai linkę tokius lyderius matyti kaip organizacinės paramos vadovus (Ariani, 2014).

Ariani atliktame tyrime, kuris remiasi Social Exchange teorija, parodė, jog įgalinti darbuotojai, kurie dirba su palaikančiais lyderiais, bus linkę labiau rodyti organizacinio pilietiškumo elgesio bruožus bei labiau įsitraukti į organizaciją (Ariani, 2014).

Viena labiausiai darbuotojų įsitraukimą tiriančių organizacijų Aon Hewitt, remiantis savo atliktais tyrimais, teigia, jog įsitraukimas prasideda nuo aukščiausių vadovų, kadangi labai įsitraukę vadovai geba kurti stipriai įsitraukusias komandas. Kritinį vaidmenį stiprinant darbuotojų įsitraukimą organizacijoje atlieka komunikacija tarp aukščiausių vadovų bei darbuotojų. Pasitikėjimas organizacija atsiranda, pastoviai vykdant skaidrią komunikaciją ir atsakant į darbuotojų klausimus netgi tokiais atvejais kuomet asakymas yra “Mes nežinome”. Reguliarus atgalinis ryšys bei ugdomasis vadovavimas yra traktuojami kaip esminiai instrumentai vedantys link darbuotojų įsitraukimo.

(http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Aon-Hewitt-White-paper_Engagement.pdf).

Remiantis Aon Hewitt kompanija, įsitraukimą skatinantys vadovai yra geri komunikatoriai, koncentruojasi į veiklą bei ateitį – vystymasi bei plėtrą. Tokie lyderiai yra asmeniškai save sieja su organizacijos vertybėmis taip veddami darbuotojus link organizacijos tikslų bei siekių (Ohlear, 2015).

Analizuojant emocijų darbe įtaką įsitraukimui, svarbu paminėti emocinio plitimo darbe koncepciją, kurios esmė – esant glaudžiam santykiui tarp darbuotojų emocijos plinta lengvai kaip empatijos išraiška. Darbuotojai lengvai jaučia vieni kitų emocinę būklę ir automatiškai ją perima. Empatijos dėka darbovietėje plinta tiek neigiamos tiek teigiamos emocijos (Aron et al, 2004).

Afektinių įvykių teorija teigia, jog tai, kas nutinka darbe, veikia darbuotojų elgesį ir emocijas (Weiss, Corpanzanno, 1996, p.11), šiuo atžvilgiu tarpusavio pagarba ir santykis tarp darbuotojų tiesiogiai veiktų darbuotojų įsitraukimą į darbą teigiama arba neigiama linkme.

Apibendrinimui, galima teigti, jog darbe teigiamos emocijos sukurs didesnę įsitraukimą. Emocijos priklauso nuo skirtingų veiksnių – vadovų, darbo aplinkos, kolegų, emocinio intelekto, kiek organizacija skiria dėmesio savo darbuotojams ir jų emocinei gerovei.

Visapusiškas atlygis už darbą. 2014 metais publikuotame mokslininkų Waqas ir Saleem tyrime analizuojama piniginių bei ne piniginių apdovanojimų įtaka darbuotojų įsitraukimui. Anot mokslininkų įsitraukimas yra įtakojamas darbuotojo elgesio, nuomonės ir požiūrio į firmą. Pastarieji faktoriai gali būti įtakojami ir apdovanojimais. Piniginis atlygis kuria pasitenkinimą atliekamam darbu, o ne monetarinis atlygis stiprina ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos (Waqas, Saleem, 2014).

Organizacijos, kurios atsižvelgia į esamus bei ateities poreikius, teikia savo darbuotojams apdovanojimus, neabejotinai stiprina savo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (<http://jom.sagepub.com/content/early/2016/01/29/0149206315622573.full.pdf+html>).

Gallup Organizacija nustatė, jog produktyviose bei stiprų įsitraukimą turinčiose organizacijose darbuotojams rodomas pripažinimas kas savaitę. Dažniausiai tam naudojamos kolega- kolegai programos, kurios yra paprastas būdas pagerinti darbinius santykius, darbuotojų įsitraukimą bei išlaikymą organizacijoje. (http://www.baudville.com/Baudville_Peer_Recognition_White_Paper/pdfs).

2010 metais Hay organizacijos užsakymu atliktame tyrime nustatyta, kad bendra atlyginimo or pripažinimo programa įtakoja darbuotojų įsitraukimą į darbą. Savo rekomendacijose mokslininkai teigia, jog tam, kad programa teigiamai įtakotų darbuotojų įsitraukimą, turėtų būti nustatyta aiški veiklos metrika, kuri nustato reikiamą įsitraukimo lygį, ties kuriuo dirba vadovai siekdami įtraukti savo pavaldinius. Turėtų būti sudaromos programos, kurios apdovanoja vadovus už darbuotojų įsitraukimo pasiekimus. Įsitraukimas turėtų būti labai aiškiai ir specifiškai įtrauktas į strateginę organizacijos veiklos planą. Taip pat atliekant tyrimą nustatyta, jog bazinis atlyginimas įsitraukimą įtakoja labai mažai, didžiausią įtaką turi lyderystė, vadovų iniciatyvos. Taip pat svarbu, kad su įsitraukimu dirbančios organizacijos dažnai naudoja nuomonės apklausos tyrimus. Siekiant, kad apklausos teigiamai įtakotų darbuotojų įsitraukimą, būtina ne tik apklausti, bet ir astiliepti į pateiktą nuomonę, imtis reikalingų veiksmų. Taip pat svarbu, kad darbuotojai būtų įtraukiami į atlygio ir apdovanojimų programų kūrimą, tai taip pat pozityviai veikia įsitraukimą į darbą (Dow, McMullen, 2010).

1.3. Instrumentai darbuotojų įsitraukimui įgyvendinti

Siekiant sukurti įsitraukusią organizaciją būtina imtis tam tikrų priemonių, kurios kuria įsitraukimo kultūrą organizacijose.

Pirmiausiai, svarbu atlikti *darbuotojų įsitraukimo organizacijoje tyrimą*. Suteikiant galimybę darbuotojams duoti atgalinį ryšį bei atitinkamai reaguojant į pastarąjį, parodo, kad organizacija pasitiki savo darbuotojais, siekdama juos išgirsti, ir leisdamą jiems imtis priemonių kuriant geresnę organizaciją tiems, kurie joje dirba. Svarbu paminėti ir tai, jog prieš atliekant tyrimą reikalingas visapusiškas organizacijos narių įsipareigojimas reaguoti ir veikti remiantis atgaliniu ryšiu, gauti atlikus tyrimą (Barbera et al, 2009).

Veiksmų planavimas yra atskira darbuotojų įsitraukimo įgyvendinimo dalis. Veiksmai turi būti inkorporuoti į visų organizacijos padalinių veiklą. Tam būtinas specialus padalinių vadovų parengimas – apmokymai, kaip interpretuoti tyrimo rezultatus, kaip sudaryti skyriaus veiksmų planus, kaip visą informaciją komunikuoti, bei kaip nusistatyti įsitraukimo įgyvendinimo tikslus (Barbera et al 2009).

Intervencijos. Atlikus įsitraukimo organizacijoje tyrimą, remiantis gautais rezultatais organizacijoje galimos tam tikros intervencijos pagerinti tai kaip darbuotojai jaučiasi arba elgiasi tam tikruose įsitraukimo varomuosiuose.

Mokslininkai Cooper, Robertson siūlo kurti intervencijas atsižvelgiant į tris kategorijas: darbovietės kompoziciją, organizacijos narių vystymą ir situacinę inžineriją (Cooper, Robertson, 2009 p.331).

Priklausomai nuo tyrimo rezultatų kiekvienoje iš kategorijų sudaromos detalesnės intervencijų programos, atskiroms sritims įtakančioms bendrąjį įsitraukimo lygį organizacijoje gerinti (Barbera et al, 2009):

- Pasitikėjimui ir ryšio su organizacija tvirtumui sukurti: suteikti reikalingą darbui informaciją; suteikti praktikos ir mokymosi galimybes prieš atliekant paskirtas užduotis; suteikti refleksijos galimybę.
- Socialinėms tarpusavio palaikymo grupėms sukurti: saugi aplinka dalintis informacija; tinkama informacijos tėkmės infrastruktūra; suteikti galimybes kurti neformalius socialinius tinklus organizacijoje.
- Atkurti arba atnaujinti darbuotojų energijai: galimybė atnaujinti savo darbo resursus.
- Motyvacijai įsitraukti padidinti: vertybių atitikimas per tiesioginę aukščiausių organizacijos vadovų komunikaciją; autonomiškumas darbuotojų kompetencijos ribose.

- Intervencijos sukuriančios laisvę įsitraukti: sukuriant aplinką besiriamenčią pasitikėjimu, teisingumu bei psichologiniu saugumu.
- Lyderiams, kuriantiems įsitraukimo kultūrą: pasitikėjimo atmosferos kūrimas; entuziazmas ir aistra atliekant priskirtas užduotis.
- Procesų teisingumo intervencijos: galimybė išreikšti savo nuomonę procesų, įtakančių darbuotojo užduočių atlikimą, atžvilgiu; sprendimų pastovumas; procesų nuasmeninimas; procesų tikslumas; procesų korektiškumas.
- Intervencijos koncentruotos į teisingumą: aiškos taisyklės; procesų skaidrumas.

Remiantis šiomis intervencijomis galima sukurti įsitraukimą skatinančią aplinką organizacijoje, kuri ne tik palaikys įsitraukimą į darbą, tačiau jį ir didins.

Teorinių ir praktinių įsitraukimo į darbą aspektų sąveika ir praktinė išeiga pavaizduota lentelėje nr. 1

Lentelė 1. Teorinių ir praktinių įsitraukimo aspektų sąveika.

Darbuotojų įsitraukimo teorinės sąlygos	Darbuotojų įsitraukimo praktiniai instrumentai įsitraukimą skatinančios sąlygoms sukurti	Praktinių instrumentų panaudojimo efektas
Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumas	Darbo atranka besiremianti organizacijos ir kandidatų darbuotojų vertybių koherentiškumu	Pasitikėjimo kūrimas, laisvė įsitraukti.
Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumas	Autonomija kompetencijos ribose, ugdymo programos įgūdžiams tobulinti, įgyti, atgalinis ryšys, darbui reikalingos informacijos suteikimas.	Pasitikėjimo, motyvacija, laisvė įsitraukti.
Saviraiška	Autonomija kompetencijos ribose, ugdymo programos, pamatuota rizikos tolerancija, refleksija, galimybė kurti neformalius socialinius tinklus	Pasitikėjimo, socialinės integracijos (tarpusavio palaikymui sukurti), laisvė įsitraukti.
Darbo aplinka ir resursai	Saugumo ir autonomiškumo galimybės, resursų prieinamumas, aiškiai apibrėžtos darbo laiko normos ir darbo krūvis, procesų aiškumas	Pasitikėjimo, energijos atkūrimo, motyvacija, laisvė įsitraukti. Teisingumas.

Emocijos darbe	Pozityvių emocijų skatinimas per organizacijos komunikaciją, grįžtamojo ryšio efektyvumas, dėmesys į žmones, tinkamas lyderystės stilius, lyderių ugdymas	Lyderystės stilius skatinantis įsitraukimą darbe, energijos atkūrimas, pozityvi komunikacija, laisvė įsitraukti.
Visapusiškas atlygis	Reguliarus pripažinimas, įsitraukimo skatinimo programos vadovams, darbuotojų įtraukimas į atlygio ir apdovanojimų programų kūrimą, renumeracijos programų taisyklių aiškumas	Teisingumas apskritai, procesų teisingumas, pasitikėjimas.

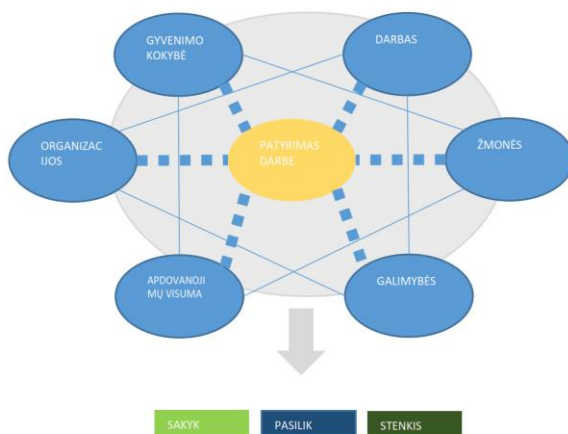
2. DARBO METODOLOGIJA

Aon Hewitt įsitraukimo į darbą modelis. Šiame darbe analizuojamas tyrimas atliktas naudojant Aon Hewitt įsitraukimo į darbą modelį. Aon Hewitt kompanija, pagal kurios modelį atlikto tyrimo rezultatus šiame darbe pristatysime įsitraukimui į darbą gerinti skirtas rekomendacijas, išskiria šešis pagrindinius elementus (2 paveikslas), nuo kurių priklauso patirtis darbe (Ohlear, 2015).

Aon Hewitt įsitraukimą darbe apibrėžia kaip psichologinę būseną pasireiškiančią per elgesį, kuris veda link geresnės veiklos (performance). Modelio rezultatai išreiškiami trimis aspektais (Ohlear, 2015) (žr.

Paveikslą nr. 2):

- „Sakyk“ - kalba pozityviai apie organizaciją tiek savo kolegoms, klientais bei potencialiais darbuotojais;
- „Pasilik“ - turi stiprų priklausymo organizacijai jausmą ir troškimą būti organizacijos dalimi;
- „Stenkis“ - yra motyvuoti išnaudoti savo pastangas darbo atlikimo bei organizacijos sėkmei.



Paveikslas parengtas autoriaus pagal Aon Hewitt tyrimo metodologijos aprašą (Ohlear, 2015).

Paveikslas 2. Aon Hewitt įsitraukimo modelis.

Aon Hewitt organizacija remdamasi savo tyrimais teigia, jog yra tam tikri, pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo varomieji: karjeros galimybės, organizacijos reputacija, atlygis už darbą, prekės ženklo suderinamumas, inovacijos, veiklos valdymas, komunikacija, žmonių veritnimas/dėmesys į žmones, žmogiškųjų išteklių praktika, pripažinimas, darbo procesai, aukščiausioji vadovybė. Pasaulinės tendencijos rodo, kad vidutinis darbuotojas, ieško karjeros galimybių, nori didžiutis kompanija kurioje

dirba ir teisingo atlygio. Taip pat svarbu paminėti, jog aukščiausia valdžia ir vadovybė dažniausiai yra labiausiai įsitraukę į veiklą, tuo tarpo profesinio lygio darbuotojų gretose įsitraukimo lygis visada žemiausias. Svarbiausieji įsitraukimo varomieji yra ne tik tai, dėl ko darbuotojai turėtų būti stipriai įsitraukę į darbą savo organizacijoje, bet jie taip pat svarbūs organizaciniu mastu, kadangi pastarųjų kokybė priklauso nuo aukščiausios vadovybės ir strateginių organizacijų programų. Anot Hewitt kompanijos, kompanijos patenkančios į geriausių darbdavių sąrašą pasižymi stipriomis programomis remiančiomis svarbiausios įsitraukimo varomuosius, kurios yra kritiniai įsitraukimo kultūrą palaikantys faktoriai (Ohlear, 2015).

Įsitraukimas kuriamas iš esmės per vadovus ir individus. Žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcija šiuo atveju palaikyti vadovus įgyvendinant įsitraukimo kultūrą. Be abejo žmogiškieji ištekliai valdo daugumą svarbių programų lemiančių darbuotojų įsitraukimą (darbuotojui kuriamos vertės pasiūlymas (EVP), atlygio programos, ugdymo, dažnai ir darbuotojų tyrimų programos. Vadovai yra kertiniai asmenys nuo kurių priklauso darbuotojų karjeros augimas, kadangi pastarieji vysto ir ugdo savo darbuotojus. Kitas įsitraukimą lemiantis dalyvis – pats darbuotojas. Daugelis kompanijų investuoja į įvairias programas padedančioms darbuotojams būti sąmoningais bei atidžiais (mindful), kadangi tai yra kertiniai individualų įsitraukimą skatinantys veiksniai (Ohlear, 2015).

Beveik visų kompanijų, patenkančių į geriausių darbdavių viršūnes, vadovai asmeniškai įsitraukia į tokias darbuotojų ugdymo veiklas kaip koučingas, grįžtamasis ryšys bei veiklos apžvalgos diskusijos. Aon Hewitt išskyrė penkis pagrindinius įsitraukimą organizacijose keliančius veiksniai: įtraukianti lyderystė (tokie lyderiai pasižymi pozityvumu, energija (drive), gyvybiškumu, bendradarbiavimo gebėjimais, jautrumu bei ramumu (composure), pasitikėjimu paremti santykiai su darbuotojais per aiškų darbuotojui skiriamas vertės pateikimą, talentų ugdymas (per mokymų programas, koučingo kultūrą, mentoringą ir aktyvų norą tai perduoti kitiems), įsitraukimo ir veiklos įgalinimą (užtikrinant, kad esminiai darbui reikalingi elementai yra veikiantys, prieinami), dėmesys individui (kiek įmanoma taikant programas prie individų bei teisingai atrenkant darbuotojus, kadangi yra tam tikri asmenybės bruožai, kurie lemia ar darbuotojas linkęs apskritai įsitraukti) (Ohlear, 2015).

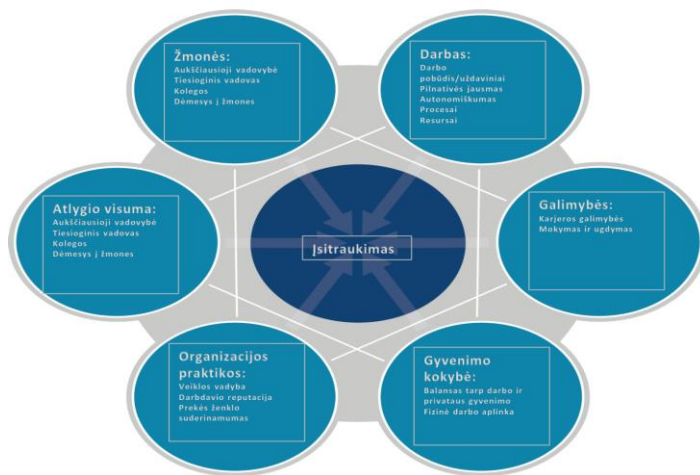
Metodų pagrindimas. Šiame tyrime naudojami keletas metodų: apklausos rezultato analizės aprašymas, statistinis tyrimo rezultatų analizės metodas, lyginimo metodas.

Tyrimo instrumentas. Anoniminės apklausos atliktos įmonės JYSK užsakymu pagal Aon Hewitt įsitraukimo metodologiją rezultatų dokumentų analizė.

Tyrimo rezultatų analizė atliekama remiantis Aon Hewitt metodologija, kurios esmė atskleidžia įsitraukimą per tris aspektus:

1. Darbuotojo pozityvus atsiliepimas apie organizaciją;
2. Darbuotojo pasiryžimas likti organizacijoje;
3. Darbuotojo ketinimas dėti maksimalias pastangas siekti organizacijos tikslų.

Pastarosios dimensijos susideda iš atskirų pasitenkinimo darbe faktorių, kurie atskleidžiami per specialiai parengtus teiginius. Pagal Aon hewitt įsitraukimo į darbą modelį apklausos teiginius galima skirstyti į šešias grupes, kurių kiekvienoje yra savos dimensijos (žr. Paveikslą nr.3).



Paveikslas cituojamas iš AON Hewitt metodologijos (Ohlear, 2015).

Paveikslas 3. Aon Hewitt įsitraukimo modelio dimensijų grupavimas

Darbuotojų įsitraukimą lemiančios pasitenkinimo darbe dimensijos, kurios nagrinėjamos šiame tyrime:

1. Įsitraukimas – pastarasis priklauso nuo to, kiek darbuotojai yra patenkinti tam tikrose nuo darbo priklausančiose srityse. Šiame klausimyne priskirtoje įsitraukimo dimensijoje siekiama išsiaiškinti kiek teigiamai darbuotojai galvoja, kalba apie savo organizaciją ir ar lengvai pasirįžtų ją palikti.
2. Pasitenkinimas darbe– ši dimensija mokslinėje literatūroje aiškinama kaip organizacijos indėlis į tai, kad darbuotojai jaustūsi darbe gerai. Jis apima tokias dimensijas kaip poreikiai, pasitenkinimas situacija tokia kokia ji yra, pilnatvė (Barbera et al, 2009, p.40-41) .
3. Auštesnieji vadovai/lyderiai – įsitraukimas prasideda nuo organizacijos vadovų (Barbera et al, 2009, p.51). Šioje kategorijoje yra 13 klausimų, kuriais siekiama pažinti kiek pasitikima organizacijos vadovų gebėjimu eiti sėkmingai į priekį, kiek tikima jų noru imtis teigiamų

- reikalingų pokyčių, kiek darbuotojai jaučia kad organizacijos lyderiai yra jiems pasiekiami ir ar organizacija elgiasi su savo darbuotojais sąžiningai.
4. Tiesioginiai vadovai – šią dimensiją sudaro dešimt klausimų, kuriais matuojamas santykis tarp darbuotojų ir tiesioginių vadovų: palaikymas, pasitikėjimas, pripažinimas.
 5. Kolegos – šioje dimensijoje yra vienas klausimas susijęs su tarpusavio pagarba tarp kolegų.
 6. Dėmesys žmonėms – 5 klausimai atskleidžiantys darbuotojo nuomonę apie pasitikėjimą organizacija, organizacijos narių vertinimą ir išlaikymą.
 7. Darbo pobūdis – šioje dalyje yra vienas klausimas apie tai, kiek darbuotojui patinka jo kasdienė veikla.
 8. Autonomiškumas yra esminis siekiant padaryti darbą prasmingesniu. Darbuotojai, kurie siekia nustatytų tikslų ir jaučiasi įgalinti priimti sprendimus lemiančius tų tikslų pasiekimą, matys savo veiksmus labiau kaip priklausančius nuo jų pačių negu reguliuojamus iš išorės (Barber et al, 2009). Šioje dalyje yra vienas klausimas, kurio prašoma darbuotojų įvertinti sprendimų priėmimo autonomiškumą, jų darbo srityje.
 9. Resursai – būtų neteisinga organizacijoms tikėtis iš savo darbuotojų maksimalaus įsitraukimo jeigu užduočių atlikimui nėra skiriama pakankamai resursų bei nesuteikiamos galimybės darbuotojams deramai atnaujinti savo vidinius resursus (Barbera et al, 2009, p. 126). Šioje dimensijoje yra vienas klausimas apie tai ar organizacija suteikiama pakankamai instrumentų ir resursų, tam kad darbuotojai galėtų atlikti savo darbą geriausiai.
 10. Procesai – siekiant darbuotojų įsitraukimo organizacijoje yra labai svarbu sutvarkyti darbo procesus, kad jie būtų aiškūs ir suprantami, asmenims kurie yra tų procesų dalis. Šioje dalyje yra du klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kiek darbuotojai jaučia, kad esantys procesai palaiko jų darbo našumą ir koks bendradarbiavimas tarp skirtingų skyrių – kiek pastarasis palaiko darbuotojams atlikti savo darbą maksimaliai gerai.
 11. Atlygis – siekiant išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą organizacijos turi pakankamai investuoti į atlygio už darbą sistemas, kurios visa tai palaikytų (Barbera et al, 2009, p. 41). Šioje dimensijoje yra keturi klausimai susieti su atlygio už darbą skaidrumu bei pakankamumu už įdėtas paslaugas bei lyginant su kitomis darbuotojui žinomomis organizacijomis, kurios jis galėtų dirbti tokį pat darbą.
 12. Priedai – šioje dimensijoje yra vienas klausimas, kur prašoma įverti priedų planą organizacijoje – kiek jis atitinka darbuotojo poreikius.
 13. Pripažinimas - pripažinimas už pasiekimus ir pastangas tyrime vertinamas vienu klausimu.

14. Karjeros galimybės – šioje dimensijoje karjera vertinama dviemis aspektais (du klausimai) – kiek darbuotojas tiki savo karjeros galimybėmis organizacijoje ir ar darbuotojas mato, jog organizacija suteikia karjeros galimybes.
15. Mokymas ir ugdymas. Įsitraukę darbuotojai ugdymą suvokia kaip asmeninę atsakomybę bei patys yra susidomėję tobulinti save žinias bei įgūdžius. Šioje dimensijoje darbuotojų prašoma įvertinti jiems suteikiamas galimybes mokytis bei ugdytis, jų vadovų požiūrį į mokymąsi ir ugdymąsi darbuotojo atžvilgiu, bei gaunamą mokymąsi bei ugdymą iš organizacijos.
16. Veiklos vadyba (performance management) – šioje dimensijoje yra 11 klausimų, kur veiklos vadyba nagrinėjamas darbuotojo požiūris į veiklos vadybą trimis aspektais – jo pačio indėlis, jo tiesioginio vadovo indėlis, bei organizacijos indėlis į veiklos vadybą.
17. Darbdavio reputacija – šioje dalyje vertinama darbdavio reputacija darbo vietos prestižo atžvilgiu, bei darbdavio reputacija – socialinės ir aplinkosaugos atsakomybės atžvilgiu.
18. Prekės ženklo suderinamumas – atskleidžia kiek organizacijos veikla, procesai suderinti su jos vizija, misija, tikslais. Šioje dimensijoje yra 7 klausimai, kurie atskleidžia darbuotojo supratimą apie organizaciją, kaip prekės ženklą pastarosios srityje, tokiais aspektais:
 - 1) Tai ko aš tikėjausi iki darbo čia
 - 2) Tai ką aš gavau dirbdamas čia
19. Savirealizacijos jausmas – šioje dimensijoje respondentų prašoma įvertinti, kiek jie gali savo darbo pozicijoje save realizuoti ir kiek jie jaučiasi išklausomi idėjų atžvilgiu.
20. Gyvenimo/darbo balansas yra kapitalo reikalingo darbuotojų įsitraukimui dalis. Šioje dimensijoje vertinama darbuotojo nuomonė dėl to ar darbo/gyvenimo balansas jam yra pakankamas ir kiek darbe yra jam suvaldoma streso lygis.
21. Fizinė darbo aplinka – darbuotojams reikalingas atitinkama darbo aplinka, kuri juos įgalina atlikti skirtas užduotis, ne tik reikalauja padaryti daugiau (Barbera et al 2009, p. 168). Šioje dalyje darbuotojo prašoma įvertinti jo darbo vietą perskaičius vieną teiginį.

Dar viena klausimų grupė, kuri nepriskirta nei vienai dimensijai yra su tvarumu organizacijoje susiję klausimai.

Šio tyrimo analizei pasirinkti pagrindiniai dimensijų klausimai, kuriais remiantis gautas bendrasis tyrimo rezultatas kiekvienoje dimensijoje. Mažmeninės prekybos departamento rezultatui lyginti naudojamas parduotuvių vadovų, pamainų vadovų ir pardavėjų rezultatų vidurkis.

Pasirengimas tyrimui ir jo įvykdymas. JYSK užsakymu atliktame tyrime dalyvauti paskirtos 5 JYSK grupei priklausančios organizacijos. Šiame darbe nagrinėjamas mažmeninės prekybos departamento

susidedantčio iš JYSK Latvija, JYSK Lietuva ir JYSK Estija parduotuvių darbuotojų tyrimo rezultatas, lyginant pastarojo vidurkį, bei atskirų darbuotojų grupių rezultatą su Centrinės Rytų Europos rezultatu. Tam, kad tyrimas įvyktų, organizacijoje buvo sudaryta tyrimo organizavimo grupė, kurios nare buvo ir darbo autorė. Tyrimo grupė sudarė veiksmų planą, kuriuo buvo remiamasi organizuojant patį tyrimą bei analizuojant tyrimo duomenis.

Užpildyti klausimyną, kuris susideda iš 81 teiginio, buvo pakviesti 648 organizacijos darbuotojai iš Lietuvos, Latvijos bei Estijos. Klausimynus užpildė 425 darbuotojai, tai sudaro 66% visų organizacijos darbuotojų.

Anketa buvo elektroninė ir visus teiginius darbuotojai galėjo įvertinti šešių balų skalėje, bei palikti komentarus. Atsakymai skalėje yra suskirstyti kaip parodyta lentelėje nr. 2. Bendrieji tyrimo rezultatai parodo procentinę išraišką atsakymų patekusių į kiekvieną skalę. Klausimų pavyzdžiai priede nr.1.

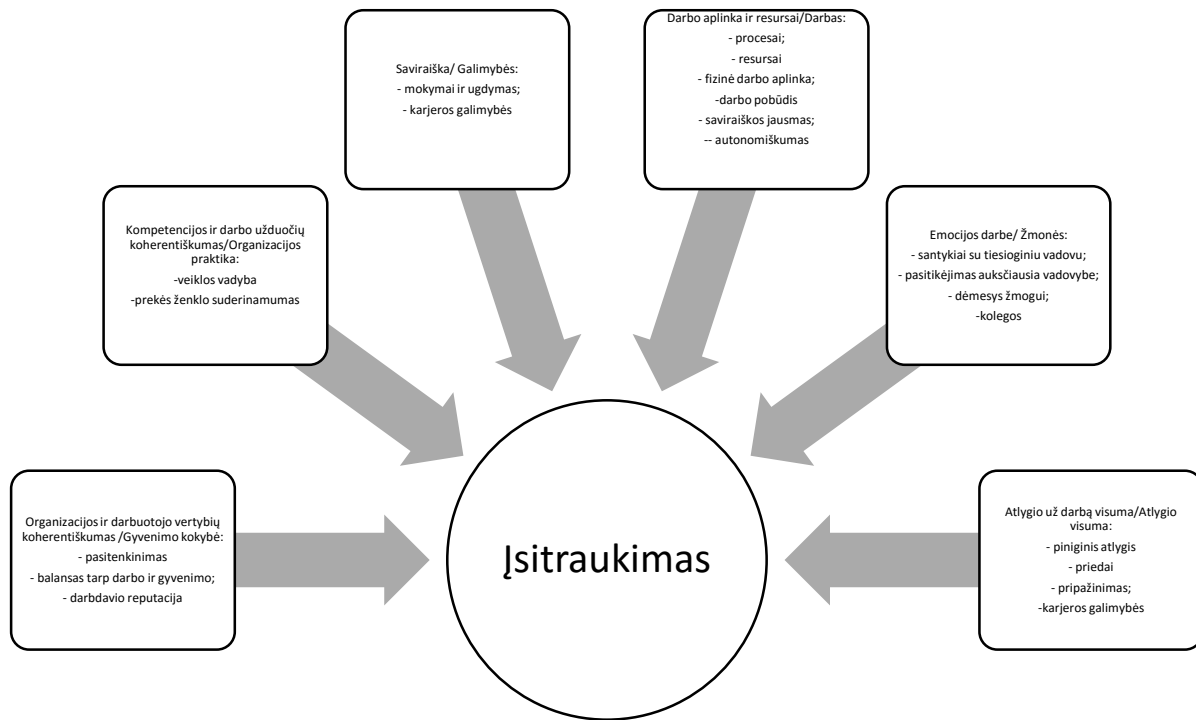
Lentelė 2. Tyrimo atsakymų skalės

<i>Rezultato apibrėžimas</i>	<i>Skalė</i>
Sutinkantys darbuotojai	5-6 balai
Teigiamai manantys	4 balai
Neigiamai manantys	3 balai
Nesutinkantys darbuotojai	1-2 balai

Tipiniai mėginio rezultatai pateikiami per tokius demografinius pjūvius: lytis, amžius, darbo pareigos, organizacijos, darbo stažas (tyrimo rezultato pateikimo pavyzdys priede nr. 2).

Sekančiame tyrimo etape, remiantis teorinėje dalyje minėtais įsitraukimo į darbą komponentais, Aon Hewit varomuosius suskirsčiau į metodologinėje dalyje minėtų dimensijų konstruktus (žr. paveikslą nr. 4). Šį etapą nusprendžiau atlikti tam, kad įvertinčiau, kurios dimensijos labiausiai neigiamai įtakoja tam tikrus įsitraukimo konstruktus, ir galėčiau teisingai nustatyti, kuriai darbuotojų grupei labiausiai reikalingi teigiami pokyčiai.

Įsitraukimo konstruktai susideda iš 6 pagrindinių kategorijų, kurioms pritaikiau ir teorinėje dalyje minėtus pagrindinius darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentus. Kiekvienam konstruktui priskyriau keletą dimensijų, kurios įtakoja pastarojo bendrąjį rezultatą. Remiantis šiuo modeliu, vėlesniuose tyrimo etapuose analizavau kiekvieno konstrukto apklausos rezultatus išskaičiuodama pastarųjų vidurkį. Vidurkis parodė, geriausiai ir prasčiausiai darbuotojų vertinamas įsitraukimo kategorijas (žr. paveikslas nr. 4).



Paveikslas 4. Įsitraukimo į darbą komponentai.

Dar vienas Aon Hewitt atlikto tyrimo organizacijoje duomenų analizės etapas – SWOT analizė, išskiriant 5 dimensijas, kurios yra aukščiau vertinamos negu bendrasis Centrinės Rytų Europos rezultatas, 5 dimensijas, kurios vertinamos žemiau negu Centrinės Rytų Europos bendrasis rezultatas, 5 dimensijas, kurių vidurkis yra aukščiausias mažmeninės prekybos departamente ir 5 dimensijas, kurių vidurkis žemiausias mažmeninės prekybos departamente. Atlikus šią analizę aiškiai išsiskyrė ne tik silpnosios organizacijos darbuotojų įsitraukimo dimensijos, grėsmės, bet ir galimybės bei stipriosios įsitraukimo pusės.



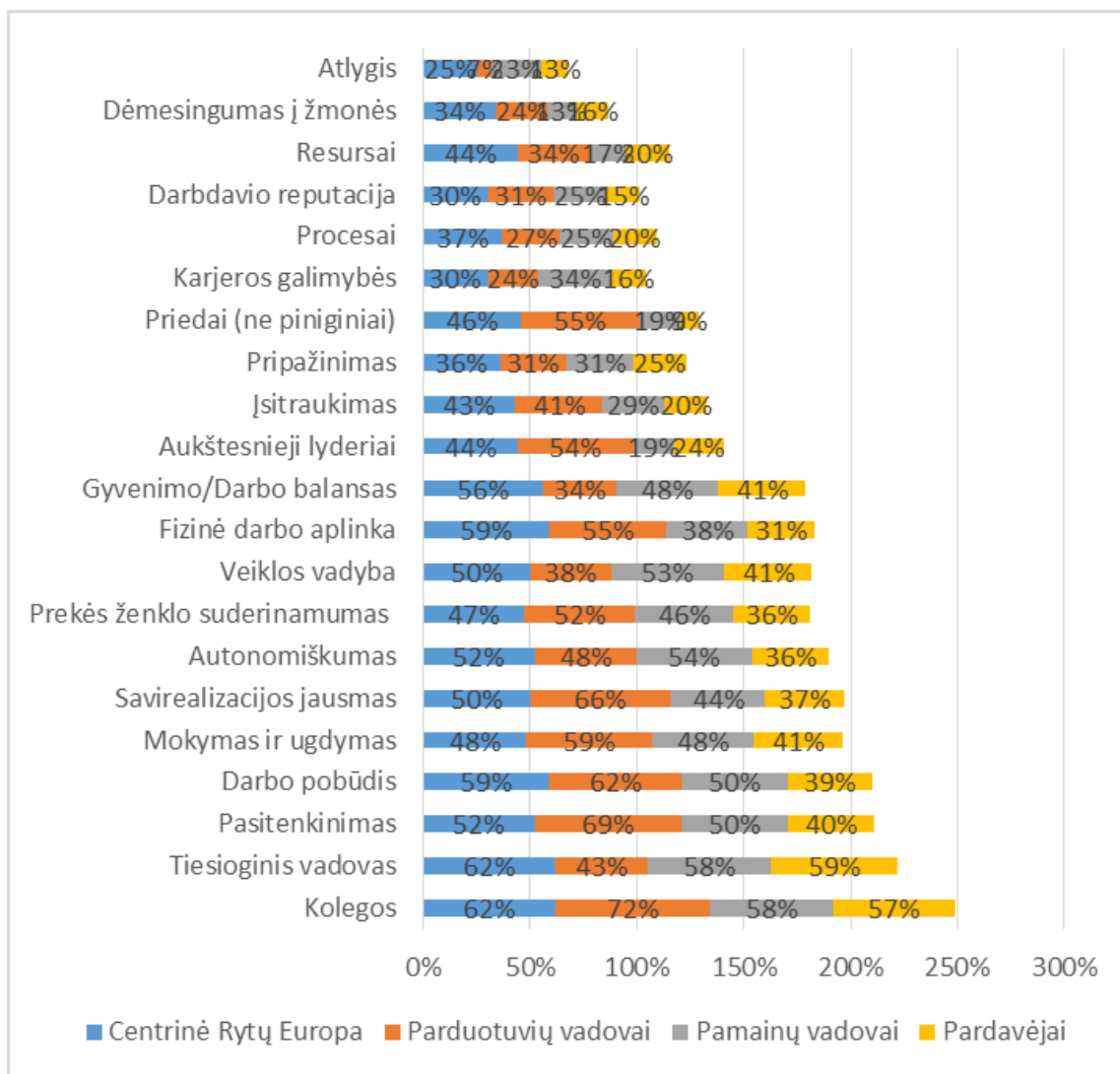
Paveikslas 5. SWOT tyrimo rezultatų analizės modelis (priedas 3)

Tyrimo etika. Aon Hewitt tyrimo etika buvo užtikrinama atliekant anoniminę apklausą, darbdavys gavo tik apklausos rezultatus minėtais pjūviais. Anketas pildantys asmenys buvo prašomi įvesti amžių, darbo skyrių ir darbo stažą įmonėje, padalinio nurodymas buvo pasirenkamas, todėl nepageidaujantys nurodyti savo padalinio darbuotojai galėjo nesirinkti jokio.

Darbe neatskleidžiamas bendrasis organizacijos rezultatas, taip pat rezultatas departamento padaliniuose, tam, kad užtikrinti bendrojo organizacijos tyrimo rezultato konfidencialumą..

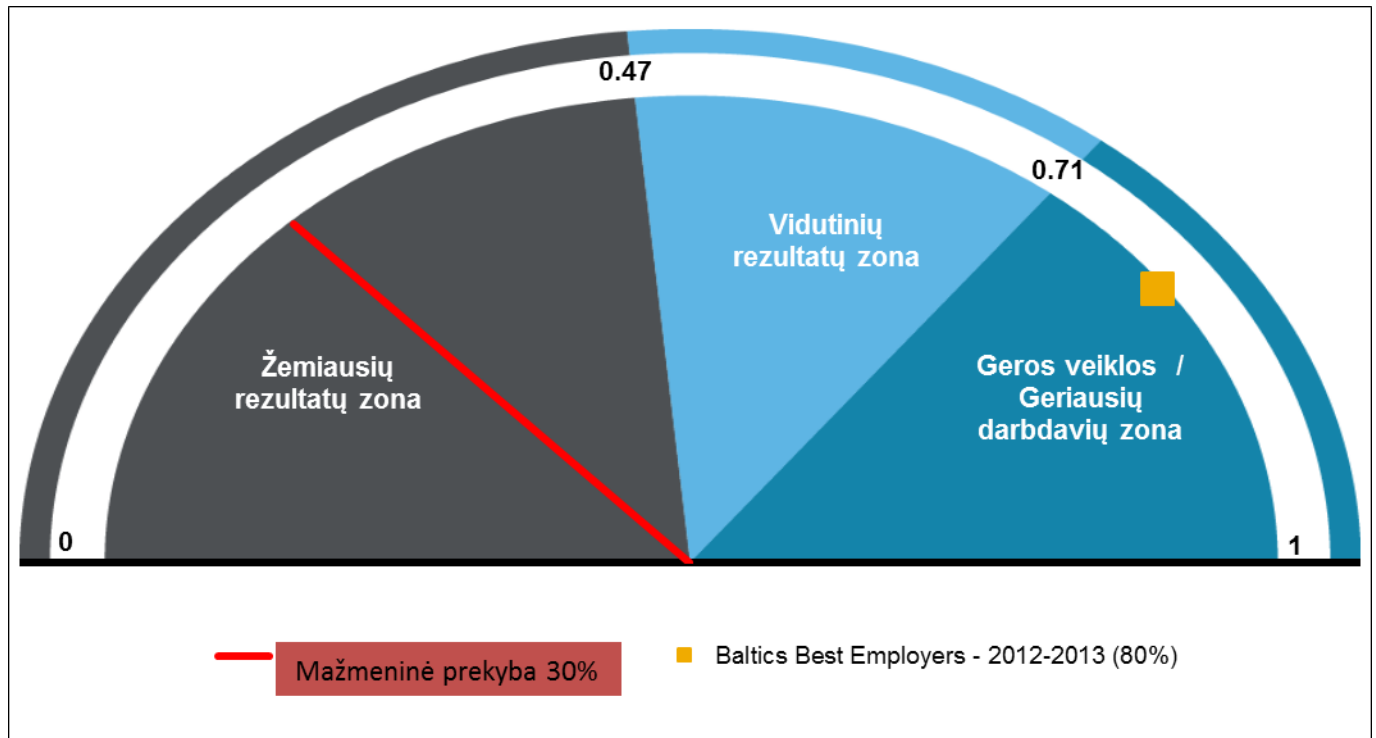
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO JYSK MAŽMENINĖS PREKYBOS DEPARTAMENTO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Bendrojo įsitraukimo rezultato analizės apžvalga. Tyrimas rodo, jog bendras organizacijos rezultatas yra žymiai mažesnis negu bendrasis Centrinės Rytų Europos rezultatas. Atskirai apžvelgiant skyriaus rezultatą matyti, jog skirtingose darbo pozicijose dimensių vertinimas yra skirtingas. Tolimesnėje darbo eigoje lyginsime atskirų darbo pozicijų rezultatus tarpusavyje, bei bendro departamento vidurkio rezultatą, kuris išskaičiuotais iš atskirų darbo pozicijų rezultatų su Centrinės Rytų Europos rezultatu (žiūrėti paveikslą nr.6).



Paveikslas 6. Centrinė Rytų Europos įsitraukimo dimensių rezultatų palyginimas su atskiromis darbo pozicijomis JYSK mažmeninės prekybos departamente

Įsitraukimas. Tyrimo analizė pradėta nuo bendrų rezultatų lyginimo 21 dimensijoje. Bendras įsitraukimo apklausos rezultato vidurkis mažmeninės prekybos departamente yra 30%, kas patenka į Aon Hewitt Rytinės ir Centrinės Europos bendrųjų rezultatų žemiausią lygį, kaip nurodyta paveiksle nr.7.



Paveikslas parengtas pagal AON Hewitt tyrimo medžiagą pateikta JYSK.

Paveikslas 7. Įsitraukimas JYSK mažmeninės prekybos departamente Geriausių Aon Hewitt darbdavių perspektyvoje.

Svarbu paminėti, jog parduotuvių vadovų įsitraukimo lygis yra net 30 procentinių punktų aukštesnis negu bendras organizacijos rezultatas ir tik 3 procentiniais punktais žemesnis negu Centrinės ir Rytų Europos rezultatas. Didžiausias rezultatų atotrūkis organizacijoje yra tarp parduotuvės vadovų bei pardavėjų (21% punktą). Problematiškiausiai darbuotojų įsitraukimas atrodo pardavėjų kategorijoje, kas leidžia daryti prielaidą dėl aukštos darbuotojų rotacijos būtent šioje darbo pozicijoje. Organizacijos veikloje siūlyčiau kurti įsitraukimą skatinančias programas pardavėjų bei paminėtų vadovų grupėms (žiūrėti lentelę nr. 3).

Lentelė 3. Įsitraukimo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Įsitraukimas	43%	41%	29%	20%	30%	-13%

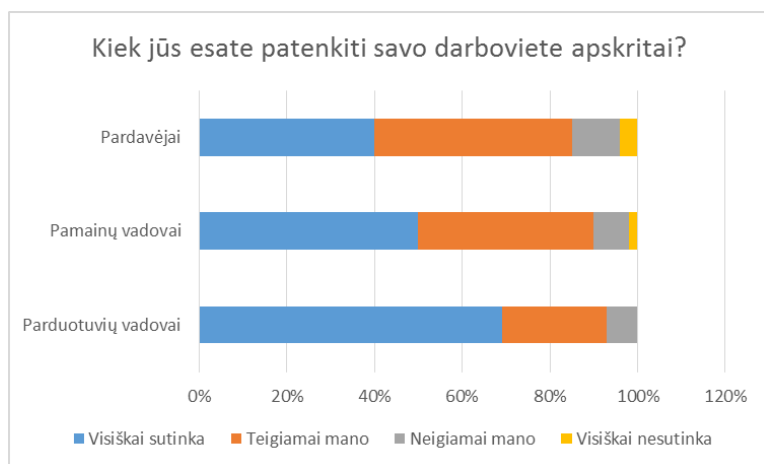
3.1. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato analizė atskirose dimensijose

Pasitenkinimas. Bendras pasitenkinimo lygis yra žymiai aukštesnis negu įsitraukimo į darbą rezultatas. Mažmeninės prekybos departamento rezultato vidurkis yra 1 procentiniu punktu aukštesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Kas leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojų atrankos sistema organizacijoje yra pakankamai gera. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į pardavėjų rezultatus, kurie vėlgi turi didžiausią atotrūkį nuo parduotuvių vadovų rezultato ir yra žemesni negu bendrasis organizacijos vidurkis. Taip pat svarbu pažymėti, jog tyrimo rezultatas rodo didelį atotrūkį ne tik tarp parduotuvių vadovų ir pardavėjų, tačiau ir tarp pamainų vadovų ir parduotuvių vadovų (žr. lentelę nr. 4).

Lentelė 4. Pasitenkinimo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Organizacija	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp Organizacijos ir mažmeninės prekybos	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Pasitenkinimas	52%	46%	69%	50%	40%	53%	7%	1%

Pagrindinis dimensijos klausimas, kuriuo matuojamas pasitenkinimo lygis buvo suformuluotas taip: „Kiek jūs esate patenkinti savo darbovieta apskritai?“. Apklausos rezultatas rodo, jog dauguma departamento darbuotojų yra arba visiškai palaikantys teiginį arba teigiamai manantys, tarp parduotuvių vadovų nėra kategoriškai nesutinkančių darbuotojų (žr. Paveikslą nr.8).



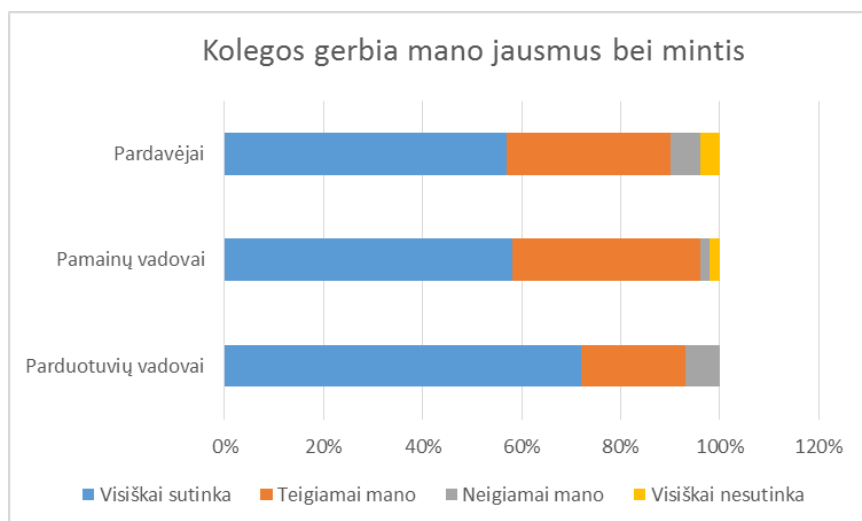
Paveikslas 8. Pasitenkinimo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.

Kolegos. Tyrimo rezultatas rodo, jog mažmeninės prekybos skyriuje pasitenkinimas kolegomis yra aukšto lygio, kas leidžia daryti prielaidą, jog bendradarbiavimas bei emocijos darbe yra teigiamos bendradarbių atžvilgiu. Pažymėtina, jog mažmeninės prekybos skyriaus rezultato vidurkis yra net 34 procentiniais punktais didesnis negu organizacijos bendrasis rezultatas ir 18 procentinių punktų aukštesnis negu Centrinės Rytų uropos rezultatas. Kaip ir ankstesniuose pjūviuose, atotrūkis tarp parduotuvių vadovų rezultato ir pardavėjų rezultato yra gana didelis, tačiau visų pozicijų bendrieji rezultatai yra aukštesni negu centrinės Rytų Europos ar bendras organizacijos (žr. lentelę nr. 5).

Lentelė 5. Kolegų dimensijos apklausos rezultatas

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Paminų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Kolegos	62%	72%	58%	57%	62%	0%

Šios dimensijos varomasis teiginys „Kolegos gerbia mano mintis ir jausmus“ sulaukė mažiausiai visiškai nesutinkančių respondentų ir dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra visiškai sutinkantys arba teigiamai manantys. Parduotuvių vadovų tarpe visiškai nesutinkančių respondentų nebuvo ir pakankamai mažas skaičius visiškai nesutinkančių respondentų pardavėjų bei paminų vadovų tarpe (žr. paveikslą nr. 9).



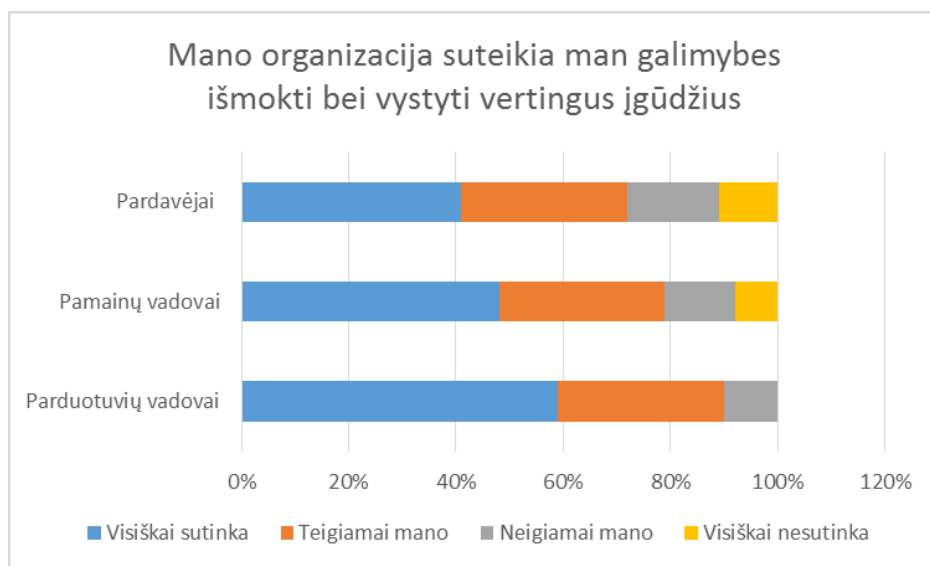
Paveikslas 9. Kolegų dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.

Mokymas ir ugdymas. Tyrimo rezultatas mokymosi ir ugdymo dimensijoje rodo, jog mažmeninės prekybos darbuotojai yra beveik tiek pat (vidurkis skiriasi tik 1% punktu) teigiamai nusiteikę mokymų bei ugdymo atžvilgiu kaip ir Centrinės Rytų Europos darbuotojai. Didžiausias rezultato atotrūkis vėl pastebimas pardavėjų profesijos kategorijoje. Lentelė nr. 6

Lentelė 6. Mokymo ir ugdymo dimensijos apklausos rezultatas

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Paminų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Mokymas ir ugdymas	48%	59%	48%	41%	49%	1%

Šios dalies pagrindinis klausimas – teiginys sulaukė mažo nesutinkančių respondentų skaičiaus („Mano organizacija suteikia man galimybes išmokti bei vystyti vertingus įgūdžius.“). Kaip matome paveiksle nr. 10, labiausiai jaučia vystymuisi skirtą palaikymą iš savo vadovų – pardavėjai (visiškai sutinkančių bei sutinkančių respondentų kiekis).



Paveikslas 10. Mokymo ir ugdymo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.

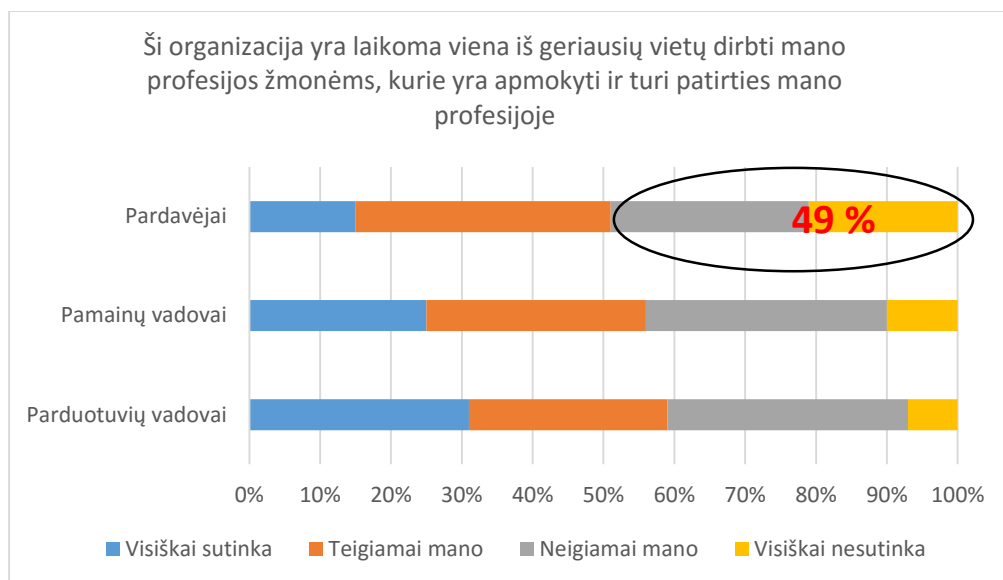
Darbdavio reputacija. Šiame tyrime darbdavio reputacija vertinama kaip sudedamoji darbuotojo kompetencijos ir užduočių koherentiškumo dalis, kuri susideda iš organizacijos praktikos.

Kaip tyrimas parodė, mažiausiai su organizacijos reputacijos dimensijoje pateiktu teiginiu sutinka pardavėjai. Šioje dimensijoje vėlgi pastebimas didžiausias atotrūkis tarp pardavėjų ir parduotuvių vadovų. Bendrasis rezultato vidurkis šioje dimensijoje yra žemesnis negu Centrinėje Rytų Europoje (žr. lentelę nr. 7).

Lentelė 7. Darbdavio reputacijos dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Darbdavio reputacija	30%	31%	25%	15%	24%	-6%

Kitas svarbus šios dimensijos tyrimo rezultato aspektas, kad 49% apklausoje dalyvavusių pardavėjų profesijos respondentų, atsakydami į dimensijos teiginį „Ši organizacija yra laikoma viena iš geriausių darbo vietų dirbti mano profesijos žmonėms, kurie yra apmokyti ir turi patirties mano profesijoje“ yra neigiamai nusiteikę (žr. paveikslą nr. 11).



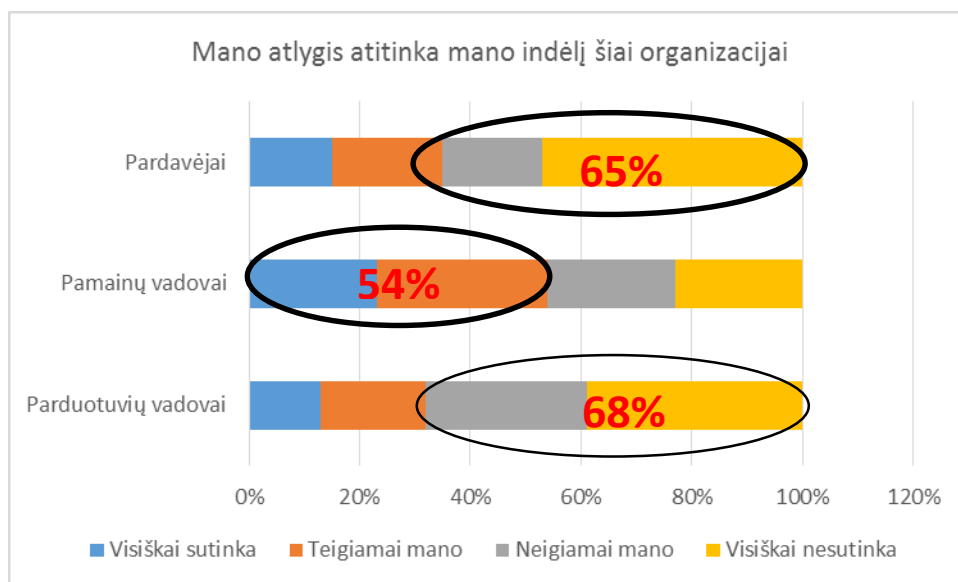
Paveikslas 11. Darbdavio reputacijos dimensijos apklausos rezultatas pagal darbo pozicijas.

Atlygis. Kaip ir visų Centrinės Rytų Europos, taip ir JYSK organizacijos tyrimo rezultatas parodė, jog atlygis už darbą yra prasčiausiai vertinamas. Mažmeninės prekybos departamento atlygio dimensijos vidurkis yra vienu procentiniu punktu žemesnis negu bendras organizacijos rezultatas ir 11 procentinių punktų žemesnis negu Centrinis Rytų Europos rezultatas. Parodaksalu šioje dimensijoje yra tai, kad parduotuvių vadovai savo atlygį vertina blogiau negu pardavėjai, nors atotrūkis ir yra labai mažas, tačiau tarp parduotuvių vadovų bei paminų vadovų atotrūkis šioje dimensijoje yra pats didžiausias (žr. lentelę 8).

Lentelė 8. Atlygio dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Paminų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Atlygis	25%	7%	23%	13%	14%	-11%

Kitas svarbus atlygio dimensijos tyrimo rezultato aspektas – kad daugiau negu pusė apklaustų pardavėjų (65%) ir beveik tiek pat parduotuvių vadovų (68%) netiki jog atlygis atitinka jų indėlį organizacijoje, tuo tarpu 54% paminų vadovų tą patį teiginį palaikė teigiamai (žr. paveikslas nr. 12).



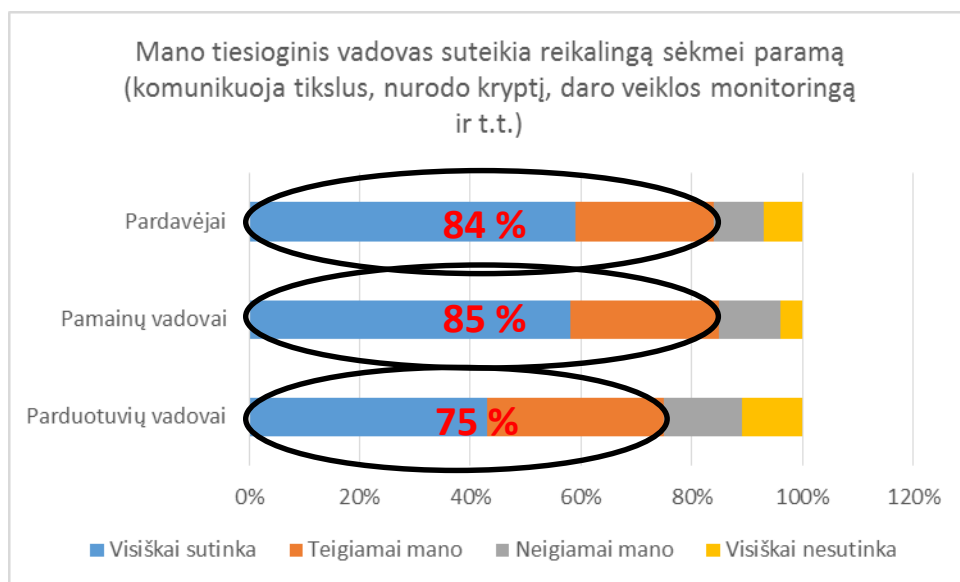
Paveikslas 12. Atlygio dimensijos klausimo apklausos rezultatas pagal darbo pozicijas.

Tiesioginis vadovas. Šioje dimensijoje darbuotojams pateikiamas teiginys „Mano tiesioginis vadovas suteikia reikalingą sėkmei paramą (komunikuoja tikslus, nurodo kryptį, daro veiklos monitoringą ir t.t.)“. Bendrasis mažmeninės prekybos rezultato vidurkis yra žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Labiausiai su teiginiu sutinka pamainų vadovai bei pardavėjai, mažiausiai su teiginiu sutinka parduotuvių vadovai. Didžiausias atotrūkis yra tarp parduotuvių vadovų ir pardavėjų - 16% procentinių punktų (žr. Lentelę nr. 9)

Lentelė 9. Tiesioginio vadovo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Tiesioginis vadovas	62%	43%	58%	59%	53%	-9%

Šioje dimensijoje dauguma darbuotojų visiškai sutinka arba yra teigiami teiginio atžvilgiu (75% parduotuvių vadovų, 85% pamainų vadovų ir 84% pardavėjų). Reikia pažymėti, jog parduotuvių vadovai šiuo atžvilgiu yra mažiau teigiamai nusiteikę negu jų pavaldiniai (žr. paveikslą nr. 13).



Paveikslas 13. Tiesioginio vadovo dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.

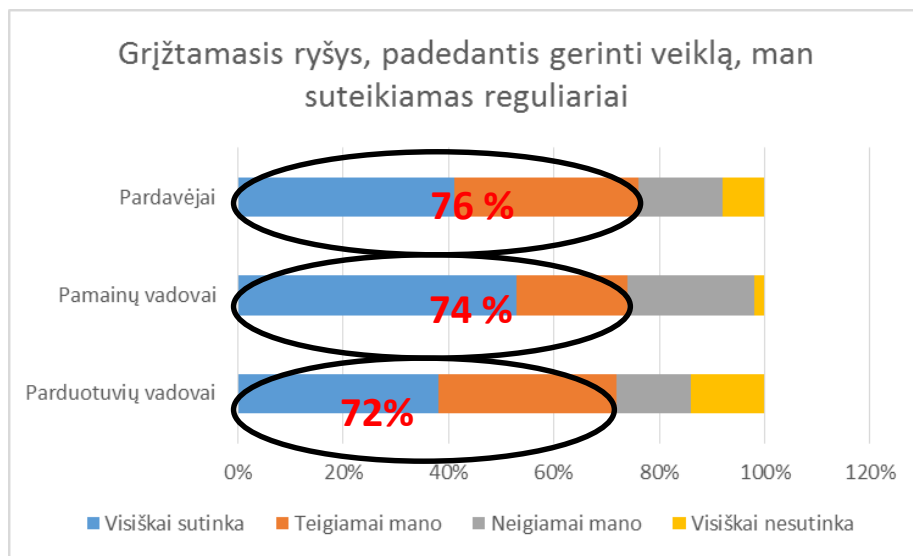
Veiklos vadyba. Šios dimensijos varomasis teiginys buvo „Grįžtamasis ryšys, padedantis gerinti veiklą, man suteikiamas reguliariai”. Rezultatas rodo, jog mažmeninės prekybos skyriuje, pozityviausiai vertina grįžtamąjį ryšį paminų vadovai, pastarųjų rezultatas yra 3 procentiniais punktais aukštesnis negu Centrinės bei Rytų Europos rezultatas. Taip pat svarbu pažymėti, kad tik 38% parduotuvių sutinka su teiginiu, tai yra žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Pardavėjų rezultats šiuo atžvilgiu yra trimis procentiniais punktais aukštesnis negu parduotuvių vadovų, o didžiausias atotrūkis yra tarp paminų vadovų ir parduotuvių vadovų (žr. lentelę nr. 10). Šioje dimensijoje svarbu atkreipti dėmesį į papildomai pateiktus teiginius, tam kad suprastumėme šio vertinimo rezultatus.

Lentelė 10. Veiklos vadybos dimensijos apklausos rezultatas

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Paminų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Veiklos vadyba	50%	38%	53%	41%	44%	-6%

Kaip matome paveikslėlyje nr. 14, net 28% parduotuvių vadovų neigiamai įvertino dimensijos teiginį „Grįžtamasis ryšys, padedantis gerinti veiklą, man suteikiamas reguliariai“, 34% vertino teigiamai, nors visiškai nesutiko, todėl bendrai paėmus, tai sudaro 62% vadovų, kurie mano, jog nevisiškai reguliariai

gauna atgalinį ryšį, padedantį gerinti veiklą. Svarbu pažymėti ir tai jog visose darbo pozicijose visiškai sutinkančių bei teigiamai manančių respondentų kartu procentas yra panašus (72% parduotuvių vadovų, 74% pamainų vadovų, 76% pardavėjų). Svarbiausias šios dimensijos problema yra ganėtinai mažas visiškai sutinkančių respondentų kiekis parduotuvių vadovų grupėje, kas leidžia daryti prielaidą dėl neefektyvios rezultatų, metodų pasiekti rezultatams komunikacijos tarp aukštesniųjų vadovų bei parduotuvių vadovų. Stiprioji šios dimensijos pusė – parduotuvių vadovų komunikacija su pamainų vadovais, kurių daugiau negu pusė yra visiškai sutinkančių su teiginiu skalėje. (žr. paveikslą nr. 14).



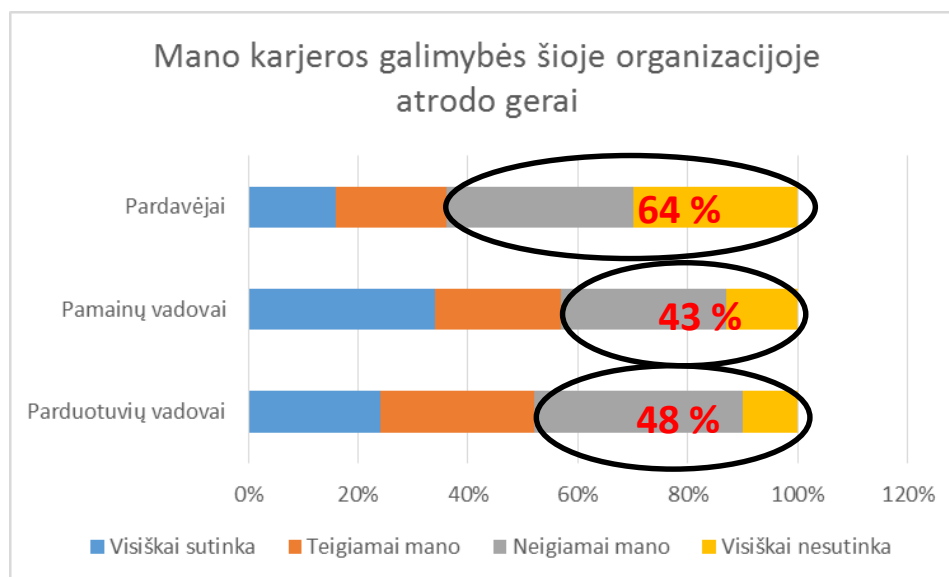
Paveikslas 14. Veiklos vadybos dimensijos klausimo rezultatas pagal darbo pozicijas.

Karjeros galimybės. Mažmeninės prekybos skyriaus darbuotojai mažiau teigiamai veirtina savo karjeros galimybes organizacijoje lyginant su Centrinės Rytų Europos rezultatu. Mažiausiai teigiamai patvirtino teiginį „Mano karjeros galimybės šioje organizacijoje atrodo gerai“ pardavėjai (16%), o teigiamiausiai nusiteikę šiuo atžvilgiu yra pamainų vadovai (34%), tik 24 % parduotuvių sutinka, jog jų karjeros galimybės organizacijoje yra geros. Didžiausias atotrūkis tarp pamainos vadovų bei pardavėjų (žr. lentelę nr. 11).

Lentelė 11. Karjeros galimybių dimensijos apklausos rezultatas

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Karjeros galimybės	30%	24%	34%	16%	25%	-5%

Svarbu paminėti atskirų pozicijų požiūrio rezultato kompleksiskumą, kuris parodo darbuotojų pozityvumą arba neigiamą nusiteikimą pateikto teiginio atžvilgiu. Daugiau negu pusė apklaustų pardavėjų yra neigiamai nusiteikę teiginio atžvilgiu (64%), beveik pusė apklaustų parduotuvių vadovų taip pat nusteikę neigiamai arba visiškai nesutinkantys su teiginiu (48%), panašios nuomonės ir pamainų vadovai (43% neigiamai nusiteikusių arba visiškai nesutinkančių su teiginiu), iš šios perspektyvos galima teigti, jog didžioji dalis mažmeninės prekybos skyriaus darbuotojų neigiamai žiūri į karjeros perspektyvas organizacijoje. Žiūrėti paveikslą nr. 15.



Paveikslas 15. Karjeros dimensijos klausimo rezultatas skirtingose darbo pozicijose.

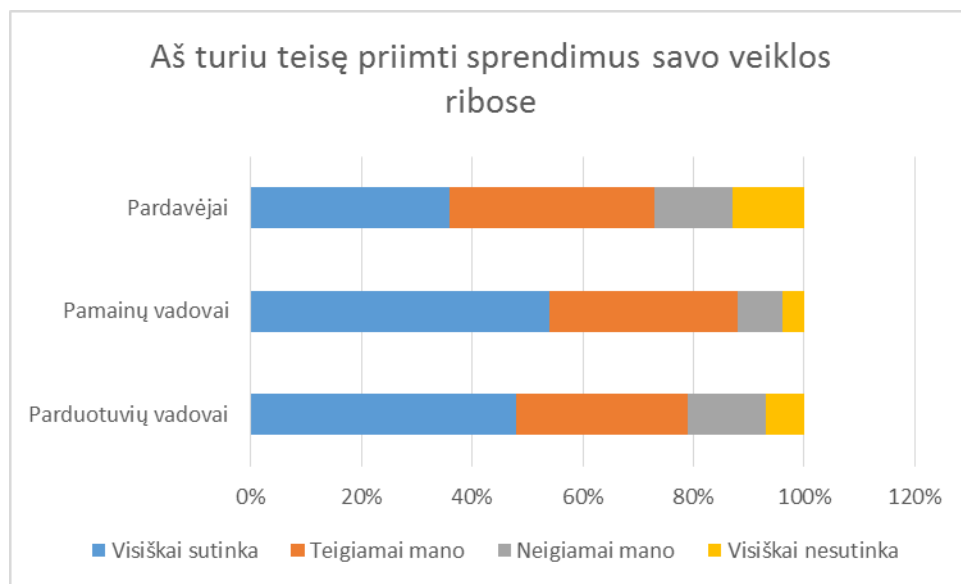
Autonomiškumas. Šioje dimensijoje pastebimas teigiamas požiūris mažmeninės prekybos skyriuje. Geriausiai autonomiškumą vertina pamainų vadovai, šiek tiek žemiau įvertino parduotuvių vadovai, o žemiausias vertinimas pastebimas pardavėjų profesijos grupėje. Mažmeninės prekybos rezultato vidurkis

yra 6 procentiniais punktais žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Didžiausias atotrūkis yra tarp pamainų vadovų ir pardavėjų respondentų grupių rezultatų. Žr. lentelę nr. 12

Lentelė 12. Autonomiškumo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Autonomiškumas	52%	48%	54%	36%	46%	-6%

Šios dimensijos varomasis klausimas „Aš turiu teisę priimti sprendimus savo veiklos ribose“, visiškai sutinkančių bei pozityviai nusiteikusių respondentų sulaukė daugiausiai pamainų vadovų grupėje, o mažiausiai pozityvūs šiuo atžvilgiu parduotuvių vadovai. Žr. paveikslą nr. 15



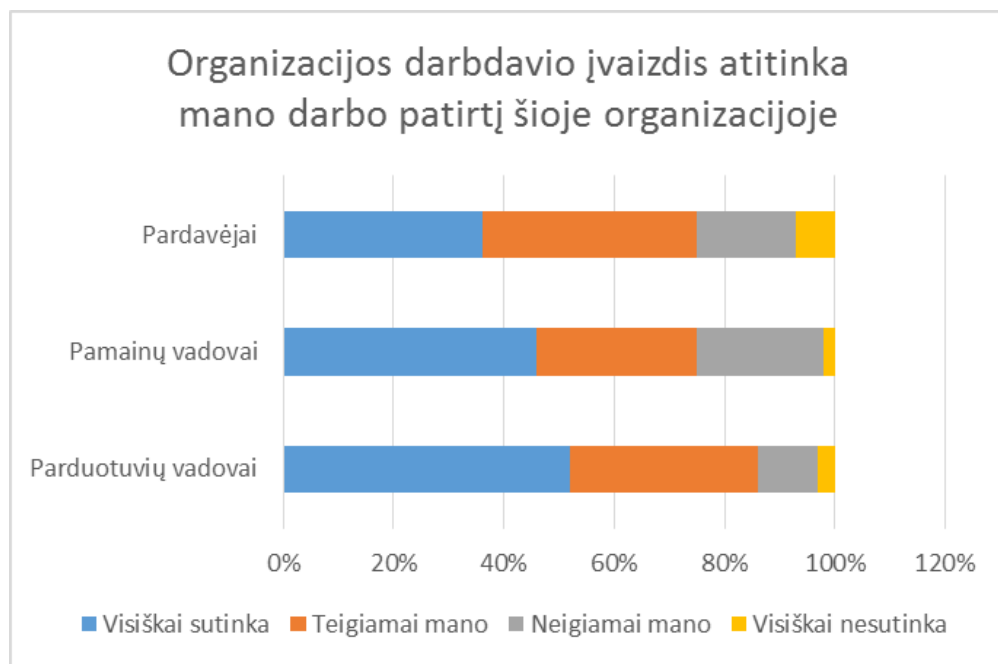
Paveikslas 16. Autonomiškumo dimensijos klausimo rezultatas skirtingose darbuotojų grupėse.

Prekės ženklo suderinamumas. Šioje dimensijoje pastebima bendroji apklausos dimensija – daugiausiai sutinka su teiginiu parduotuvių vadovai, o mažiausiai – pardavėjai. Didžiausias atotrūkis yra tarp parduotuvių vadovų rezultato bei pardavėjų. Svarbu pažymėti, jog mažmeninės prekybos skyriaus vidurkis ne žymiai atsilieka nuo Centrinės Rytų europos rezultato (lentelė nr. 13).

Lentelė 13. Prekės ženklo suderinamumo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Prekės ženklo suderinamumas	47%	52%	46%	36%	45%	-2%

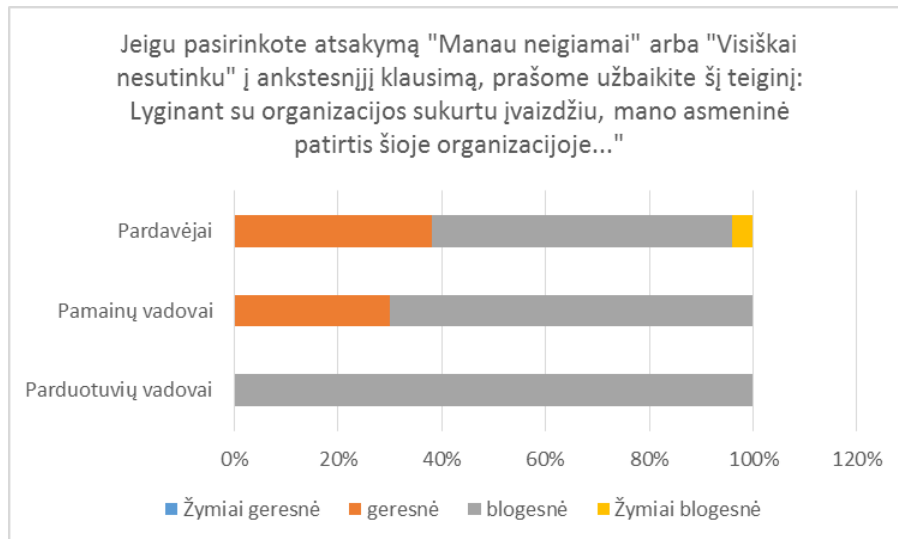
Šios dimensijos varomasis klausimas „Organizacijos įvaizdis atitinka mano darbo patirtį šioje organizacijoje“ sulaukė mažai visiškai nesutinkančių respondentų ir didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų yra visiškai sutinkantys arba pozityviai nusiteikę (86% parduotuvių vadovų, 75% pamainų vadovų bei 75% pardavėjų). Šis rezultatas parodo, jog darbuotojų nuomone, organizacija neturi sukūrus klaidingo įvaizdžio visuomenėje (Paveikslas nr. 17).



Paveikslas 17. Prekės ženklo suderinamumo dimensijos klausimo apklausos rezultatas skirtingose darbuotojų grupėse.

Siekiant išsiaiškinti, kiek respondentų mano, jog organizacija yra sukūrusi geresnį arba blogesį įvaizdį negu iš tikrųjų yra buvo pateikiamas papildomas klausimas darbuotojams, kurie pasirinko vieną iš galimų

atsakymų: „Manau neigiamai“ arba „Visiškai nesutinku“. Teiginio formuluoė: „Lyginant su organizacijos sukurtu įvaizdžiu, mano asmeninė patirtis šioje organizacijoje...“ (paveikslas nr. 18).



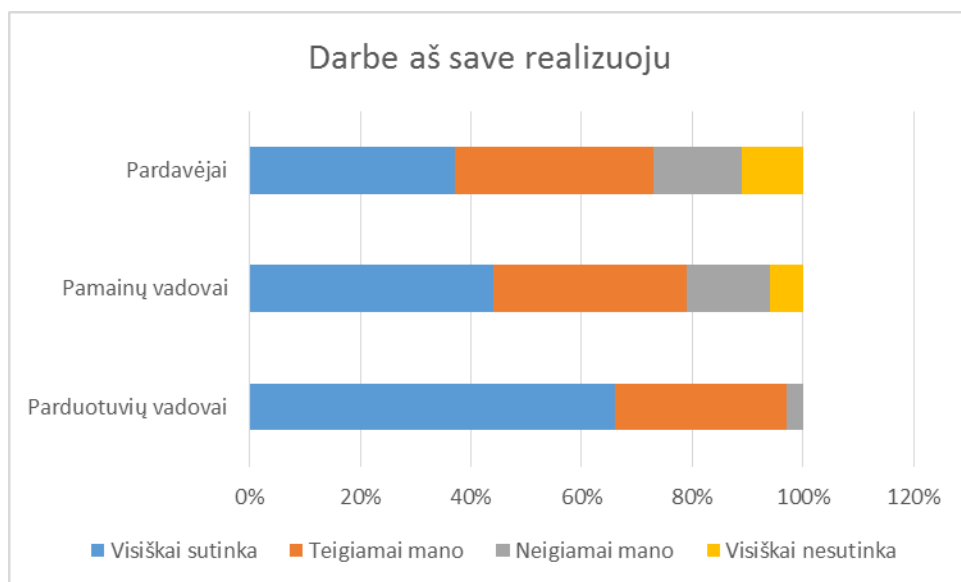
Paveikslas 18. Organizacijos įvaizdžio atitikmuo neigiamai manančių arba visiškai nesutinkančių su prekės ženkle atitikmens dimensijos teiginiu nuomonės apklausos rezultatas.

Savirealizacijos jausmas. Šioje dimensijoje rezultatai parodo bendrąją tyrimo tendenciją – labiausiai save realizuoja parduotuvių vadovai ir mažiausiai savirealizacijos poreikį išpildo pardavėjai. Taip pat svarbu paminėti, jog mažmeninės prekybos skyriaus rezultato vidurkis tik 1 procentiniu punktu yra žemesnis negu bendras Rytų Centrinė Europos rezultatas (lentelė nr. 14).

Lentelė 14. Savirealizacijos jausmo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Paminų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Savirealizacijos jausmas	50%	66%	44%	37%	49%	-1%

Su savirealizacijos dimensijos varomuoju teiginiu „Darbe aš save realizuoju“ visiškai sutiko net 66% apklaustųjų parduotuvių vadovų, visiškai sutinkančių respondentų kiekis yra žymiai mažesnis tarp apklaustų pardavėjų (37%) bei paminų vadovų (44%)(paveikslas nr. 19).



Paveikslas 19. Savirealizacijos jausmo dimensijos apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbo pozicijose.

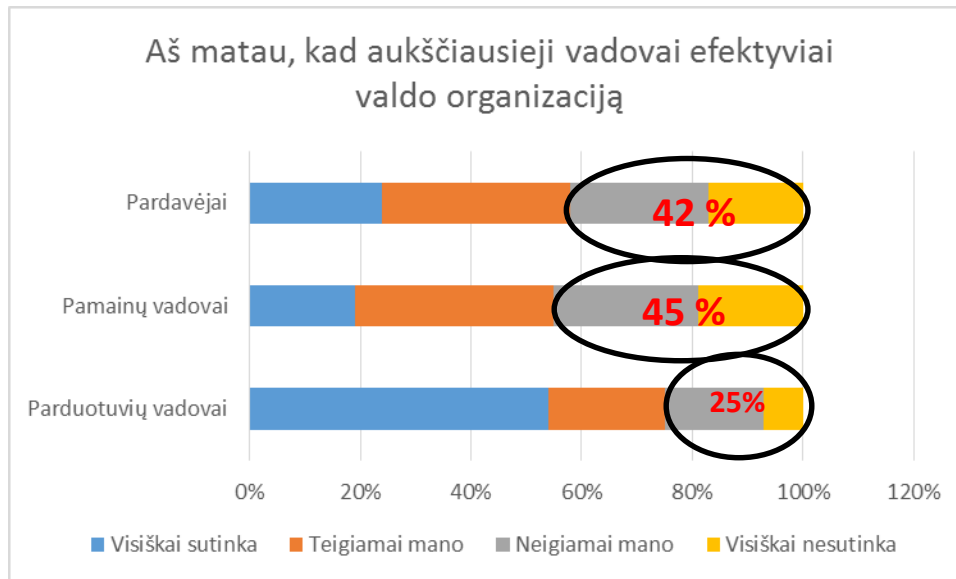
Aukštesnieji vadovai/lyderiai. Apklausos rezultatas rodo, jog labiausiai pasitiki organizacijos lyderiais parduotuvių vadovai, tuo tarpu mažiausiai pasitiki pamainų vadovai, ir tik 6 procentiniais punktais už juos daugiau pasitikinčių yra pardavėjų. Didžiausias atotrūkis šiuo atveju yra tarp parduotuvių vadovų bei pamainų vadovų. Bendrasis organizacijos rezultatas yra dvigubai žemesnis negu vidutinis mažmeninės prekybos skyriuje dirbančių respondentų. Mažmeninės prekybos skyriaus visiškai sutinkančių respondentų apklausos rezultatas yra žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Žiūrėti lentelę nr. 15

Lentelė 15. Aukščiausiųjų vadovų/lyderių dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Aukščiausiai vadovai/lyderiai	44%	54%	19%	24%	32%	-12%

Kaip matyti paveiksle nr. 20, šioje dimensijoje pagrindinis teiginys buvo suformuluotas taip „Aš matau, kad aukščiausieji vadovai efektyviai valdo organizaciją“. Būtina atkreipti dėmesį, kad yra labai didelis

atotrūkis tarp parduoituvių vadovų bei pamainų vadovų ir pardavėjų. Beveik pusė apklausoje dalyvavusių pardavėjų bei pamainų vadovų nesutinka su teiginiu arba yra neigiamai nusiteikę teiginio atžvilgiu.



Paveikslas 20. Aukščiausių vadovų/lyderių dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

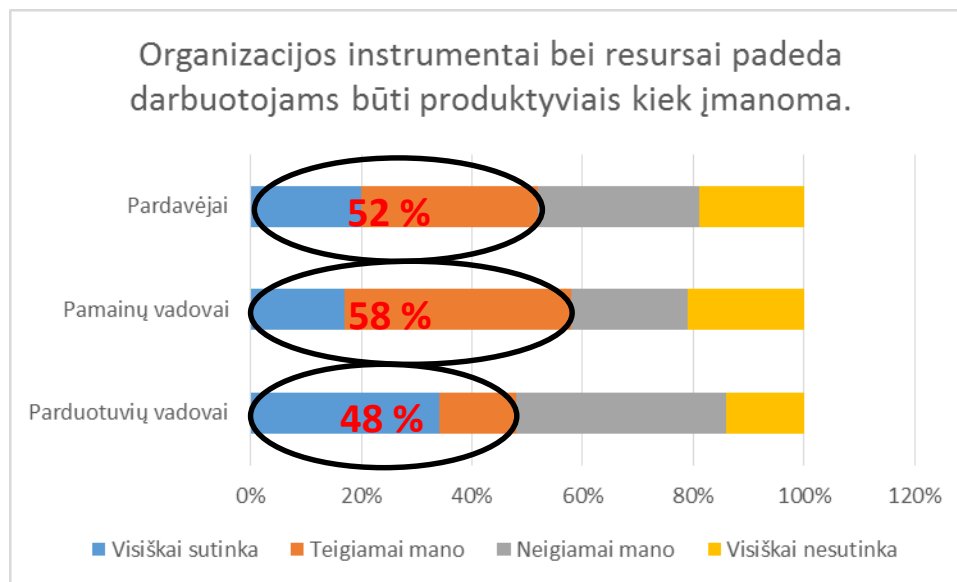
Resursai. Viena iš mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų sulaukusių dimensijų. Mažmeninės prekybos skyriuje mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų buvo pamainų vadovų tarpe. Svarbu atkreipti dėmesį, jog mažmeninės prekybos departamento vidurkis nuo Centrinės Rytų Europos bendrojo rezultato skiriasi net 20 procentinių punktų, ir yra žemesnis negu bendrasis organizacijos rezultatas 2 procentiniais punktais (lentelė nr. 16).

Didžiausiais atotrūkis mažmeninės prekybos departamento rezultatuose yra tarp parduoituvių vadovų bei pamainų vadovų. Tai galėtų būti įtakojama ir fakto, jog parduoituvių vadovai yra atsakingi už darbo jėgos planavimą, todėl jie ir vertino šią dimensiją geriau negu pamainų vadovai, kurie yra atsakingi remiantis planu paskirstyti užduotis darbuotojams. O pardavėjai šioje dimensijoje yra vos keletu procentinių punktų geriau nusiteikę negu pamainų vadovai, kas skatina daryti prielaidas dėl ne tik pačių darbo apimčių darbuotojų atžvilgiu, bet ir tinkamų instrumentų bei procesų adekvatumo mažmeninės prekybos departamente. Siekiant surasti deramas intervencijas būtina detalesnė esamų resursų, darbo instrumentų bei procesų analizė mažmeninės prekybos departamente (žr. lentelę nr. 16).

Lentelė 16. Resursų dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Organizacija	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp Organizacijos ir mažmeninės prekybos	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Resursai	44%	26%	34%	17%	20%	24%	-2%	-20%

Dimensijos varomasis teiginys „Organizacijos instrumentai bei resursai padeda darbuotojams būti produktyviais kiek įmanoma“. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tiek pardavėjai tiek parduotuvių vadovai šiuo atžvilgiu yra panašios nuomonės, tuo tarpu pamainų vadovai yra labiausiai teigiamai manantys. (žr. Paveikslas nr. 21). Remiantis tyrimo rezultatais, ateityje svarbu išsiaiškinti detaliau kokios priežastys neleidžia parduotuvių vadovams būti labiau patenkintais resursų atžvilgiu.



Paveikslas 21. Resursų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

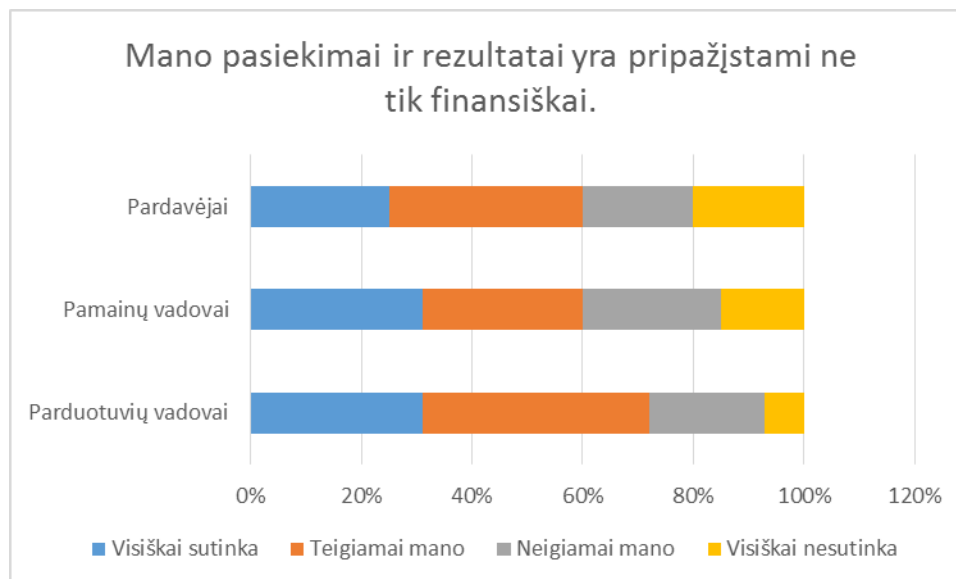
Pripažinimas. Bendrasis mažmeninės prekybos vidurkis yra šiek tiek žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas (7 procentiniais punktais). Šioje dimensijoje atotrūkis yra vienodas tarp parduotuvių vadovų ir pardavėjų, bei pamainų vadovų ir pardavėjų, visiškai sutinkančių respondentų procentas pamainų vadovų bei parduotuvių vadovų kategorijose buvo vienodas. Svarbu pažymėti ir tai, kad pats

atotrūkis tarp skirtingų mažmeninės prekybos departamento darbuotojų grupių yra ganėtinai mažas (6 procentiniai punktai) (žr. lentelę nr. 17)

Lentelė 17. Pripažinimo dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Pripažinimas	36%	31%	31%	25%	29%	-7%

Varomasis šios dimensijos klausimas „Mano pasiekimai ir rezultatai yra pripažįstami ne tik finansiškai.“ Šio teiginio atžvilgiu daugiausiai sutinkančių respondentų yra tarp parduotuvių vadovų, tačiau tkreiptinas demesįs jog tiek pamainų vadovų tiek pardavėjų procentinė išraiška yra vienoda. Žr. Paveikslą nr. 22.



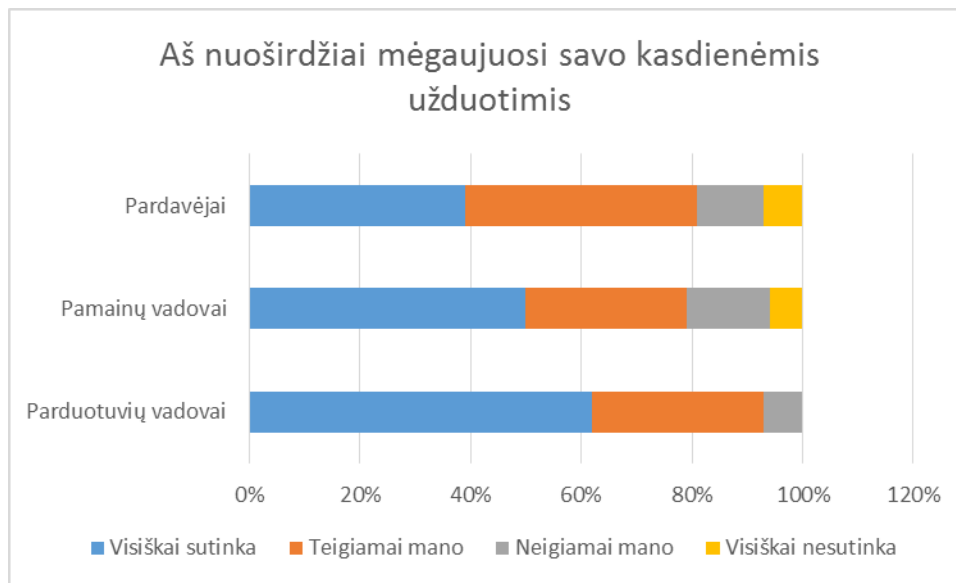
Paveikslas 22. Pripažinimo dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

Darbo pobūdis. Bendrasis mažmeninės prekybos rezultato vidurkis yra žemensnis negu Centrinės Rytų Europos tačiau aukštesnis negu organizacijos. Pozityviausiai savo darbo pobūdį vertina parduotuvių vadovai ir mažiausiai pozityviai vertinančių savo darbo pobūdį darbuotojų yra pardavėjų tarpe. Didžiausias atotrūkis yra tarp pardavėjų bei parduotuvių vadovų (žr. lentelę nr. 18).

Lentelė 18. Darbo pobūdžio dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Darbo pobūdis	59%	62%	50%	39%	50%	-9%

Svarbu pažymėti, jog tai pirmoji iš nagrinėtų dimensijų, kurioje nėra visiškai nesutinančių su teiginiu parduotuvių vadovų, taip pat bendras neigiamai vertinančių arba visiškai nesutinkančių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, rezultatas yra vienas iš žemiausių, tai patvirtina dar kartą, jog darbuotojai atrinkti pakankamai gerai darbo profilio atžvilgiu (žr. paveikslas nr. 22).



Paveikslas 23. Darbo pobūdžio dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

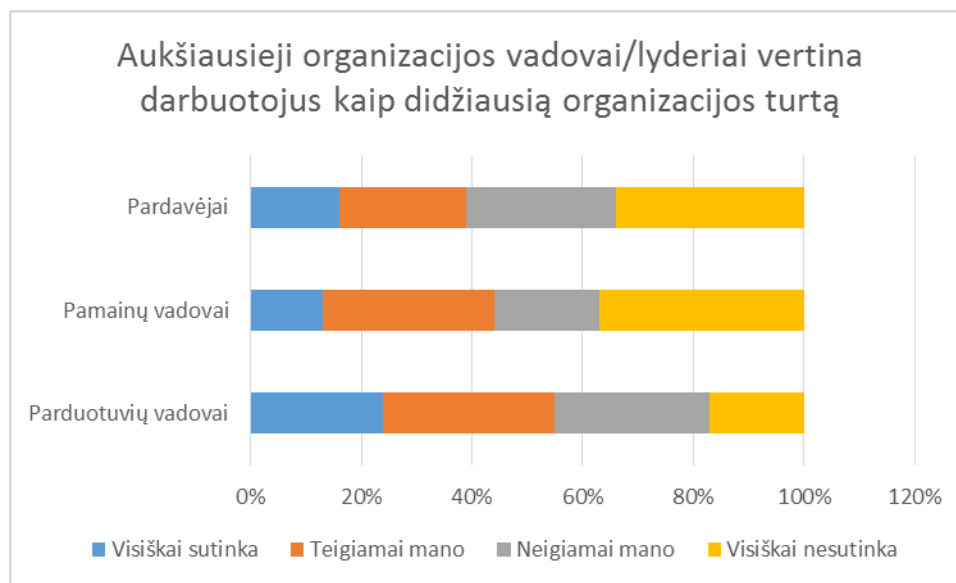
Dėmesingumas į žmones. Bene kritiškiausiai vertinta dimensija (tik atlygio dimensijoje buvo mažiau visiškai sutinkančių darbuotojų). Svarbu paminėti ir tai, kad tai viena iš šešių dimensijų, kurios vidurkis yra žemesnis negu bendras organizacijos rezultatas. Kitas svarbus momentas, tas kad šios dimensijos rezultato vidurkis yra labiausiai atitrūkęs nuo bendrojo organizacijos rezultato, kurio konfidencialumo sumetimais negalime parodyti šiame tyrime. Daugiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra parduotuvių vadovų tarpe, o mažiausiai sutinkančių repondentų yra pamainų vadovų tarpe, nors atotrūkis tarp visiškai

sutinkančių pamainų vadovų bei pardavėjų yra tik trys procentiniai punktai. Didžiausias atotrūkis yra tarp visiškai sutinkančių parduotuvių vadovų bei pardavėjų (žr. lentelę nr. 19).

Lentelė 19. Dėmesingumo į žmones dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Organizacija	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp Organizacijos ir mažmeninės prekybos	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Dėmesingumas į žmones	34%	39%	24%	13%	16%	18%	-21%	-16%

Varomasis šios dimensijos teiginys, prašo darbuotojus įvertinti tai, kaip juos vertina aukščiausieji organizacijos vadovai/lyderiai. Kaip ir visiškai sutinkančių, taip ir teigiamai manančių respondentų kiekis yra mažiausias pardavėjų tarpe, vienodas pamainų vadovų bei parduotuvių vadovų tarpe. Svarbu pažymėti jog daugiausiai visiškai nesutinkančių respondentų yra pamainų vadovų tarpe (žr. paveikslą nr. 24).



Paveikslas 24. Dėmesingumo į žmones dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

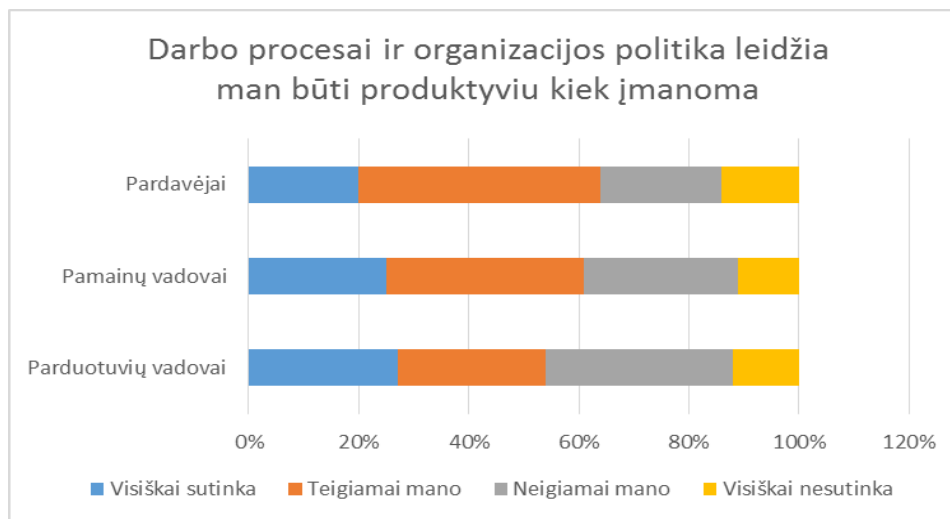
Procesai. Procesus mažmeninio skyriaus departamento darbuotojų skirtingos grupės vertino gana panašiai. Bendrasis mažmeninės prekybos rezultato vidurkis yra 6 procentiniais punktais didesnis negu bendrasis organizacijos rezultatas ir 24 procentiniais punktais žemesnis negu bendrasis Centrinės Rytų

Europos rezultatas. Didžiausias atotrūkis yra tarp visiškai sutinkančių parduotuvių vadovų bei visiškai sutinkančių pamainų vadovų (žr. Lentelę nr. 20).

Lentelė 20. Procesų dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Procesai	37%	27%	25%	20%	24%	-13%

Su šios dimensijos teiginiu „Darbo procesai ir organizacijos politika leidžia man būti produktyviu kiek įmanoma“ mažmeninės prekybos departamente labiausiai nesutiko (visiškai nesutiko arba teigiamai manė) parduotuvių vadovai, tačiau šioje respondentų grupėje buvo pats didžiausias visiškai sutinkančių darbuotojų procentas. Daugiausiai visiškai sutinkančių ir teigiamai manančių respondentų skaičius yra pamainų vadovų tarpe (žr. paveikslą nr. 25).



Paveikslas 25. Procesų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

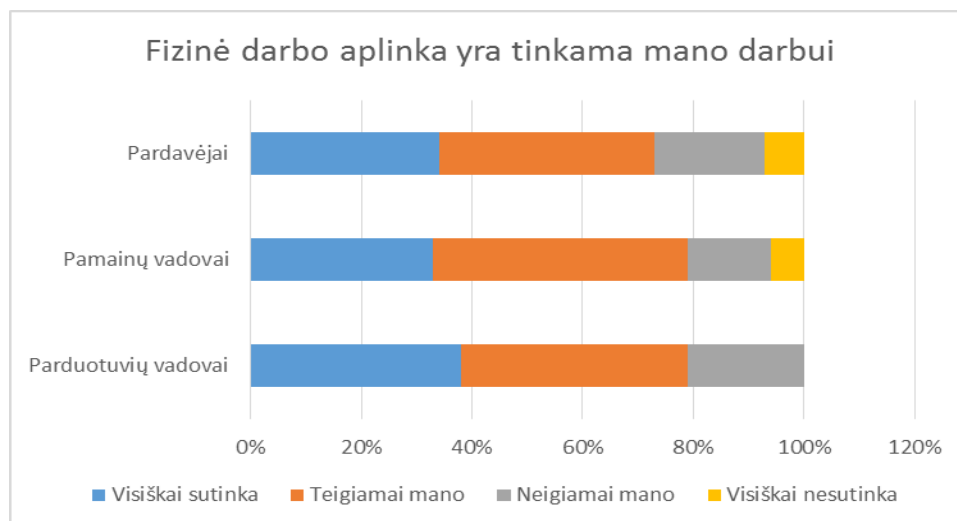
Fizinė darbo aplinka. Šios dimensijos vidurkis mažmeninės prekybos departamente yra 18 procentinių punktų žemesnis negu Centrinės Rytų Europos rezultatas. Daugiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra parduotuvių vadovų tarpe, o mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra pardavėjų tarpe. Visiškai

sutinkančių vadovų rezultato atotrūkis nuo bendro rezultato atotrūkio yra 16 procentinių punktų. Didžiausias atotrūkis yra tarp visiškai sutinkančių parduotuvių vadovų ir visiškai sutinkančių pardavėjų, tačiau labai nedidelis atotrūkis (du procentiniai punktai) yra tarp pamainų vadovų bei pardavėjų. Reikėtų pažymėti, jog visiškai sutinkančių parduotuvių vadovų rezultatas yra labai mažai atitrūkęs nuo Centrinės Rytų Europos rezultato (žemesnis trimis procentiniais punktais) (žr. lentelę nr. 21).

Lentelė 21. Fizinės darbo aplinkos dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Fizinė darbo aplinka	59%	55%	38%	31%	41%	-18%

Kaip rodoma paveiksle nr. 26, su teiginiu „Fizinė darbo aplinka yra tinkama mano darbui“ visiškai sutiko arba teigiamai manė 79% Parduotuvių vadovų, tiek pat pamainų vadovų ir 73% pardavėjų. Svarbu pažymėti, jog tai pirmoji dimensija, kurioje nebuvo visiškai nesutinkačių parduotuvių vadovų.



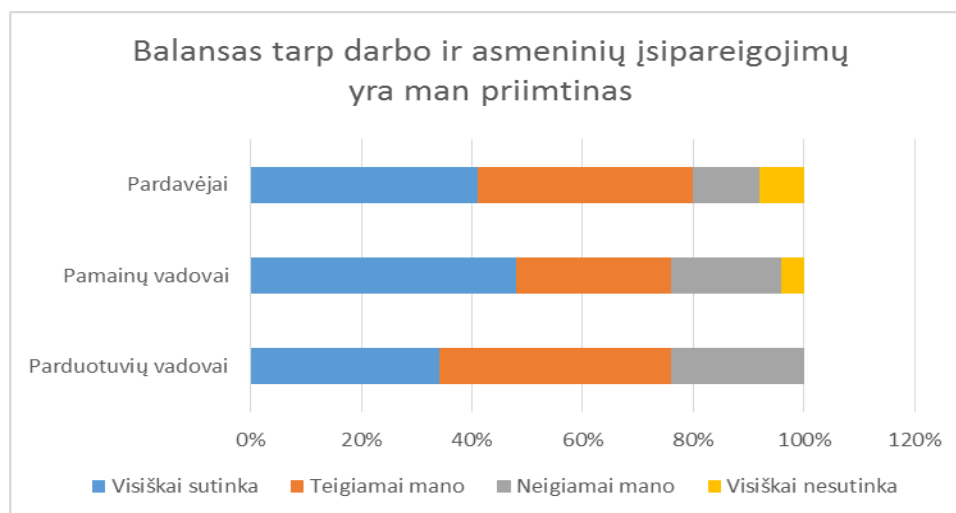
Paveikslas 26. Fizinės darbo aplinkos dimensijos apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

Gyvenimo ir darbo balansas. Šioje dimensijoje bendras mažmeninės prekybos skyriaus rezultato vidurkis yra lygus bendram organizacijos vidurkiui ir žemesnis negu Centrinės Rytų Europos bendrasis vidurkis. Daugiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra pamainų vadovų tarpe ir mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra parduotuvių vadovų tarpe. Tai leidžia daryti prielaidas jog valandinis darbo užmokestis labiau skatina darbuotojus išlaikyti darbo balansą (žr. lentelę nr. 22)

Lentelė 22. Gyvenimo ir darbo balanso dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Gyvenimo/ Darbo balansas	56%	34%	48%	41%	41%	-15%

Kaip rodoma paveiksle nr. 26, dimensijos pagrindinis teiginys „Balansas tarp darbo ir asmeninių įsipareigojimų yra man priimtinas“. Nei vieno visiškai nesutinkančio respondento nebuvo parduotuvių vadovų grupėje. Svarbu paminėti, kad visiškai sutinkančių ir sutinkančių darbuotojų procentinė išraiška buvo vienoda parduotuvių vadovų bei pamainų vadovų grupėse (76%), daugiausiai visiškai sutinkančių bei teigiamai manančių darbuotojų yra pardavėjų tarpe (80%).



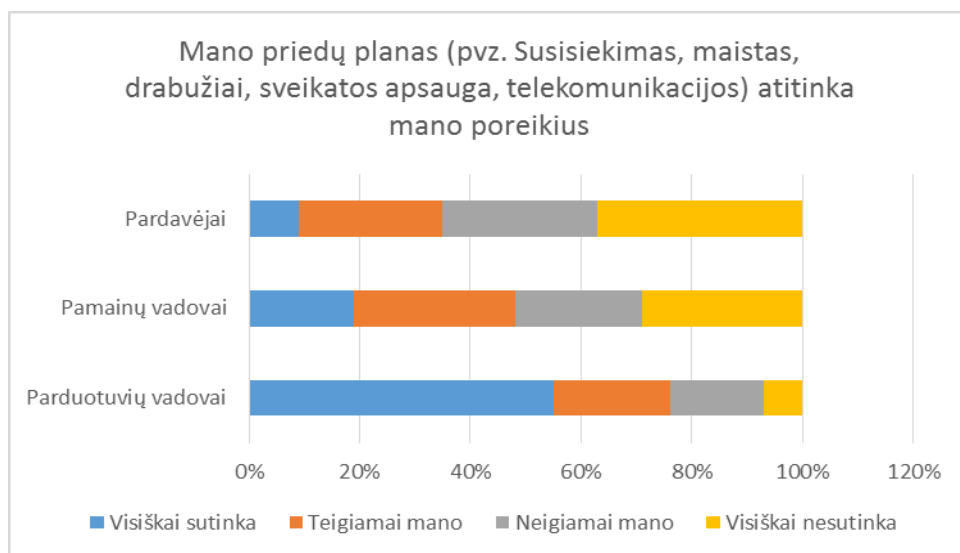
Paveikslas 27. Gyvenimo ir darbo balanso klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

Priedai (ne piniginiai). Didžiausias kontrastas rezultatų tarpe yra šioje dimensijoje. Bendras mažmeninės prekybos skyriaus rezultato vidurkis yra 18 procentinių punktų žemesnis negu Centrinės Rytų Europos. Svarbu pažymėti, jog parduotuvių vadovų tarpe yra 55% darbuotojų, kurie sutinka su teiginiu, tačiau pardavėjų tarpe visiškai sutinkančių darbuotojų vos 9%. Didžiausias atotrūkis yra tarp parduotuvių vadovų ir pardavėjų. Tai yra pats didžiausias atotrūkis viso tyrimo rezultatuose tarp šių dviejų grupių. Tarp pamainų vadovų bei parduotuvių vadovų atotrūkis taip pat ganėtinai didelis (36 procentiniai punktai), tai taip pat yra pats didžiausias atotrūkis tarp parduotuvių vadovų bei pamainų vadovų grupių. Šios dimensijos rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog nėra pakankamai išvystyta arba komunikuojama priedų programa pardavėjų bei pamainų vadovų grupėms, kurios bene yra ir pačios jautriausios pajamų atžvilgiu (žr. lentelę nr. 23).

Lentelė 23. Priedų dimensijos apklausos rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Priedai (ne piniginiai)	46%	55%	19%	9%	28%	-18%

Šioje dimensijoje buvo prašoma įvertinti teiginį „Mano priedų planas (pvz. Susisiekimas, maistas, drabužiai, sveikatos apsauga, telekomunikacijos) atitinka mano poreikius“. 76% parduotuvių vertino teigiamai arba visiškai sutiko su minėtu teiginiu, tuo tarpu pamainų vadovų grupėje sutinkančių arba teigiamai manančių buvo 48%. Pardavėjų grupėje visiškai sutinkančių arba teigiančiai manančių respondentų vos 35% (paveikslas nr.28).



Paveikslas 28. Priedų dimensijos klausimo apklausos rezultato pasiskirstymas skirtingose darbuotojų grupėse.

3.2. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato analizė įsitraukimo sąlygų aspektu

Rezultatų analizė iš šešių įsitraukimą įtakojančių grupių perspektyvos. Tam, kad įvertinčiau, kurios dimensijos labiausiai neigiamai įtakoja tam tikrus įsitraukimo konstruktus, ir galėčiau teisingai nustatyti, kuriai darbuotojų grupei labiausiai reikalingi teigiami pokyčiai, rezultatus apžvelgiau būtent iš šešių įsitraukimą įtakojančių grupių perspektyvos (žr. paveikslas nr. 4). Šis pjūvis leidžia pažvelgti į darbuotojų įsitraukimo apklausos rezultatus iš sąlygų įtakojančių įsitraukimą darbe perspektyvos ir padės nustatyti sritis, kuriose reikėtų įvertinti kiekvienos darbuotojų grupės bendrąją situaciją ir peržvelgti strategiją pirmiausiai.

Darbo aplinkos ir resursų grupėje kritiškiausiai įvertintos procesų bei resursų dimensijos. Procesų dimensijoje mažiausiai sutinkančių buvo pardavėjų, tuo tarpu resursų dimensijoje mažiausiai sutinkančių yra pamainų vadovų. Abidvi šios dimensijos patenka į mažiausiai visiškai sutinkančių darbuotojų kategoriją, todėl jas išskirčiau kaip prioritetines dimensijas, kuriose nedelsiant reikia imtis tobulinimo priemonių, kurti intervencijų programas, koncentruojantis ties priemonėmis gerinančios pardavėjų bei pamainų vadovų darbo procesus, resursus, bei resursų atkūrimą (žr. lentelę nr. 24).

Lentelė 24. Darbo aplinkos ir resursų/darbo sąlygos kategorijos rezultatas.

Darbo aplinka ir resursai/Darbas	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Procesai	27	25	20	24
Resursai	34	17	20	24
Fizinė darbo aplinka	38	33	34	35
Darbo pobūdis	62	50	39	50
Saviraiškos jausmas	66	44	37	49
Autonomiškumas	48	54	36	46
Vidurkis	46	37	31	38

Saviraiška ir karjeros galimybės/galimybės. Kaip matoma lentelėje nr. 25, šioje kategorijoje svarbu pažymėti, jog daugiausiai pastangų reiktų dėti dirbant karjeros galimybių klausimu su pardavėjais bei parduotuvių vadovais. Taip pat svarbu pažymėti, jog ganėtinai mažas visiškai sutinkančių respondentų kiekis parduotuvių vadovų grupėje byloja apie ugdymo programų trūkumą šios kategorijos darbuotojams. Tačiau pamainų vadovų bei pardavėjų kategorijose išvelgiamas mažas tikėjimas karjeros galimybėmis organizacijoje, kas gali būti vienas iš veiksnių įtakančių darbuotojų rotaciją šiose pareigose.

Lentelė 25. Saviraiškos/Galimybių sąlygos kategorijos rezultatas.

Saviraiška/Galimybės	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Mokymai ir ugdymas	29	57	51	46
Karjeros galimybės	24	34	16	25
Vidurkis	27	46	34	35

Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumo sąlyga. Šios dimensijos rezultato vidurkis rodo, jog labiausiai reiktų atkreipti dėmesį į pardavėjų kategorijos rezultatus ir imtis priemonių tobulinant darbdavio reputaciją, kuri labiausiai įtakoja rezultato vidurkį šioje sąlygoje. Parduotuvių vadovai mažiausiai jaučiantys gyvenimo ir darbo balansą šioje kategorijoje, nors pasitenkinimas darbu ganėtinai aukštas šioje kategorijoje. Bendrieji rezultatai rodo, kad vertybės koherentiškiausios parduotuvių vadovų kategorijoje ir jos įtakoja labiausiai pasitenkinimo darbu, o mažiausiai koherencijos matoma pardavėjų kategorijoje (žr. lentelę nr. 26).

Lentelė 26. Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumo sąlygos rezultatas.

Organizacijos ir darbuotojo vertybių koherentiškumas/Gyvenimo kokybė	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Pasitenkinimas	69	50	40	53
Gyvenimo ir darbo balansas	34	48	41	41
Darbdavio reputacija	31	25	15	24
Vidurkis	45	41	32	39

Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumas. Šioje kategorijoje yra dvi dimensijos – veiklos vadyba ir prekės ženklo suderinamumas, kurių rezultato vidurkis yra aukštesnis negu bendras organizacijos rezultato vidurkis. Svarbu atkreipti dėmesį į pardavėjų vertinimo rezultatą, kuris leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai šioje kategorijoje ateina tikėdamiesi kitokių užduočių ir veiklos vadybos (žr. lentelę nr. 27).

Lentelė 27. Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumo sąlygos rezultatas.

Kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumas/ Organizacijos darbo praktika	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Veiklos vadyba	38	53	41	44
Prekės ženklo suderinamumas	52	46	36	45
Vidurkis	45	50	39	44

Emocijos darbe. Šios kategorijos kritiškiausias taškas yra dėmesingumo žmonėms dimensijoje, kuri patenka ir į mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų kategoriją. Žemiausias visiškai sutinkančių respondentų procento vidurkis yra pamainų vadovų grupėje. Intervenciniai instrumentai labiausiai reikalingi pamainų vadovų bei pardavėjų kategorijoms (žr. lentelę nr. 28).

Lentelė 28. Emocijų darbe sąlygos rezultatas.

Emocijos darbe/Žmonės	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Tiesioginis vadovas	43	58	59	53
Aukščiausieji vadovai/lyderiai	54	19	24	32
Dėmesingumas į žmones	24	13	16	18
Kolegos	72	58	57	62
Vidurkis	48	37	39	41

Atlygio už darbą visuma. Šios kategorijos rezultatų vidurkis yra pats žemiausias lyginant su anksčiau minėtomis kategorijomis. Mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų yra pardavėjų kategorijoje, daugiausiai – parduotuvių vadovų kategorijoje. Svarbu pažymėti jog priedai ir pripažinimo vetinimo vidurkis yra labai panašus, tačiau priedais labiausiai patenkinti parduotuvių vadovai, tuo tarpu pripažinimo dimensijoje visiškai sutinkančių respondentų skaičius ganėtinai panašus. Bendrasis šios sąlygos vidurkis labiausiai įtakojamas atlygio parduotuvių vadovų kategorijoje, pamainų vadovų bei pardavėjų kategorijose visos dimensijos yra žemai vertinamos (žr. lentelę nr. 29).

Lentelė 29. Atlygio už darbą visumos sąlygos rezultatas.

Atlygio už darbą visuma	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis
Atlygis (monetarinis)	13	23	15	17
Priedai	55	19	9	28
Pripažinimas	31	31	25	29
Vidurkis	33	24	16	25

3.3. Mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo tyrimo rezultato SWOT analizė

Norint pagerinti organizacijos rezultatą svarbu ne tik matyti rezultatą organizacijoje, bet ir palyginti jį su bendruoju rezultatų toje pačioje arba panašioje rinkoje, bei nustatyti pavejus, galimybes tam tikros rinkos atžvilgiu.

Šiame tyrimo etape įsitraukimo į darbą palyginimui parinkau Centrinės Rytų Europos rezultatą ir remiantis juo nustatčiau stiprybes bei silpnybes, o remiantis geriausiai ir žemiausiai mažmeninės prekybos departamente vertintų dimensijų kategorijomis, nustatiau kokios yra organizacijos galimybės bei pavojai. Kad tai pasiekčiau, išskyriau dimensijas, vertintas geriau negu Centrinės Rytų Europos rezultatas, taip pat dimensijas, vertintas blogiau negu Centrinės Rytų Europos rezultatas, bei dimensijas, kurios vertintos geriausiai, ir kurios dimensijos vertintos blogiausiai atskirose lentelėse (žr. lenteles 31-34).

Kaip matoma lentelėje nr. 31 į žemesnio vidurkio negu Centrinės Rytų Europos rezultatas dimensijų grupę patenka 18 dimensijų iš 21 tirtos. Didžiausias atotrūkis nuo Centrinės Rytų Europos rezultato matomas

resursų, priedų (ne monetarinių), gyvenimo ir darbo balanso, dėmesingumo į žmones bei fizinės aplinkos dimensijose, mažiausias atotrūkis pastebimas savirealizacijos jausmo dimensijoje (žr. Lentelę nr. 30).

Lentelė 30. Dimensijos, kurių vidurkis žemesnis negu Centrinės Rytų Europos bendrasis rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Resursai	44%	34%	17%	20%	24%	-20%
Priedai (ne piniginiai)	46%	55%	19%	9%	28%	-18%
Fizinė darbo aplinka	59%	55%	38%	31%	41%	-18%
Dėmesingumas į žmones	34%	24%	13%	16%	18%	-16%
Gyvenimo/Darbo balansas	56%	34%	48%	41%	41%	-15%
Įsitraukimas	43%	41%	29%	20%	30%	-13%
Procesai	37%	27%	25%	20%	24%	-13%
Aukštesnieji lyderiai	44%	54%	19%	24%	32%	-12%
Atlygis	25%	7%	23%	13%	14%	-11%
Tiesioginis vadovas	62%	43%	58%	59%	53%	-9%
Darbo pobūdis	59%	62%	50%	39%	50%	-9%
Pripažinimas	36%	31%	31%	25%	29%	-7%
Darbdavio reputacija	30%	31%	25%	15%	24%	-6%
Autonomiškumas	52%	48%	54%	36%	46%	-6%
Veiklos vadyba	50%	38%	53%	41%	44%	-6%
Karjeros galimybės	30%	24%	34%	16%	25%	-5%
Prekės ženklo suderinamumas	47%	52%	46%	36%	45%	-2%
Savirealizacijos jausmas	50%	66%	44%	37%	49%	-1%

Sekantis svarbus žingsnis yra išskirti dimensijas, kurių rezultato vidurkis yra aukštesnis negu Centrinės Rytų Europos vidurkis (žr. lentelę nr. 31).

Lentelė 31. Dimensijos, kurių rezultato vidurkis aukštesnis negu Centrinės Rytų Europos bendrasis rezultatas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Kolegos	62%	72%	58%	57%	62%	0%
Pasitenkinimas	52%	69%	50%	40%	53%	1%
Mokymas ir ugdymas	48%	59%	48%	41%	49%	1%

Šiame tyrime išskyriau dešimt dimensijų, kurios sulaukė mažiausio visiškai sutinkančių respondentų kiekio. Atlygio, resursų ir dėmesingumo į žmones dimensijos sulaukė pačio žemiausio visiškai palaikančių respondentų skaičiaus (žr. lentelę nr. 32).

Lentelė 32. Dimensijų sulaukusių mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų dešimtukas.

Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Organizacija	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp Organizacijos ir mažmeninės prekybos	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Atlygis	25%	15%	7%	23%	13%	14%	-1%	-11%
Dėmesingumas į žmones	34%	39%	24%	13%	16%	18%	-21%	-16%
Resursai	44%	26%	34%	17%	20%	24%	-2%	-20%
Darbdavio reputacija	30%	18%	31%	25%	15%	24%	6%	-6%
Procesai	37%	18%	27%	25%	20%	24%	6%	-13%
Karjeros galimybės	30%	43%	24%	34%	16%	25%	-18%	-5%
Priedai (ne piniginiai)	46%	38%	55%	19%	9%	28%	-10%	-18%
Pripažinimas	36%	21%	31%	31%	25%	29%	8%	-7%
Įsitraukimas	43%	26%	41%	29%	20%	30%	4%	-13%
Aukštesnieji lyderiai	44%	16%	54%	19%	24%	32%	16%	-12%

Didžiausio visiškai palaikančio respondentų skaičiaus sulaukusios dimensijos buvo kolegų dimensija, kurios rezultato vidurkis yra toks pats kaip Centrinės Rytų Europos vidurkis. Taip pat daugiau negu pusė apklausoje dalyvavusių respondentų visiškai sutiko su teiginiais tiesioginio vadovo, pasitenkinimo

dimensijose. Pasitenkinimo dimensijos mažmeninės skyriaus rezultato vidurkis yra aukštesnis negu Centrinės Rytų Europos vidurkis (lentelė nr. 33).

Lentelė 33. Dimensijos sulaukusios didžiausio visišškai palaikačių respondentų rezultato vidurkio.

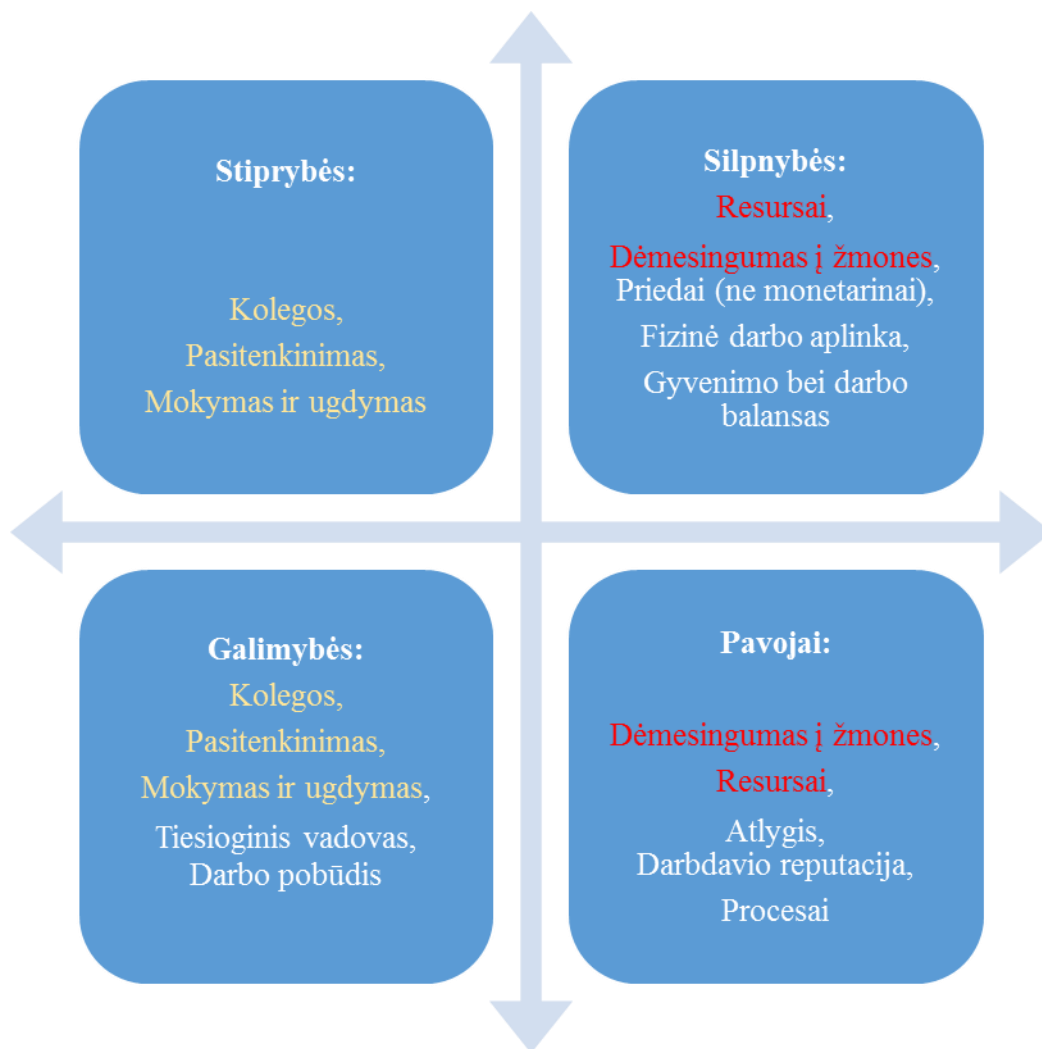
Dimensija	Centrinė Rytų Europa	Parduotuvių vadovai	Pamainų vadovai	Pardavėjai	Vidurkis - tik mažmeninė prekyba	Skirtumas tarp mažmeninės prekybos ir Centrinės Rytų Europos
Kolegos	62%	72%	58%	57%	62%	0%
Tiesioginis vadovas	62%	43%	58%	59%	53%	-9%
Pasitenkinimas	52%	69%	50%	40%	53%	1%
Darbo pobūdis	59%	62%	50%	39%	50%	-9%
Mokymas ir ugdymas	48%	59%	48%	41%	49%	1%
Savirealizacijos jausmas	50%	66%	44%	37%	49%	-1%
Autonomiškumas	52%	48%	54%	36%	46%	-6%
Prekės ženklo suderinamumas	47%	52%	46%	36%	45%	-2%
Veiklos vadyba	50%	38%	53%	41%	44%	-6%
Fizinė darbo aplinka	59%	55%	38%	31%	41%	-18%

Tolimesnei analizei naudoju tik dimensijas, kurios mano minėtas pjūviais pateko į pirmuosius penketukus. Siekdama išsigryninti problematiškiausias dimensijas, bei tas kurios yra stipriosios mažmeninės prekybos departamento pusės, gautus rezultatus sudėjau į kvadratą, kuriame galima matyti silpnąsias, stipriąsias organizacijos puses, taip pat galimybes ir pavojus (žr. paveikslą nr. 29).

Stipriosios organizacijos rezultatų pusės parodo, tai, kas suteikia jai kaip darbdaviui konkurencingumą, išskiria iš konkurentų terpės kaip darbdavį, galimybės rodo tai, kas arba jau yra (besidubliuojančios dimensijos su stiprybėmis) stiprioji organizacijos pusė arba tai, į ką tinkamai taikant atitinkamas intervencijas, yra didžiosios galimybės pagerinti įsitraukimo lygį organizacijoje. Kita SWOT analizės pusė – puikiai parodo kritines puses. Šiuo atveju didžiausi pavojai yra trikdžiai apsunkinantys pasiekti aukšto konkurencingumo darbdvių rinkoje, o silpnosios pusės parodo pagrindinius įsitraukimo problemų šaltinius (žr. paveikslą nr. 29).

Kaip matoma 29 paveiksle, resursai, dėmesingumas į žmones patenka tiek į mažiausio visiškai sutinkančių respondentų rezultato vidurkį, tiek į apskritai mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų turinčių rezultatų topus. Tuo tarpu kolegų, pasitenkinimo ir mokymo ir ugdymo dimensijos pasikartoja

ties aukštesnio negu Centrinės Rytų Europos rezultato pusė tiek į daugiausiai visiškai sutinkančių respondentų sulaukusių dimensijų pusę.



Paveikslas 29. Darbuotojų įsitraukimo SWOT analizė.

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados. Atskleidžiant darbuotojų įsitraukimo praktinius aspektus JYSK organizacijos mažmeninės prekybos departamente išryškėja tokie teoriniai ir praktiniai aspektai:

- Labiausiai įsitraukusi JYSK mažmeninės prekybos departamento darbuotojų kategorija yra parduotuvių vadovai, kurie yra geriausiai apmokami pasirinktame tyrimo pjūvyje respondentai;
- Mažiausiai mažmeninės prekybos departamente įsitraukę yra pardavėjai;
- Atlygio už darbą visuma yra mažiausiai visiškai sutinkančių respondentų sulaukusi kategorija. Remiantis mokslininkų Waqas ir Salem (2014) teorija monetarinis atlygis, kuria pasitenkinimą darbu, šio tyrimo rezultatas rodo priešingai, jog pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo monetarinio atlygio.
- Tyrimo rezultatas rodo, kad resursų dimensija turi itin mažai sutinkančių respondentų, todėl organizacijai sunku tikėtis deramo įsitraukimo darbe.
- Atlygis – žemiausiai vertinama dimensija, kuri tai pat net 11 procentinių punktų atitrūkus nuo Centrinės Rytų Europos rezultato, silpninanti organizacijos konkurencingumą darbo rinkoje
- Aukščiausiai vertinama kompetencijos ir darbo užduočių koherentiškumo sąlygų grupė, konkrečiai tai yra kolegų dimensija, kuri suteikia konkurencinį darbo pranašumą šioje organizacijoje.
- Tyrimo rezultato analizė parodė, jog didžioji dalis tirtų dimensijų yra vertinamos žemiau negu bendrasis Centrinės Rytų Europos rezultatas (18 iš 21 dimensijos).
- Tyrimo rezultatai rodo, jog organizacijoje yra psichologinio išsekimo darbe rizika (Cooper, Robertson teorija (2009)), kadangi matome aukštą saviraiškos, darbo pobūdžio, tiesioginių vadovų, kolegų dimensijose vertinimą, tačiau pripažinimo, resursų, procesų dimensijos, kurios reikalauja didelių pastangų ir energijos vertinamos žemai.
- SWOT analize rodo, kad būtina imtis instrumentų, kurie stiprina dėmesingumo žmonėms jausmą organizacijoje, sutelkti programas ties resursų nepakankamumo mažinimu, tai suteiks galimybę darbuotojams įsitraukti į užduotis bei organizaciją (Barbera et al 2009).
- SWOT analizė taip pat parodė, jog geriausiai organizacijai pavyksta parinkti kolegas, mokymo bei ugdymo programas, kas įtakoja pasitenkinimą darbu ir skatina įsipareigojimą.
- Tyrimo rezultatas rodo, jog būtina imtis intervencinių programų procesų teisingumo, energijos atnaujinimo atkūrimo, lyderių ugdymo, motyvacijos įsitraukti srityse.
- Tyrimo rezultatas parodė, jog reikalingos atskiros intervencijų programos atskirose dimensijose atskiroms grupėms, kadangi atotrūkiausiai tam tikrose dimensijose yra ganėtinai žymūs, ko pasekoje

bendrasis rezultato vidurkis gali būti ir ganėtinai aukštas arba žemas, dėl vienos ar kitos darbuotojų grupės visiškai sutinkančių respondentų skaičiaus.

- Remiantis Kahn trijų psichologinių darbo užduočių sąlygų teorija galima teigti jog:
 - darbo reikšmingumas yra vertinamas gerai, kadangi dimensijos įtakojančios pastarąjį yra geriausiai vertinamų dimensijų dešimtuke;
 - saugumo aspektą kurianti dimensija, procesai yra viena iš silpnųjų organizacijos pusių, taip pat ir organizacijos reputacija, kuri įtakoja šios sąlygos palaikymą, tuo tarpu kolegų dimensija stipriai palaiko saugumo jausmą organizacijoje;
 - resursų sąlygų pagerinimui reikia sudaryti intervencijų planus resursų dimensijai stiprinti.

Rekomendacijos įsitraukimo į darbą didinimui:

1. Supažindinti mažmeninės prekybos departamento vadovus su tyrimo rezultatų analize bei išvadomis.
2. Sudaryti įsitraukimo skatinimo mažmeninės prekybos departamente darbo grupę.
3. Suteikti mažmeninės prekybos departamento įsitraukimo skatinimo darbo grupės nariams autonomiją sudarant įsitraukimo skatinimo mažmeninės prekybos departamente intervencijų programą, tai pakels įsitraukimo lygį departamente.
4. Intervencijų įsitraukimo darbe skatinimo programa:
 - 1) Remiantis tyrimo analize prioritetinės intervencijų programos turėtų būti koncentruotos į dėmesingumo žmonėms ugdymą, resursų gerinimą, bei atlygio už darbą visumą;
 - 2) Remiantis tyrimo analize rekomenduojama išanalizuoti mažmeninės prekybos skyriaus procesus ir sudaryti jų tobulinimo programą.
 - 3) Remiantis tyrimo analize rekomenduojama sudaryti/tobulinti mažmeninės skyriaus komunikacijos programą, kuri leistų darbuotojams jaustis išklausytais ir matyti veiksmus, kurių imtasi remiantis darbuotojų pageidavimais, išreikšta nuomone.
5. Per darbuotojų apklausas arba metinės darbuotojų veiklos vertinimo diskusijas surinkti papildomos informacijos apie dimensijas, kurios yra vertinamos geriau negu Centrinėje Rytų Europoje tam, kad programos bei priemonės kuriančios darbuotojų įsitraukimą išsilaikytų organizacijoje kaip standartinės.

6. Darbuotojų paieškos bei atrankų procesuose, stipriąsias įsitraukimo organizacijoje puses naudoti kaip vertybes, atrenkant tinkamus kandidatus bei priimant darbuotojus, kurie pasižymi šiomis vertybėmis.
7. Į darbuotojų atrankos modelį bei metinio darbuotojų vertinimo diskusijas integruoti klausimus atskleidžiančius įsitraukimą organizacijoje, kad galima būtų sistematiškai analizuoti, kokie veiksniai įtakoja atskirų darbuotojų bei departamento darbuotojų bendrai įsitraukimą į darbą.
8. Aktyviai komunikuoti veiksnius, palaikančius stipriąsias organizacijos puses, elektroninių laiškų, reguliarių susirinkimų pagalba, integruoti juos į darbo procesus, taip juos palaikant, kaip organizacijos kultūros dalį.
9. Nedelsiant sukurti ir pradėti įgyvendinti įsitraukimo intervencijų programas skirtas pakelti mažiausiai teigiamų respondentų sulaukusių dimensijų rezultatus.
10. Atlikti pakartotinius darbuotojų įsitraukimo tyrimus, tam kad būtų galima įvertinti intervencinių programų efektyvumą.

SANTRAUKA

Atlikti tyrimai rodo, jog įsitraukę darbuotojai ne tik linkę pasilikti savo organizacijose ilgam laikotarpiui, bet ir pasiryžę atlikti savo darbą kiek įmanomai geriau. Įsitraukę darbuotojai atneša geresnius rezultatus negu neįsitraukę, todėl įsitraukimas į darbą vienas iš sudėtinių elementų siekiant maksimaliai gero rezultato (New Century Financial Corporation tyrimas, 2016).

Šio darbo tikslas yra atskleisti darbuotojų įsitraukimo aspektus JYSK mažmeninės prekybos departamente remiantis atliktu įsitraukimo į darbą tyrimu, išnagrinėjant teorinius bei praktinius darbuotojų įsitraukimo aspektus, sulyginant tyrimo rezultatus su Centrinės Rytų Europos rezultatais, taip nustatant įsitraukimo problemas mažmeninės prekybos departamente.

Darbe naudojami anketavimo, analizės, lyginimo, aprašomasis metodai. Pateikti tyrimo analizės rezultatai parodo, jog mažiausiai įsitraukę mažmeninės prekybos departamento darbuotojų grupė yra pardavėjai, o labiausiai įsitraukusi darbuotojų grupė yra parduotuvių vadovai, problematiškiausios įsitraukimo lygį organizacijoje lemiančios dimensijos – atlygio, resursų, procesų. Pagrindinės rekomendacijos – imtis intervencijų programų siekiant pagerinti darbuotojų salygas kritinėse dimensijose ir atlikti tolimesnius tyrimus, siekiant išskirti programas, kurios sukūrė stipriąsias organizacijos puses bei sudaryti intervencijų planą siplnų organizacijos pusių stiprinimui, periodiškai vertinti atliktų intervencijų naudą.

Darbo autorius yra mažmeninės prekybos departamento darbuotoja, jau sudariusi ir įgyvendinus, pradėjus įgyvendinti tam tikras intervencines programas darbuotojų įsitraukimui pagerinti – organizacijos procesų aprašymas, darbo organizavimo procesų analitika bei tobulinimas pagal LEAN principus, parduotuvių vadovų mokymų programa skirta lyderystės įgūdžių gerinimui, mokymo programa pamainų vadovams, siekiant suteikti daugiau autonomijos pamainų vadovų kompetencijos srityse, resursų atkūrimui skirtos darbuotojų poilsio, sveikatos draudimo programos, darbo planavimo, bei darbo atlikimui reikalingų instrumentų atnaujinimo bei tobulinimo programos.

SUMMARY

Researches show that engaged employees not only willing to stay in the organization for long term, but also would do their best to bring the best possible result. Engaged employees bring higher company result and because of that employee engagement is one of the necessary parts while aiming for the best possible result (New Century Financial Corporation tyrimas, 2016). The goal of this work is to show engagement aspects in JYSK retail department based on engagement research by analysing theoretical and practical sides of the employee engagement, comparing research result with Central Easter Europe result provided by same research company, meanwhile pointing out engagement problems in the department.

Methods used in this work – analytical, comparison and description. Provided results show, that least engaged employee group is sellers and most engaged employee group is store managers, most problematic dimensions are – remuneration, resource, process. Main recommendations – to create intervention programs in order to improve critical dimensions, make further research in critical dimensions areas, also in order to define strong and weak points of the organization and evaluate result of already implemented programs related to employee engagement improvement.

The author of this work is an employee of retail department in this organizations. She has already created and started to implement such programs as process analytics, description and improvements based on LEAN principles, leadership skills development programs for store managers, development program for shift leaders in order to increase their autonomy in their competence area, rest, health insurance, work planning and performing programs dedicated to improve resource renewal and remuneration dimensions.

LITERATŪROS ŠALTINIAI:

1. Amabile, T. M., Keys to creativity and innovation, p. 75, prieiga internete <
<http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/KEYSUsersGuide.pdf> >
2. Ariani, W.D., Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Business and Social Research*, Vol.4, No. 8, 2014, p.75-90
3. Barbera, K.M., Macey, W.H., Schneider, B., Young, S.A., *Employee engagement: tools for analysis, practise and competitive advantage*, UK:Willey-Blackwell, 2009, p.216
4. Bigley, G.A., Porter, L.W., Steers, R.M., *Motivation and work behaviour*, JAV: McGraw-Hill Irwin, 2003, p. 635
5. Cambridge dictionary. Prieiga internete <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/self-expression> >
6. expression >
7. Cloke, K., Goldsmith, J., *The art of waking people up: cultivating awareness and authenticity at work*, JAV: Jossey-Bass Wiley Imprint, 2003, p. 307
8. Cooper, C.L., Robertson, I.T. Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being, *Leadership & Organization Development Journal*, vol.31.4, 2009, p.324-336
9. Crim, D., Seijt, G., Seijt, G., *New Century Financial Corporation tyrimas*, prieiga internete <
<http://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/> >24.01.2016 20.19
10. Dow, S., McMullen, *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*, JAV: World at work, 2010, puslapiai nenumeruoti
11. Dwek, C.S, Elliot, A.J., *Handbook of motivation and competence*, JAV:Guilford press, 2005 p.704
12. Fontana, D., *Personality in the work place*, Kinija:Macmillian press LTD, 2000, p. 241.
13. Green, M.S., *Self-expression*, JK:Clarendon press, 2007, p.228
14. Hernandez, M., Guarana, C.L. *An Examination of the Temporal Intricacies of Job Engagement*, prieiga internete <
<http://jom.sagepub.com/content/early/2016/01/29/0149206315622573.full.pdf+html> >
2016.01.17., 20:45
15. Hickman, G.R., *Leading organizations: perspectives for a new era*, JAV: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006, p. 793

16. Kahn, W., Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 1990, p. 692-724
17. Lennom, J., *Mastering art of human engagement*, White paper., 2014, p.14.
18. Lin Sh. P., Wang, Y.Y., Hsu, Y. W., Fang, CH. H., The Mediation Effect of Emotional Experience between Emotion Labor and Job Engagement, *Universal Journal of Management* 3(12), 2015, p.491-496
- Macey, W.H., Schneider, B., The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008),p. 3–30
19. Markos, S., Sridevi, M.S., Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, Nr. 12, 2010. p. 89-96
20. May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M., The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, p. 11–37
21. Nicholson, N., Schuler, R., Van de Ven, A.H., *Encyclopedic Dictionary of organizational behaviour*, JK:Blackwell business, 1995, p. 628.
22. Ohlear, K., *2015 Trends in Global Employee Engagement*, USA: AON plc. 2015, p.46
23. Oreg, A., Michel, R.T., *The psychology of organizational change: viewing change from employee's perspective*, JK:Cambridge University press, 2013, p.324
24. Oxford dictionary. Prieiga internete <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/self-expression>>
25. Peer to peer, White paper , prieiga internete
<http://www.baudville.com/Baudville_Peer_Recognition_White_Paper/pdfs> 2015.12.22, 20:50
26. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B. Stasiukynas, A., Dromantaitė, A., Girčys, A.P., Tamošiūnaitė, R., Bileišis, M., *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2014. p. 430
27. Sabado, A.V., Employee Engagement: Its Effectiveness to the Employees in the Health Sector, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.21, 2012, p.100-108
28. Schatsky, D., Schwartz, J. *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, JAV: Deloitte university press. 2015 p.110
29. Shoufeli, W., Salanova, M., *Employee engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations*, Prieiga internete <
<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf> 06.02.2016 12:02 >, 2016.01.22., 19:16

30. Spencer, Jr. L.M., Spencer, S., M., *Competence at work: models for superior performance*. JAV: JohnWiley&Sons, Inc.,1993, p.372
31. *The Multiplier Effect: Insights into How Senior Leaders Drive Employee Engagement Higher*. Aon Hewitt white paper, prieiga internete < http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Aon-Hewitt-White-paper_Engagement.pdf > 06.02.2016 15:08
32. Waqas, Z., Saleem, Sh., The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance, *European Journal of Business and Managemen*, Vol.6, No.31, 2014, p.73-83
33. Weiss, H. M., Cropanzano, R., *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. Research in Organizational Behavior, No.18, 1996, p. 1-74
34. Westman, B., Bakker, A., Roziner, I., Caspin, K., Aron, L. *Crossover of exhaustion and work enjoyment within working teams*. Research paper. Tel A Viv, 2004. p. 22

KLAUSIMYNAS

Klausimo numeris	Klausimas	Dimensija
1	Kiek jūs esate patenkiti savo darbovieta apskritai?*	Pasitenkinimas
2	Reikėtų įdėti daug pastangų, tam, kad aš palikčiau šią organizaciją	Įsitraukimas
3	Aš nesivaržydamas rekomenduočiau šią organizaciją kaip darbovietę ieškančiam darbo draugui	Įsitraukimas
4	Ši organizacija mane įkvepia daryti savo darbą kasdien geriausiai	Įsitraukimas
5	Aš retai galvoju apie išėjimą iš šios organizacijos tam, kad dirbčiau kitur	Įsitraukimas
6	Kai turiu galimybę, atsiliepiu apie šią organizaciją gerai	Įsitraukimas
7	Ši organizacija mane skatina siekti daugiau negu yra tikimasi	Įsitraukimas
8	Kolegos gerbia mano jausmus bei mintis.*	Kolegos
9	Mano organizacija suteikia man galimybes išmokti bei vystyti vertingus įgūdžius*	Mokymasis ir ugdymas
10	Ši organizacija yra laikoma viena iš geriausių vietų dirbtimano profesijos žmonėms, kurie yra apmokyti ir turi patirties mano profesijoje.*	Darbdavio reputacija
10	Ši organizacija yra laikoma viena iš geriausių vietų dirbtimano profesijos žmonėms, kurie yra apmokyti ir turi patirties mano profesijoje.	Prekės ženklo suderinamumas
11	Mano atlygis atitinka mano indėlį šiai organizacijai.*	Atlygis (monetarinis)

12	Mano tiesioginis vadovas suteikia reikalingą sėkmei paramą (komunikuoja tikslus, nurodo kryptį, daro veiklos monitoringą ir t.t.).*	Tiesioginis vadovas
13	Grįžtamasis ryšys, padedantis gerinti veiklą, man suteikiamas reguliariai.*	Veiklos vadyba
14	Mano karjeros galimybės šioje organizacijoje atrodo gerai.*	Karjeros galimybės
15	Aš turiu teisę priimti sprendimus savo veiklos ribose.*	Autonomiškumas
16	Organizacijos įvaizdis atitinka mano darbo patirtį šioje organizacijoje.*	Prekės ženklo suderinamumas
16b	Jeigu pasirinkote atsakymą "Manau neigiamai" arba "Visiškai nesutinku" į ankstesnįjį klausimą, prašome užbaikite šį teiginį: Lyginant su organizacijos sukurtu įvaizdžiu, mano asmeninė patirtis..."	Prekės ženklo suderinamumas
16b	Daug geresnė/geresnė/blogesnė/daug blogesnė	Prekės ženklo suderinamumas
17	Darbe aš save realizuoju.*	Savirealizacijos jausmas
18	Aš matau, kad aukščiausieji vadovai efektyviai valdo organizaciją.*	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
19	Organizacijos instrumentai bei resursai padeda darbuotojams būti produktyviais kiek įmanoma.*	Resursai
20	Mano pasiekimai ir rezultatai yra pripažįstami ne tik finansiškai.*	Pripažinimas
21	Aš nuoširdžiai mėgaujuosi savo kasdienėmis užduotimis.*	Darbo pobūdis
22	Aukščiausieji organizacijos vadovai/lyderiai vertina darbuotojus kaip didžiausią organizacijos turtą.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai

22	Aukščiausieji organizacijos vadovai/lyderiai vertina darbuotojus kaip didžiausią organizacijos turtą.*	Dėmesingumas į žmones
23	Darbo procesai ir organizacijos politika leidžia man būti produktyviu kiek įmanoma.*	Procesai
24	Fizinė darbo aplinka yra tinkama mano darbui.*	Fizinė darbo aplinka
25	Balansas tarp darbo ir asmeninių įsipareigojimų yra man priimtinas.*	Darbo bei gyvenimo balansas
26	Mano priedų planas (pvz. Susisiekimai, maistas, drabužiai, sveikatos apsauga, telekomunikacijos) atitinka mano poreikius.*	Priedai
27	Apibendrintai, organizacijos reputacija yra gera.	Darbdavio reputacija
28	Aukštesnieji vadovai/lyderiai yra verslo valdymo ekspertai.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
29	Aš didžiuojuosi būdamas šios organizacijos dalimi.	Prekės ženklo suderinamumas
30	Aš suprantu, kaip mano darbo tikslai siejasi su organizacijos tikslais.	Veiklos vadyba
31	Aukštesnieji vadovai/lyderiai komunikuoja atvirai ir sąžiningai.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
32	Organizacijoje mes pritraukiame žmones, kurie reikalingi tikslams pasiekti	Tvarumas
32	Organizacijoje mes pritraukiame žmones, kurie reikalingi tikslams pasiekti	Darbdavio reputacija
33	Mano vadovas suteikia darbuotojams atsakomybę už aukštų veiklos standartų palaikymą darbe.	Veiklos vadyba

34	Ši organizacija siūlo puikias karjeros galimybes darbuotojams, kurie atlieka savo darbą puikiai	Karjeros galimybės
35	Aukštesnieji vadovai/lyderiai imasi būtinos veiklos kad pozicionuotų organizaciją ilgalaikiai sėkmei.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
36	Organizacija pildo savo pažadus darbuotojams.	Dėmesingumas į žmones
36	Organizacija pildo savo pažadus darbuotojams.	Prekės ženklo suderinamumas
37	Mūsų organizacijoje mes išsaugome žmones, kuriuos norime išlaikyti.	Tvarumas
37	Mūsų organizacijoje mes išsaugome žmones, kuriuos norime išlaikyti.	Dėmesingumas į žmones
38	Jeigu organizacijai sekasi gerai, ji tinkamai dalinasi savo sėkme su darbuotojais.	Veiklos vadyba
39	Aukštesnieji vadovai/lyderiai suteikia aiškią ateities kryptį.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
40	Organizacijos vertybės atitinka mano asmenines vertybes.	Prekės ženklo suderinamumas
41	Aukštesnieji vadovai/lyderiai priima gerus verslo sprendimus.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
42	Aš esu įsitikinęs, kad organizacija bus sėkminga ateityje.	Tvarumas
43	Aš tikiu, kad mes kuriame sąžiningus ir tvirtus santykius su savo partneriais bei tiekėjais.	Tvarumas
44	Mano veiklos rezultatai stipriai įtakoja mano atlygį.	Atlygis (monetarinis)
45	Mes investuojame resursus ir laiką svarbių ateities produktų bei paslaugų vystymą.	Tvarumas
46	Remiantis mano nuomone, klientai yra patenkinti mūsų prekėmis bei paslaugomis	Tvarumas

48	Tai kaip šioje organizacijoje valdoma veikla, man padeda atlikti savo darbą geriausiai.	Veiklos vadyba
49	Mano vadovas man duoda aiškius tikslus ir nurodo, tai, ko iš manęs tikisi.	Tiesioginis vadovas
50	Aukštesniųjų vadovų/lyderių dėka aš jaučiuosi pakylėtas dėl šios organizacijos ateities.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
51	Aš galiu aiškiai apibrėžti, kas daro darbą šioje organizacijoje išskirtiniu.	Prekės ženklo suderinamumas
52	Tai yra socialiai ir aplinkosaugiškai atsakinga organizacija.	Darbdavio reputacija
53	Aukščiausieji vadovai/lyderiai yra prieinami visiems darbuotojams.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
54	Didelius pokyčius lemiančios iniciatyvos yra gerai valdomos.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
55	Aš gaunu tinkamą informaciją apie šios organizacijos tikslus ir siekius.	Veiklos vadyba
56	Aš jaučiuosi pakankamai informuotas esant didesniems pokyčiams organizacijoje.	Bendrieji klausimai
57	Bendradarbiavimas tarp atskirų organizacijos padalinių daro darbą efektyviu.	Procesai
58	Aukštesnieji vadovai/lyderiai nuosekliai pristato vadybos sprendimus.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
59	Mūsų skyriuje ypatingai gera veikla atitinkamai įvertinama.	Veiklos vadyba
60	Su nepakankama veikla mūsų skyriuje tvarkomasi nedelsiant.	Tiesioginis vadovas
60	Su nepakankama veikla mūsų skyriuje tvarkomasi nedelsiant.	Veiklos vadyba
61	Mano vadovui svarbus mano vystymasis ir jis duoda man patarimus įgūdžių tobulinimui.	Tiesioginis vadovas

61	Mano vadovui svarbus mano vystymasis ir jis duoda man patarimus įgūdžių tobulinimui.	Mokymasis ir ugdymas
62	Mano vadovas vertina mano pasiekimus bei indėlį.	Tiesioginis vadovas
63	Aš tikiu, kad remiantis šios apklausos rezultatais bus imtasi atitinkamų veiksmų.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
64	Aš valdau su darbu susijusį stresą.	Darbo bei gyvenimo balansas
65	Paisitkėjimo lygis tarp mnės ir mano vadovo yra geras.	Tiesioginis vadovas
66	Aš įsitikinęs, kad praėjusių metų veiklos vertinimas buvo sąžiningas ir atitiko mano metinę veiklą.	Veiklos vadyba
67	Aš jaučiu, jog į mano idėjas ir įsitikinimus yra atžvelgiama.	Savirealizacijos jausmas
68	Aš įsitikinęs, kad mano vadovas yra geras atskaitos taškas profesiniais klausimais.	Tiesioginis vadovas
69	Aš gerai suprantu nuo ko priklauso mano atlygis (monetarinis).	Atlygis (monetarinis)
70	Organizacija, kuriai aš dirbu yr sąžininga savo darbuotojų atžvilgiu.	Aukštesnieji vadovai/lyderiai
70	Organizacija, kuriai aš dirbu yr sąžininga savo darbuotojų atžvilgiu.	Dėmesingumas į žmones
71	Mano vadovas mane skatina kalbėti apie su darbu susijusias idėjas ir dalintis patarimais.	Tiesioginis vadovas
71	Mano vadovas mane skatina kalbėti apie su darbu susijusias idėjas ir dalintis patarimais.	Savirealizacijos jausmas
72	Darbo aplinka yra labai atvira ir toleruojanti skirtumus.	Dėmesingumas į žmones

73	Mokymai, kuriuose man teko dalyvauti yra naudingi mano darbui.	Mokymasis ir ugdymas
74	Mano vadovas imasi tinkamos veiklos, tam kad pakelti mūsų komandos rezultatatyvumą.	Tiesioginis vadovas
74	Mano vadovas imasi tinkamos veiklos, tam kad pakelti mūsų komandos rezultatatyvumą.	Veiklos vadyba
75	Mes gyvename tomis pačiomis vertybėmis su organizacija, komunikuodami su klientais per paslaugas bei prekes.	Prekės ženklo suderinamumas
76	Atlikdamas savo darbą aš nuolatos įgaunu žinių bei patirties.	Mokymasis ir ugdymas
77	Aš retai pergyvenu dėl savo darbo netekimo.	Tvarumas
78	Lyginant su kitomis darbovietėmis, kur aš galėčiau dibt, mano atlygis yra tinkamas.	Atlygis (monetarinis)
79	Mano vadovo lyderystės/vadovavimo stilius skatina mano kolegas alikti darbą kiek galima geriau.	Tiesioginis vadovas
80	Aš manau, kad kitą darbą susirasčiau lengvai, jeigu ieškočiau.	Bendrieji klausimai
81	Aš tikiu, kad dirbdamas čia, aš išnaudoju savo veiklos potencialą iki tokio lygio:	Veiklos vadyba
81_1	90-100%	Veiklos vadyba
81_2	80-90%	Veiklos vadyba
81_3	70-80%	Veiklos vadyba
81_4	60-70%	Veiklos vadyba
81_5	50-60%	Veiklos vadyba
81_6	50% arba mažiau	Veiklos vadyba

GAUTŲ REZULTATŲ DUOMENŲ BAZĖS PAVYZDYS

BES results 2014_Do it_Databrowser - Excel

FILE

HOME

INSERT

PAGE LAYOUT

FORMULAS

DATA

REVIEW

VIEW

Paste

Clipboard

Arial

10

A

A

B

I

U

Font

Wrap Text

Alignment

General

Number

Conditional Formatting

Table

Styles

Insert

Delete

Format

Cells

AutoSum

Fill

Clear

Sort & Filter

Find & Select

Editing

Asta Velykyte

D52

Introduction

About Aon Hewitt and the study

Methodology and definitions used in this report

Action Planning Guide

Engagement - an overview

Overall results

Key Indices of Sustainable Business Results

Results by organisational units (I / II)

Results by job type

Results by service years

Results by gender

Results by age

Results by organisational units (II / II)

Results by selected options

Open-ended comments

Dimension						Engagement				ALL Store Managers			
Question Number	Question					Agreeing employees	Positive hesitants	Negative hesitants	Disagreeing employees				
6	Given the opportunity, I tell others great things about working here.					45%	31%	21%	3%				
3	I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment.					48%	35%	14%	3%				
2	It would take a lot to get me to leave this organization.					48%	21%	21%	10%				
5	I rarely think about leaving this organization to work somewhere else.					41%	31%	21%	7%				
4	This organization inspires me to do my best work every day.					34%	35%	28%	3%				
7	This organization motivates me to achieve more than is normally expected.					31%	38%	28%	3%				

READY

SWOT TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖS MODELIS

